

Simpler. Faster. Safer.

Document d'enregistrement universel 2020

SOMMAIRE

Teleperformance en 2020

Message du président-directeur général	4
Les moments forts de l'année 2020	6
Un modèle d'affaires créateur de valeur	8
Composition du comité de direction générale et du conseil d'administration	10

1 Présentation du groupe et risques

1.1 Présentation du groupe	14
1.2 Risques et contrôle	47

2 Déclaration de performance extra-financière

2.1 Modèle d'affaires	70
2.2 Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE	72
2.3 Un employeur de référence sur son marché	76
2.4 Un partenaire de confiance	89
2.5 Un important engagement sociétal	94
2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe	97
2.7 Une politique RSE reconnue	107
2.8 Méthodologie	109
2.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	111

3 Gouvernement d'entreprise

3.1 Gouvernance	117
3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction	159
3.3 Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise	203

4 Commentaires sur l'exercice

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe	208
4.2 Examen de la situation financière et du résultat de la société	214
4.3 Tendances et perspectives	216

5 Comptes consolidés

5.1 État de la situation financière	218
5.2 État du résultat	219
5.3 État du résultat global	219
5.4 État des flux de trésorerie	220
5.5 Variation des capitaux propres	221
5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	222
5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	259

6 Comptes sociaux au 31 décembre 2020

6.1 Bilan actif	264
6.2 Bilan passif	264
6.3 Compte de résultat	265
6.4 Notes annexes	266
6.5 Tableau des filiales et participations	282
6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	285
6.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	288

7 Informations sur l'émetteur

7.1 Renseignements sur la société	290
7.2 Capital social	292
7.3 Actionnariat	299
7.4 Cotation boursière	302
7.5 Dividendes	303
7.6 Communication financière	304

8 Informations complémentaires

8.1 Responsable du document d'enregistrement universel	308
8.2 Contrôleurs légaux des comptes	308
8.3 Table de concordance du document d'enregistrement universel	308
8.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)	311
8.5 Table de concordance du rapport de gestion	311
8.6 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	313
8.7 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	314
8.8 Remarques générales	316

Document d'enregistrement universel 2020

**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 2019 :

Le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes sociaux ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants figurant dans le document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 mars 2020 sous le n° D.20-0091 (<https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5448603/teleperformance-document-denregistrement-universel-2019.pdf>).

2. 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>).

Le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du rapport financier annuel qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et est disponible sur le site de l'émetteur.



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 26 février 2021 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 2020 —

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 des 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. Le groupe met en œuvre des stratégies d'optimisation et de transformation digitale de leur expérience client et leurs processus métier, pour fournir des interactions « plus simples, plus rapides, plus sûres ».

Simpler. Faster. Safer.*

SOLUTIONS

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



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.

High Tech : une technologie de pointe

- Procédures et gestion *cloud* du télétravail
- Automatisation
- Omnicanalité
- Sécurité



High Touch : des personnes au service d'autres personnes

- L'humain et l'empathie au cœur de l'expérience client
- Recrutement, coaching et formation à tous les niveaux, sur site ou à distance
- Environnement de travail multiculturel, inclusif, sûr, varié et stimulant

* « Plus simple, Plus vite, Plus sûr »



Leadership mondial —

Présent dans 83 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 5,7 milliards d'euros, dont 50 % réalisés auprès de sociétés multinationales.

Au cours de l'année 2020, Teleperformance a renforcé sa présence mondiale avec l'extension et l'ouverture de sites ainsi qu'avec le développement du télétravail. Il a également démarré des activités dans de nouveaux pays, comme au Nicaragua.



83
pays

**+ de
265**
langues et dialectes

**+ de
170**
marchés

1 000
clients

**+ de
380 000**
collaborateurs

Fort d'un modèle d'affaires solide et dynamique, Teleperformance s'engage à créer de la valeur auprès de toutes ses parties prenantes et être :



L'employeur préféré du marché, avec un engagement fort pour le bien-être, la sécurité et la diversité des collaborateurs du groupe



Un partenaire de confiance, en adoptant notamment les standards éthiques les plus élevés



Un acteur citoyen et respectueux de l'environnement, contribuant à la création d'emplois et à l'économie locale



Message du président-directeur général —

DANIEL JULIEN
PRÉSIDENT-
DIRECTEUR
GÉNÉRAL



L'année écoulée a permis à Teleperformance d'établir de nouveaux records de croissance et de démontrer **LA RÉSILIENCE ET LA FORCE DE SON MODÈLE D'AFFAIRES** ainsi que l'agilité de son organisation dans 83 pays, dans un contexte de crise sanitaire mondiale, inédit et incertain. ●●

La croissance organique de près de + 12% sur l'année, en nette accélération au 4^e trimestre à + 23%, plus de 250 000 collaborateurs aujourd'hui en télétravail, et le nombre record de pays certifiés *Top Employer* couvrant 87% de nos effectifs, témoignent de l'atteinte de nos objectifs et des défis remportés pour surmonter la crise de la Covid-19.

Nous avons ainsi protégé nos collaborateurs, développé l'activité auprès de nos clients, et assuré la solidité financière du groupe. Nous avons enfin poursuivi notre stratégie de croissance externe dans des services à forte valeur ajoutée avec l'annonce de l'acquisition de Health Advocate, société spécialisée dans la gestion des dépenses de santé aux États-Unis.

Avec un chiffre d'affaires approchant les 6 milliards d'euros cette année, nous avons consolidé notre leadership mondial dans la gestion omnicanal de l'expérience client externalisée dans un environnement toujours plus digital.

La transformation digitale et la recherche permanente de l'excellence « *High Tech-High Touch* » continuent de porter notre modèle de création de valeur. Le groupe déploie rapidement *TP Cloud Campus*, sa solution intégrée de gestion de l'expérience client à distance. Il poursuit également ses investissements dans des domaines clefs,

notamment dans la cybersécurité et la protection de nos employés.

Nous nous sommes ainsi engagés récemment à les accompagner partout dans le monde dans leur vaccination contre la Covid-19.

Apporter une expérience client enrichie, plus personnalisée, « plus simple, plus rapide, plus sûre » est au cœur de notre vision.

Continuer à être un employeur de référence, œuvrer pour la diversité et le respect de l'environnement comptent parmi les priorités du groupe, avec de nouveaux objectifs tangibles et ambitieux définis cette année.

En 2021, nous nous attachons à poursuivre notre stratégie de croissance et de progrès pour toutes nos parties prenantes. Fort d'un développement commercial dynamique et de l'accélération de sa transformation, Teleperformance devrait continuer de développer ses activités à un rythme d'au moins + 9 % à données comparables, accroître ses marges, créer des emplois et améliorer encore son engagement de responsabilité sociétale.

Nous maintenons également nos objectifs financiers 2022, reflet de notre confiance dans l'avenir pour répondre efficacement à l'évolution permanente des besoins de nos clients et des aspirations de nos collaborateurs. Leurs nombreux témoignages de reconnaissance pour les aider à surmonter la crise représentent la meilleure des récompenses et des motivations pour continuer à réussir notre projet ».

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*



Les moments forts de l'année 2020 —

La crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19 a conduit de nombreux pays à imposer à l'échelle nationale des mesures de confinement et des interdictions de déplacement.

Ce contexte a entraîné l'économie mondiale dans une phase de crise systémique. Le groupe a pris toutes les mesures visant en priorité à garantir la sécurité de ses collaborateurs, le maintien des emplois et la poursuite de l'activité de ses clients, dans le respect des recommandations des organisations mondiales de la santé et des directives des autorités locales, ainsi que sa solidité financière.

LES MESURES PRISES POUR SURMONTER LA CRISE



Une organisation dédiée et efficace

Le plan mondial de poursuite de l'activité de Teleperformance a été mis en œuvre dans le monde entier. Une organisation interne dédiée et dirigée par le directeur général de Teleperformance et son comité exécutif, en relation étroite avec son conseil d'administration, a été mise en place pour suivre l'évolution de l'épidémie et son impact sur les activités du groupe, ainsi que l'exécution des mesures opérationnelles pour traverser la crise. Elle intégrait une nouvelle *task force* globale, la *Crisis Transformation Committee* (CTC), regroupant une centaine de managers clefs du groupe. Ce nouvel écosystème a permis de communiquer régulièrement et efficacement durant la crise avec tous les collaborateurs du groupe ainsi qu'avec ses parties prenantes externes, notamment les partenaires sociaux, les clients et les actionnaires.



Santé et sécurité des employés assurés sur les sites du groupe

Le groupe a mis en place une politique stricte de sécurité et d'hygiène dans le monde entier, pilotée quotidiennement par une équipe centrale dédiée pour garantir notamment :

- le respect des directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en collaboration étroite avec les autorités locales ;
- les politiques de distanciation sociale, le nettoyage et la désinfection fréquents et renforcés des installations, ainsi que la disponibilité d'équipements et de produits de protection pour les collaborateurs ;
- la mise en place d'une politique stricte d'interdiction de déplacement.

100 % des sites du groupe ont été rapidement mis en conformité avec les règles d'hygiène en vigueur dans le monde entier. La bataille contre la Covid-19 continue. Il s'est engagé en janvier 2021 à accompagner ses employés dans le monde dans leur vaccination contre le virus.



Développement rapide du télétravail

Afin d'assurer la continuité d'activité des clients et garantir la conformité des sites opérationnels aux règles de distanciation sociale, Teleperformance a mis en œuvre de nombreuses réponses d'urgence telles que la transition vers le travail à domicile. Teleperformance a réalisé un tour de force en déployant plus de 200 000 agents sur un modèle de travail à domicile en seulement deux mois au pic de la crise. Par le développement rapide du travail à domicile, le groupe s'était aussi engagé à protéger l'emploi. Aujourd'hui, c'est plus de 250 000 collaborateurs en télétravail et un déploiement dynamique au niveau mondial de solutions digitales intégrées dédiées à la gestion de l'expérience client à distance (*TP Cloud Campus*).



Un rôle clé pour les économies du monde entier en période de crise

Dans le monde entier, les employés de Teleperformance fournissent des services critiques et de *back-office* à de nombreuses activités essentielles dans des secteurs tels que la santé, la logistique et les administrations. Au cœur de la crise et aujourd'hui encore, Teleperformance est responsable de nombreuses opérations de numéros d'urgence et d'assistance mis en place par les gouvernements à travers le monde (16 pays aujourd'hui) pour lutter contre la Covid-19.

AUTRES FAITS MARQUANTS

- Teleperformance a intégré le 19 juin 2020 le CAC 40, indice principal de la Bourse de Paris.
- Teleperformance a annoncé le 27 octobre 2020 la signature d'un accord pour l'acquisition de la société Health Advocate, un acteur majeur aux États-Unis des solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs.



Liquidité renforcée

Au pic de la crise, le groupe disposait de plus de 1,5 milliard d'euros, trésorerie incluse, pour faire face aux aléas de la pandémie. L'agence de rating S&P a confirmé le 14 avril 2020 la note de crédit BBB-, *Investment Grade*, avec perspective stable, de Teleperformance, saluant ainsi sa solidité financière.

UNE RÉUSSITE SALUÉE PAR LES EMPLOYÉS, LES CLIENTS ET LES PARTENAIRES DU GROUPE

CLIENTS

Les efforts de Teleperformance pour assurer la poursuite de l'activité sont unanimement reconnus par ses clients, résultat d'une forte proximité avec ces derniers.
90 % d'entre eux ont adopté la solution du travail à domicile.

👤 Un grand merci à Teleperformance pour son dévouement dans la mise en place de solutions de télétravail. C'est rassurant de retrouver de la stabilité et de savoir que les équipes sont toutes en sécurité. ●●

👤 L'accompagnement offert par Teleperformance ainsi que sa flexibilité montrent que nous avons choisi le partenaire stratégique parfait. ●●

👤 Teleperformance a fait un travail incroyable et apparaît clairement comme le partenaire qui comprend le mieux l'urgence et les enjeux du contexte actuel. ●●

DESPEGAR
AMÉRIQUE LATINE

SIRIUSXM
ÉTATS-UNIS

PHOTOBOX

ALBANIE

EMPLOYÉS

Depuis 2008, Teleperformance mène une enquête de satisfaction des employés (E.Sat) de grande envergure afin de mieux appréhender la perception que les salariés ont de leur activité. À la suite de l'enquête réalisée en 2020, le NPS™ (Net Promoter Score*) a été en hausse significative traduisant une satisfaction plus élevée des collaborateurs par rapport à la situation avant crise.

Parmi les principaux motifs de satisfaction, Teleperformance a réussi à transférer la majorité de ses employés en télétravail en un temps record, ce qui a généré un sentiment d'appartenance et de fierté chez les employés. Les enquêtes d'opinion lancées pendant la pandémie ont démontré que les collaborateurs avaient le sentiment d'être effectivement écoutés.

👤 Je me suis chargée de sécuriser un approvisionnement suffisant en nourriture et en biens de première nécessité pour les employés restés sur site à Manille afin qu'ils bénéficient des meilleures conditions de vie et de travail possibles. ●●

ANGELA G
DIRECTRICE DES CLIENTS GLOBAUX, TELEPERFORMANCE PHILIPPINES

👤 Je ne me suis pas posé de questions. Je voulais simplement honorer les demandes du centre et créer les meilleures conditions de travail pour rassurer le personnel. ●●

MARIUS S
CHARGÉ DES SERVICES GÉNÉRAUX, TELEPERFORMANCE FRANCE

Témoignages de « TP Heroes » : un engagement total des collaborateurs du groupe



PARTENAIRES

Le comité central européen de Teleperformance (ECWC), qui regroupe des représentants syndicaux de 22 pays, s'est félicité des mesures prises et a rendu des conclusions positives sur le respect des normes d'hygiène et la protection des salariés sur les sites du groupe en Europe ; ces derniers incluent des contributeurs importants en termes d'effectifs tels que la Grèce, le Portugal, l'Espagne et la France.

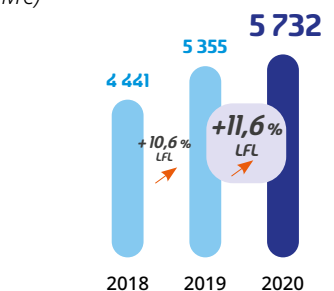
* Le NPS se calcule en soustrayant le pourcentage de détracteurs (employés insatisfaits) au pourcentage de promoteurs (employés satisfaits).



Un modèle d'affaires créateur de valeur —

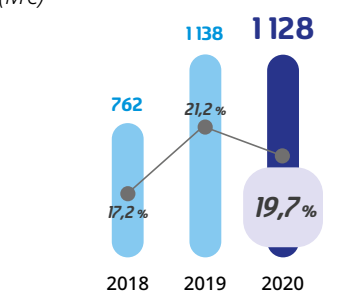
UNE CROISSANCE DES ACTIVITÉS ET UNE RENTABILITÉ SOUTENUES

Chiffre d'affaires
(M€)



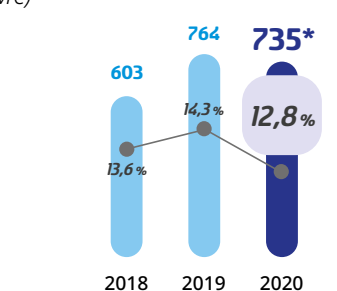
➤ Croissance à données comparables

EBITDA courant
(M€)



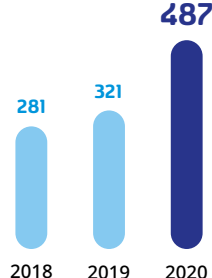
● EBITDA courant / chiffre d'affaires

EBITA courant
(M€)

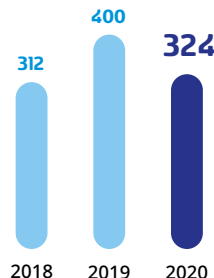


● EBITA courant / chiffre d'affaires

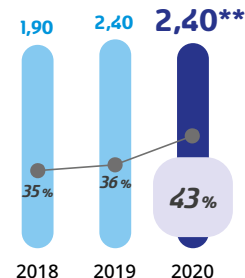
Cash-flow net disponible
(M€)



Résultat net part du groupe
(M€)



Dividende par action
(€)



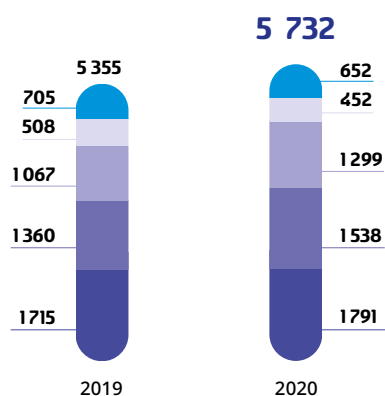
● Taux de distribution

* Impact négatif de TLScontact lié à la crise de la Covid-19: - 79 M€ sur l'EBITDA courant et - 78 M€ sur l'EBITA courant du groupe

** Soumis à l'approbation des actionnaires à la prochaine assemblée générale du 22 avril 2021

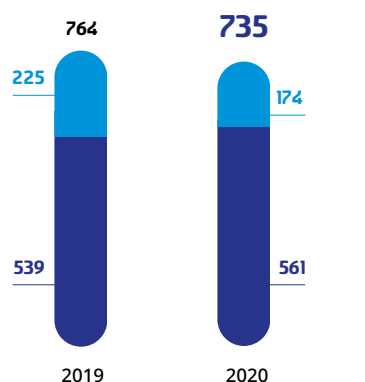
UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS DIVERSIFIÉ

Répartition du chiffre d'affaires par activité et zone géographique en 2020 vs 2019 (M€)



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

Répartition de l'EBITA courant par activité en 2020 vs 2019 (M€)



● Services spécialisés

UNE CROISSANCE DURABLE ET RESPONSABLE

Un environnement de travail favorable

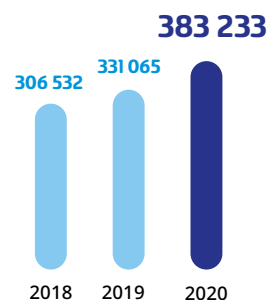
EWAP	IBÉRICO-LATAM	CEMEA	INDIA & ME
 Chine	 Argentine	 Allemagne	 Arabie Saoudite
 États-Unis	 Brésil	 Albanie	 Émirats arabes unis
 Indonésie	 Colombie	 Égypte	 Inde
 Malaisie	 Costa Rica	 Grèce	
 Philippines	 Espagne	 Kosovo	
 Royaume-Uni	 Mexique	 Madagascar	
	 Pérou	 Maroc	
	 Portugal	 Russie	
	 République Dominicaine	 Tunisie	
	 Salvador		

87%
des effectifs
bénéficient
d'un environnement
de travail
d'excellence
et reconnu*

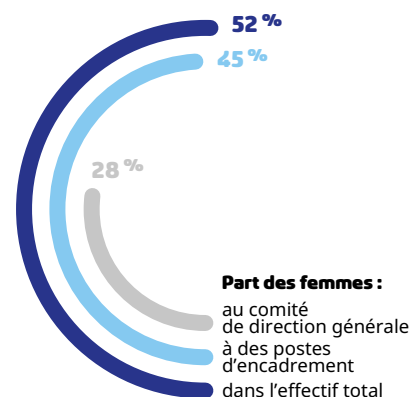
28
pays certifiés
Great Place to Work®
ou Best Places to
work®

* Part des employés travaillant dans une filiale récompensée par les organismes indépendants suivants :
Great Place to Work® ou Best Places to Work®

Évolution de l'effectif total



Part des femmes à des postes d'encadrement



Empreinte carbone

0,495^t
d'empreinte carbone
par employé
dont 17 % d'énergies renouvelables



Engagement auprès des communautés

5,1 m€
de dons
en numéraire
et en nature *

*Récoltés pour les ONG's dans le cadre
du programme Citizen of the World

Une stratégie RSE reconnue

Notation **AAA**
par
MSCI 



Composition du comité de direction générale —

Une équipe expérimentée et agile pour surmonter la crise sanitaire et réussir la transformation du groupe

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE*

Composition

actuellement constitué de 32 membres comprenant tous les membres du comité exécutif et les principaux cadres opérationnels et fonctionnels du groupe.

COMITÉ EXÉCUTIF

8

membres



Daniel Julien

Président-directeur général
Dirigeant mandataire social



Miranda Collard

Directrice de la gestion
des clients stratégiques
du groupe



Éric Dupuy

Directeur du
développement
commercial du groupe



Agustin Grisanti

Directeur des opérations
du groupe



Olivier Rigaudy

Directeur général délégué
et directeur financier
Dirigeant mandataire social



Scott Klein

Président de la division
« services spécialisés »



Leigh Ryan

Directrice juridique
et responsable de la
conformité et de la
protection des données
personnelles du groupe



Bhupender Singh

Président en charge
de la transformation
du groupe



24

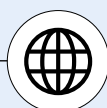
managers clés du groupe



Capital humain, recherche et développement,
sécurité, technologies, opérations, transformation,
développement commercial, finance



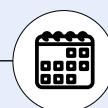
28%
de femmes



13
nationalités



52
ans en moyenne



10
ans d'ancienneté
moyenne au sein
du groupe

* Liste complète des membres du comité de direction générale disponible sur le site internet du groupe www.teleperformance.com, rubrique À propos / Leadership.

Composition du conseil d'administration —

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Daniel Julien



Emily Abrera



Alain Boulet



Bernard Canetti



Philippe Dominati



Pauline Ginestie



Jean Guez



Véronique de Jocas



Wai Ping Leung



Evangelos Papadopoulos



Robert Paszczak



Leigh Ryan



Christobel E. Selecky



Angela Maria Sierra-Moreno



Patrick Thomas



Stephen Winningham



Président-directeur général

Administrateur référent

Administrateur indépendant

Mandats à échéance en 2021

Administrateur représentant les salariés

Politique de diversité au sein du conseil —

Engagé en faveur de la diversité, résolument tourné vers l'international et majoritairement indépendant.



64%
d'indépendants*



43%
de femmes*



62,5%
d'administrateurs
de nationalité étrangère

* Les administrateurs salariés ne comptent pas dans le calcul des pourcentages d'indépendance et de parité.

Présentation du groupe et risques

1.1	Présentation du groupe	14	1.2	Risques et contrôle	47
1.1.1	Les grandes étapes du développement du groupe	14	1.2.1	Facteurs de risques	48
1.1.2	Les activités du groupe	15	1.2.2	Assurances, couverture de risque et gestion de crise	59
1.1.3	Les marchés du groupe	21	1.2.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	60
1.1.4	La stratégie du groupe	30	1.2.4	Plan de vigilance	65
1.1.5	Faits marquants en 2020	43			
1.1.6	Organigramme (au 31 décembre 2020)	45			

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 2^e prestataire mondial de la gestion de l'expérience client.

2004

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

2007

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

2007-2015 : Renforcement du leadership mondial

2008

Teleperformance acquiert The Answer Group, acteur majeur de l'assistance technique aux États-Unis dans les domaines des télécommunications, fournitures d'accès internet, télévision par câble, distribution spécialisée et OEM (*Original Equipment Manufacturer*).

2009

Teleperformance réorganise ses activités et filiales en France et crée l'entité Teleperformance France.

2010

Teleperformance renforce significativement sa présence au Royaume-Uni par l'acquisition de la société beCogent, présente notamment dans les secteurs de la distribution, des services financiers, des télécommunications et des fournisseurs d'accès à internet. Parallèlement, Teleperformance poursuit son implantation en Amérique latine : après l'acquisition de Teledatos en Colombie en 2009, une société est créée au Costa Rica.

2011

Teleperformance adopte une structure à conseil d'administration ; Daniel Julien en devient le président-directeur général. Un an plus tard, Jacques Berrebi, cofondateur, quitte sa fonction de censeur ainsi que ses fonctions opérationnelles au sein du groupe.

2013

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

2014

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

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

2015

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

Depuis 2016 : 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 crée une nouvelle offre de solutions : Teleperformance D.I.B.S. ou *Digital Integrated Business Services*, qui regroupe essentiellement les activités d'Intelnet, 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'Intelnet 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'Intelnet. 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.

2020

Afin de surmonter la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19 apparue en début d'année, Teleperformance a pris toutes les mesures visant en priorité à garantir la sécurité de ses collaborateurs, le maintien des emplois et la poursuite de l'activité de ses clients dans le respect des directives des autorités dans chacun des pays où il est présent. Le groupe a également assuré sa solidité financière :

- mise en place d'une organisation de gestion de crise incluant la création de comités agiles et d'un dispositif de suivi et de communication dédié ;
- respect des normes d'hygiène et de distanciation sociale mises en place par les autorités locales ainsi que des directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sur tous les sites du groupe ;
- déploiement du travail à distance en un temps record avec plus de 200 000 emplois en télétravail créés en deux mois au pic de la crise ;
- poursuite et mise en place de lignes de services essentiels, en accompagnant notamment 16 gouvernements dans leur lutte contre la Covid-19 ;
- liquidité financière renforcée.

L'organisation managériale du groupe continue de se renforcer pour accélérer la transformation du groupe. Agustin Grisanti prend en charge la direction des opérations du groupe. Il est membre du comité exécutif.

Teleperformance a annoncé le 27 octobre 2020 la signature d'un accord pour l'acquisition de la société Health Advocate. L'acquisition de cette société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs permettra à Teleperformance de renforcer significativement ses activités « services spécialisés » à forte valeur ajoutée.

Teleperformance a intégré le 19 juin 2020 le CAC 40, indice principal de la Bourse de Paris.

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 aux entreprises en solutions digitales intégrées. Il est le partenaire privilégié dans le monde entier d'entreprises multinationales 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 métier.

Le groupe compte plus de 380 000 collaborateurs répartis dans 83 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 450 sites.

Teleperformance compte **deux activités** :

- **les activités core services & D.I.B.S. (*Digital Integrated Business Services*) :**
 - relation clients ;
 - assistance technique ;
 - acquisition de clients ;
 - solutions de back-office et de services intégrés 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.

1.1 Présentation du groupe

L'offre de services inclut de nombreuses solutions *D.I.B.S.* (*Digital Integrated Business Services*), dont le développement s'est accéléré avec l'acquisition de la société Intelenet le 4 octobre 2018⁽¹⁾. Elles incluent notamment les activités ex-Intelenet et regroupent les activités digitales, les activités de gestion des processus métier à haute valeur ajoutée 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 1^{er} 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.

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

● Chiffres clefs en 2020

	Périmètre d'activités	Chiffre d'affaires (en millions d'euros) en % du CA total groupe	Effectif total au 31/12/2020	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Core services & D.I.B.S.		5 080 (89 %)	369 793	56	Tout secteur
Zones linguistiques	EWAP	1 791 (31 %)	98 475	13	Tout secteur
	Ibérico-LATAM	1 538 (27 %)	133 627	14	Tout secteur
	CEMEA	1 299 (23 %)	70 401	28	Tout secteur
	Inde & Moyen-Orient *	452 (8 %)	67 290	6	Tout secteur

* Activités ex-Intelenet au Moyen-Orient.

Les activités *core services & D.I.B.S.* regroupent une large gamme de services incluant principalement les services de relation 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 / messaging*, 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 relève de la gestion d'appels entrants provenant de consommateurs ou de citoyens demandeurs d'informations. La tendance à la baisse de cette contribution sur une longue période s'explique par la digitalisation

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.

Les activités « services spécialisés » rassemblent des métiers de niches à forte valeur ajoutée. Elles se renforceront significativement en 2021 avec l'acquisition de la société Health Advocate annoncée le 27 octobre 2020 et dont la finalisation est attendue au cours du 2^e trimestre 2021. Cette société américaine fournit des solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion des dépenses de santé des consommateurs aux États-Unis.

croissante des interactions. Elle s'est confirmée en 2020 : contribution de 75 % du chiffre d'affaires vs 78 % en 2019.

À la suite notamment de l'acquisition de la société Intelenet en octobre 2018 et de la poursuite de la digitalisation de l'environnement, stimulée notamment par la crise sanitaire (confinements des populations) en 2020, la contribution des activités « non-voix », tels que la gestion de processus métier, le conseil opérationnel et les solutions de messagerie et e-mail, a été en hausse pour atteindre en 2020 17 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* contre 14 % en 2019.

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

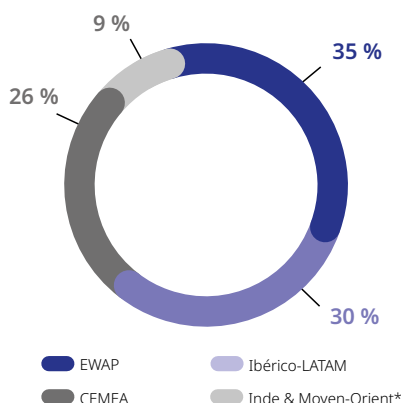
Le groupe s'appuie sur son réseau d'implantations au niveau mondial pour couvrir un grand nombre de marchés à partir de centres opérationnels soit domestiques, soit multilingues, soit situés dans un pays proche (*nearshore*) ou lointain (*offshore*) du marché à servir.

En 2020, suite à la crise sanitaire, le groupe a fait évoluer son offre opérationnelle vers le télétravail qui concernait plus de 250 000 employés du groupe en fin d'année. *TP Cloud Campus* (TPCC), sa solution *cloud* intégrée de télétravail et de management à distance, est déployée aujourd'hui au sein des opérations du groupe dans 32 pays, avec le support de 13 centres de gestion (TPCC hubs) en charge notamment de la formation, de l'animation et de la supervision des agents ainsi équipés.

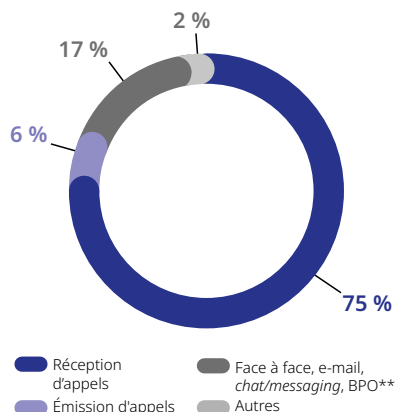
(1) Descriptif de l'opération dans le document de référence 2018.

● Répartition du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* (2020)

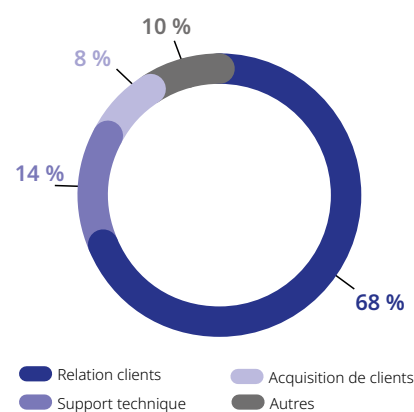
Par zone linguistique



Par nature de contact



Par type de service



* 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
Relation 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 (<i>gaming</i>)
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 (<i>BtoC</i>) • Assistance dans l'installation, l'exploitation et le dépannage des réseaux, ainsi que la configuration des pare-feu et la distribution des données (<i>BtoB</i>) • 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 <i>leads</i> 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 (<i>client order processing</i>) • Gestion des risques de fraude • Gestion des commandes et des dossiers • Facturation et remboursement • Processus de codification (<i>coding</i>) • Nouveaux e-services tels que les services de modération de contenus sur les réseaux sociaux
Conseil en processus métier (<i>knowledge services</i>) *	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 2020

	Périmètre d'activités	Effectif total au 31/12/2020	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Services spécialisés		13 374	53	Tout secteur
Principales sociétés	LanguageLine Solutions (LLS)	6 661 *	20	Santé Administrations Banque et assurance Télécommunications
	TLScontact	1 317	42 **	Administrations/Gouvernements
	AllianceOne Receivables Management (ARM)	5 396	7	Services financiers Administrations Télécommunications Distribution

* 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 652 millions d'euros en 2020, soit 11 % du chiffre d'affaires total du groupe. Le groupe ne publie pas le chiffre d'affaires des sociétés incluses dans les activités « services spécialisés ».

Les activités « services spécialisés » rassemblent des métiers de niches à forte valeur ajoutée, en cohérence stratégique et financière avec les activités *core services & D.I.B.S.* Elles se renforceront significativement en 2021 avec l'acquisition de la société Health Advocate annoncée le 27 octobre 2020 et dont la finalisation est attendue au cours du 2^e trimestre 2021. Cette société américaine fournit des solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion des dépenses de santé des consommateurs aux États-Unis.

LanguageLine Solutions (LLS)

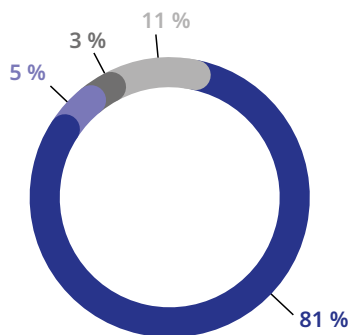
Fondée en 1982 et acquise par Teleperformance en septembre 2016, LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat à distance pour le compte de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des 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 2020, 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 13 700 interprètes au service de la société, tous statuts confondus, salariés et non-salariés.

● Description des principaux types de services

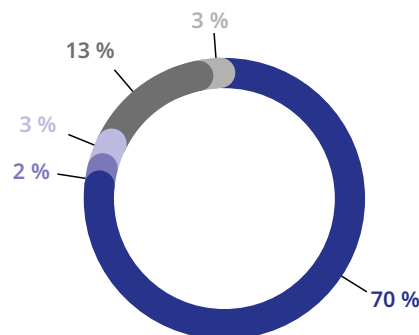
Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Interprétariat par téléphone (« OPI »)	● Accès rapide par téléphone et à la demande à des interprètes hautement qualifiés 24/7/365 en plus de 240 langues
Interprétariat par vidéo à distance (« VRI »)	● Permet une interaction directe en face-à-face 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 (2020)



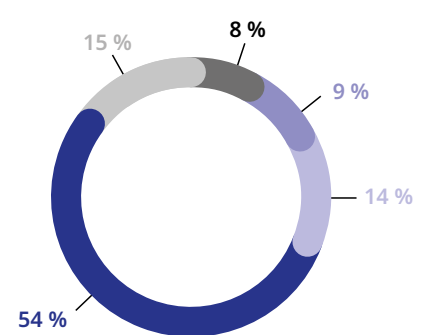
■ Interprétariat par téléphone « OPI »
■ Traduction de documents
■ Interprétariat sur site « OSI »
■ Interprétariat vidéo à distance « VRI »

■ Répartition des effectifs de LanguageLine Solutions par compétence linguistique (2020)



■ Langues européennes
■ Langues asiatiques
■ Russe
■ Arabe
■ Autres

■ Répartition du chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions par secteur client (2020)



■ Services financiers
■ Santé
■ Assurances
■ Secteur public
■ Autres

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 13 700 interprètes de LanguageLine Solutions sont aujourd'hui répartis dans 28 pays (20 pays si on exclut les interprètes externes au groupe Teleperformance). Ils sont composés non seulement de salariés représentant un effectif total de 6 661 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. Alors qu'ils représentaient déjà 80 % de l'ensemble des interprètes au service de la société en 2019, ce taux est passé à 100 % en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire.

L'efficacité 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*

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 à partir de 2017. En 2020, près de 2 600 interprètes, soit quasiment le double par rapport à 2019, étaient recrutés par Teleperformance pour servir en mode *offshore* le marché nord-américain. Le développement de ce modèle de *shoring* a été très rapide sur les trois dernières années. Il est aujourd'hui assuré principalement en langue arabe, en espagnol, en italien, en portugais, en russe, et depuis peu en chinois et en indien. Pour LanguageLine Solutions, ces interprètes ont un statut de personnel externalisé (*affiliates*). Ce développement s'explique par la présence importante de Teleperformance en Égypte, en Colombie, en Albanie, au Portugal, en Lituanie, à Dubaï, en Inde et en Malaisie. 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 la société et ses autres activités.

TLScontakt

TLScontakt 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 efficace, 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 en 10 ans 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 près de 140 sites (bureaux d'accueil et personnel mobile) en Europe, en Asie et en Afrique traitant près de 4 millions de demandes de visas par an (avant crise sanitaire), au service de 11 gouvernements :

- de l'espace Schengen : France, Suisse, Italie, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Portugal ;
- de pays membres du Commonwealth : Royaume-Uni ;
- et d'autres pays pour des besoins spécifiques : Israël, Chypre, Maroc.

Les États-Unis devraient se rajouter à la liste de gouvernements clients de TLScontact en 2021. En effet, la société en partenariat avec PAE, une société américaine spécialisée dans le développement de solutions technologiques pour le compte du gouvernement américain, a été sélectionnée par l'*U.S. State Department* dans le cadre d'un marché public évalué à 3,3 milliards de dollars US sur 10 ans. Ce contrat-cadre à prestations et à quantités indéterminées (*IDIQ contract vehicle*) s'inscrit dans le cadre du programme Global Support Strategy 2.0 (GSS) des États-Unis et couvre la gestion de services dédiés aux ambassades et consulats des États-Unis dans le monde entier. À l'issue de la procédure d'offre, TLScontact se verra attribué certains des 18 contrats régionaux

(*task orders*) en vue de fournir des services d'assistance consulaire extraterritoriaux dans 120 pays.

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.

À long terme, au delà de la crise sanitaire qui devrait encore peser sur l'activité de TLScontact en 2021 les perspectives de croissance d'activité de la société sont très favorables. 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. TLScontact est ainsi bien placé pour se développer sur d'autres marchés liés à la délivrance de documents d'identité sécurisés, tels que les cartes de séjour ou les permis de conduire.

La prochaine entrée de TLScontact sur le marché nord-américain de la gestion des visas est un bel exemple de reconnaissance de son savoir-faire sur son cœur de métier et d'opportunités à saisir en termes de nouveaux services pour le compte de l'administration américaine.

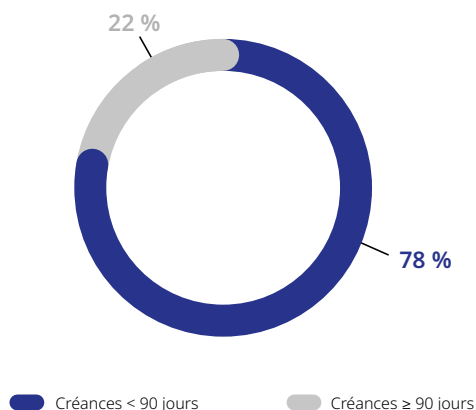
L'évolution de l'environnement géopolitique et géo-économique dans certaines régions du monde (Brexit, crises au Moyen-Orient, etc.) offre par ailleurs un potentiel important de nouvelles activités pour TLScontact au regard de nouveaux flux de personnes à accueillir et à contrôler. Le déploiement de processus d'externalisation reste long et dépend en grande partie de la bonne coordination des gouvernements à mettre en place des politiques d'accueil cohérentes et structurées.

AllianceOne Receivables Management

AllianceOne Receivables Management (« AllianceOne ») 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 environ 5 400 collaborateurs sur 15 sites, aux États-Unis, au Canada et dans des pays *nearshore* et *offshore* (Jamaïque, Costa Rica, Mexique, Salvador et Inde). L'offre *offshore* s'est significativement renforcée en 2020 pour accompagner le rebond de l'activité de la filiale.

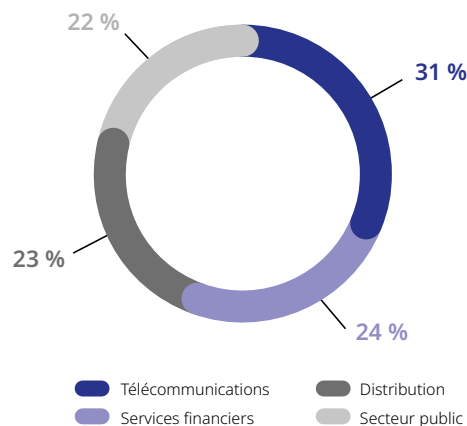
78 % du chiffre d'affaires d'AllianceOne est réalisé sur le segment du recouvrement des créances de moins de 90 jours. La société intervient alors au nom de ses clients. Lorsque AllianceOne est mandatée par ses clients pour recouvrer des créances en souffrance depuis 90 jours ou plus (22 % de son chiffre d'affaires), la société intervient en son nom propre.

■ Ventilation du chiffre d'affaires par type de créances client à recouvrer (2020)



Les principaux secteurs clients d'expertise d'AllianceOne sont les télécommunications, les services financiers (carte de crédit, prêts bancaires), la distribution (carte de crédit à la consommation) et le secteur public (impôts, douane, santé).

■ Répartition du chiffre d'affaires par secteur client (2020)



Les grandes marques ont de plus en plus conscience que leur stratégie de recouvrement de créances influence la perception des consommateurs et leur loyauté. Cette convergence avec les services de relation clients permet à AllianceOne de développer ses activités de recouvrement de créances en synergie avec les autres activités du groupe. La société sert des clients auxquels le groupe Teleperformance offre déjà des services de relations clients, dans le secteur des services financiers, la distribution, la santé, l'automobile, les services aux collectivités et les télécommunications.

1.1.3 Les marchés du groupe

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

Depuis 2018, l'accélération de la transformation digitale du groupe, avec notamment la création de la nouvelle offre de solutions Teleperformance D.I.B.S., a significativement contribué à l'élargissement du marché de Teleperformance. Ce dernier couvre non seulement les activités de gestion de l'expérience client externalisée, mais également 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.

Le marché total des services aux entreprises a été en léger retrait en 2020, essentiellement en raison de la disruption de l'offre au début de la crise sanitaire, alors que la demande est restée relativement soutenue, bien qu'hétérogène selon les secteurs clients. Il devrait retrouver un rythme de croissance solide dès 2021.

1.1.3.1.1 Le marché de la gestion de l'expérience client

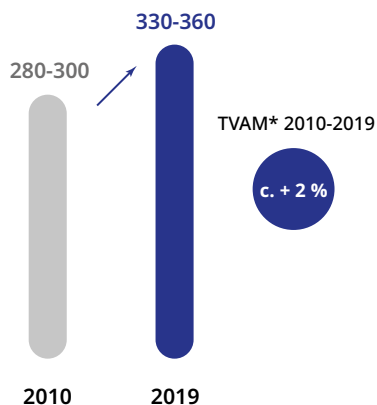
La gestion de l'expérience client représentait en 2019 un marché mondial de l'ordre de 330-360 milliards de dollars US, contre 280-300 milliards de dollars US en 2010, soit une hausse moyenne annuelle d'environ + 2 %. Cette croissance a été soutenue par la hausse continue du volume d'interactions entre 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, *messaging* 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 ou les loisirs.

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

1.1 Présentation du groupe

■ Taille et évolution du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2010-2019) (en milliards de dollars US)

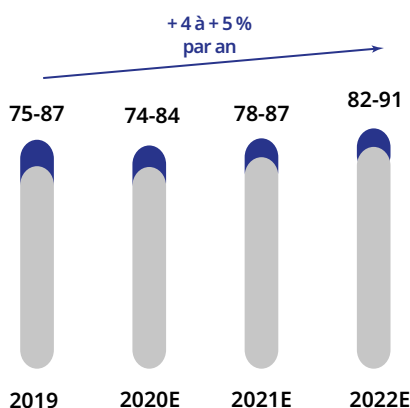


Source : Everest (2020).

* Taux de variation annuel moyen.

Le cabinet Everest estime que le marché est encore faiblement externalisé à hauteur de 26 %, bien qu'en progression par rapport à 2010 (22 %). Ce marché externalisé devrait croître à un rythme annuel moyen compris entre + 4 % (source : Everest) et + 5 % (source : Frost & Sullivan) d'ici 2022. Les cabinets Frost & Sullivan et Everest estiment que ce marché représentait 74 et 84 milliards de dollars US respectivement en 2020.

■ Taille et évolution du marché externalisé de la gestion de l'expérience client (2019-2022E) (en milliards de dollars US)



Source : Frost & Sullivan (2020) pour les estimations basses et Everest (2020) pour les estimations hautes.

En 2020, le marché externalisé a été affecté par la crise sanitaire : il est estimé en recul de - 2 % par Frost & Sullivan et de - 3 % par Everest par rapport à 2019. Cette évolution s'explique essentiellement par la rupture de l'offre des acteurs du marché, intervenue au printemps 2020 à la suite des décisions de confinement des populations dans de très nombreux pays. Par la suite, le déploiement rapide de solutions de télétravail a permis au marché de retrouver une bonne dynamique. La demande est restée dans l'ensemble soutenue, bien que très hétérogène d'un secteur client à l'autre.

■ Perspectives du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience client par région (2019-2024E)

(en milliards de dollars US)	2019	2020E	2024E	TVAM * 2020-2024E
Asie-Pacifique	18,1	18,4	23,1	5,9 %
Europe, Moyen-Orient et Afrique	20,7	19,2	23,6	5,3 %
Amérique latine	6,9	5,5	6,5	4,3 %
Amérique du Nord	29,4	30,5	35,1	3,6 %

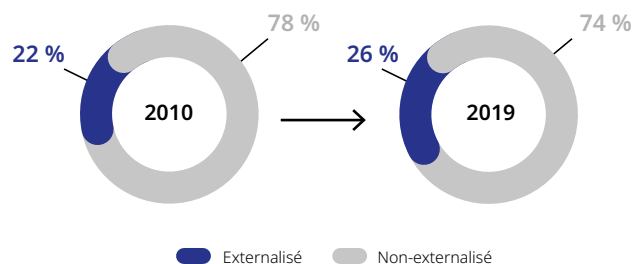
Source : Frost & Sullivan (2020).

* Taux de variation annuel moyen.

La capacité des sociétés spécialisées dans l'externalisation à améliorer l'expérience client des entreprises explique l'accroissement régulier du taux d'externalisation. Les solutions développées par ces sociétés répondent à des besoins de plus en plus complexes de la part des clients : environnement omnicanal, digital, automatisé et incertain en termes de sécurité des personnes, des données et des systèmes.

La crise sanitaire a remis en question le modèle captif (non externalisé). Les difficultés de gestion de la relation clients dans ce nouveau contexte disruptif et la fragilisation des structures de coût de nombreuses sociétés ont été favorables au développement des solutions externalisées.

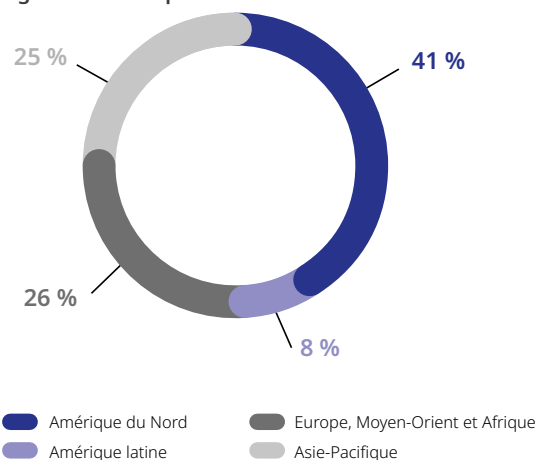
■ Évolution du taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client (2010-2019)



Source : Everest (2020).

La zone Amérique du Nord est le marché le plus significatif dans la gestion externalisée de l'expérience client en 2020. Elle représentait 41 % du marché mondial.

■ Répartition géographique du marché externalisé de la gestion de l'expérience client en 2020E

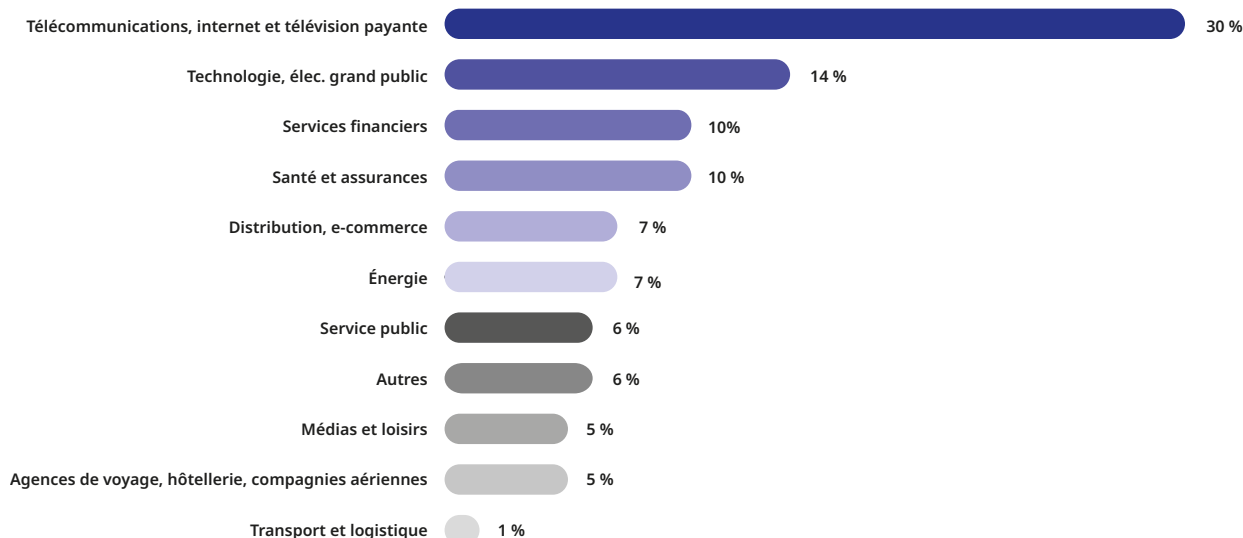


Source : Frost & Sullivan (2020).

La région Asie-Pacifique est parmi les plus dynamiques avec une croissance annuelle moyenne de + 6 % attendue sur la période 2020-2024, tirée notamment par la Chine et l'Inde. La région Europe, Moyen-Orient et Afrique est également particulièrement active et devrait croître en moyenne d'environ + 5 % par an entre 2020 et 2024.

Les secteurs clients des télécommunications, incluant internet et télévision payante, et l'électronique grand public sont les marchés les plus significatifs dans la gestion externalisée de l'expérience client en 2020. Ils représentaient respectivement 30 % et 14 % du marché mondial.

● Répartition du marché externalisé de la gestion de l'expérience client par secteur client en 2020E



Source : Nelson Hall (2020).

Le secteur client de la distribution et du e-commerce est parmi les plus dynamiques avec une croissance annuelle moyenne de près de + 8 % attendue sur la période 2020-2024. Les secteurs de la santé et assurance, des services financiers ainsi que des médias et loisirs sont également porteurs et devraient croître en moyenne d'environ + 5-6 % par an entre 2020 et 2024.

● Perspectives du marché externalisé mondial de la gestion de l'expérience client : évolution de leur contribution et croissance annuelle moyenne (2019E-2024E)

	2019E	2020E	2024E	TVAM * 2020-2024E
Distribution, e-commerce	7 %	7 %	8 %	7,9 %
Santé et assurances	10 %	10 %	10 %	5,7 %
Services financiers	11 %	11 %	11 %	5,7 %
Médias et loisirs	4 %	5 %	5 %	5,2 %
Télécommunications, internet et télévision payante	30 %	30 %	30 %	5,1 %
Technologie, électronique grand public	14 %	14 %	14 %	4,8 %
Transport et logistique	1 %	1 %	1 %	4,5 %
Énergie	7 %	7 %	7 %	3,0 %
Service public	5 %	6 %	5 %	2,9 %
Autres	5 %	5 %	5 %	2,7 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	5 %	5 %	4 %	1,9 %

Source : Nelson Hall (2020).

* Taux de variation annuel moyen.

Digitalisation des solutions externalisées

La croissance du marché externalisé 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.

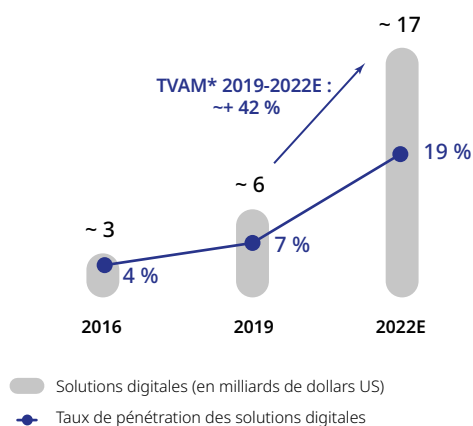
Le cabinet Everest estime qu'entre 2019 et 2022 ces solutions digitales afficheront un taux de croissance annuelle moyen d'environ + 42 %, contre environ + 2 % pour le marché « traditionnel » (gestion des interactions par téléphone par exemple). La part des solutions digitales devrait représenter près de 20 % du marché externalisé de l'expérience client d'ici 2022, contre 7 % en 2019.

1.1 Présentation du groupe

L'adoption des solutions digitales s'est accélérée en 2020 en raison de la crise sanitaire de la Covid-19 avec notamment :

- la recherche d'efficacité de la part des clients dont la base de coût a été fragilisée par la baisse de l'activité liée à la crise ;
- l'automatisation des interactions simples a été accrue pour compenser la disponibilité réduite des agents liée à des situations de confinement, comme par exemple dans le secteur logistique, le processus de vérification du statut d'une commande ou d'une livraison ;
- la mise en place de services d'assistance et d'information sur le virus pour les comptes des gouvernements a conduit au développement de canaux d'interactions en différé, notamment le *messaging*, pour une communication accessible au plus grand nombre.

■ Taux de pénétration des solutions digitales * dans la gestion de l'expérience client externalisée (2016-2022E)



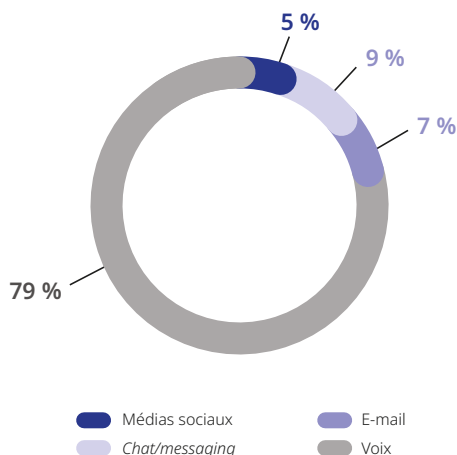
Source : Everest (2020).

* Système d'apprentissage des données automatisées, solutions robotiques, chatbots, messaging, et intelligence artificielle.

** Taux de variation annuel moyen.

La part des interactions par voix sur le marché de la gestion de l'expérience client externalisée reste prédominante aujourd'hui, mais continue de se réduire.

■ Répartition du marché de la gestion de l'expérience client externalisée par canal de communication (2019)

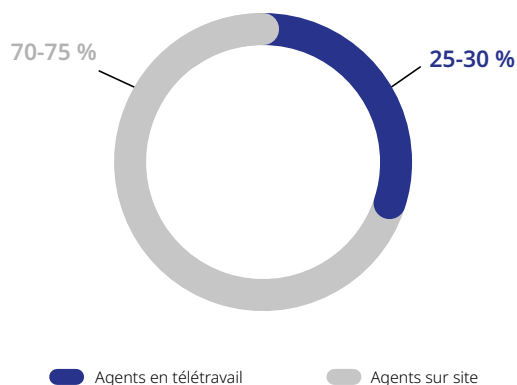


Source : Everest (2020).

Développement du modèle de télétravail

Le marché externalisé bénéficie également de l'intégration croissante du modèle de télétravail dans les programmes de gestion d'expérience client. Les enjeux opérationnels associés concernent notamment le recrutement, la formation et l'engagement des collaborateurs. Cette tendance s'est accélérée avec la crise sanitaire de la Covid-19 et devrait perdurer avec le renforcement des plans de continuité des clients. Le cabinet Nelson Hall estime que le modèle de télétravail devrait représenter durablement entre 25 % et 30 % du marché total à partir de 2021, contre un taux d'adoption très faible avant la crise sanitaire. Teleperformance vise à long terme un taux de pénétration du télétravail de 50 % de ses effectifs.

■ Répartition des agents sur site et en télétravail sur le marché de la gestion de l'expérience client externalisée (2021E)



Source : Nelson Hall (2020).

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 intégrés et plus complexes de la part des clients, le groupe Teleperformance se développe sur de nouveaux marchés. Avec l'accélération de la transformation digitale du groupe amorcée en 2018, Teleperformance a élargi son périmètre d'activité et son marché de développement à la gestion des processus métier.

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*.

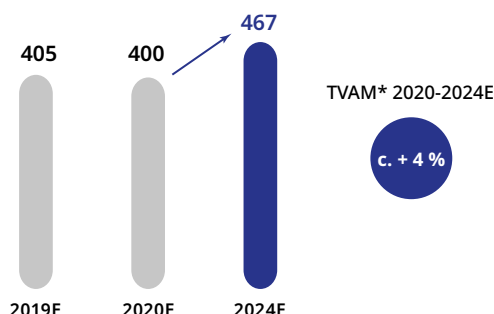
Digitalisation de l'environnement

Le marché mondial de la gestion des processus métier (ou « services aux entreprises »), correspondant à l'ensemble des activités *core services & D.I.B.S.* de Teleperformance, représentait 405 milliards de dollars US en 2019, selon le cabinet Nelson Hall.

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

La taille du marché de la gestion des processus métier est ainsi quatre à six fois plus élevée que celle du marché de la gestion de l'expérience client externalisée.

■ Taille et évolution du marché des services aux entreprises * (2019E-2024E) (en milliards de dollars US)



Source : Nelson Hall (2020).

* Ressources humaines, finance et comptabilité, processus métier spécifiques par secteur et gestion externalisée de l'expérience client.

** Taux de variation annuel moyen.

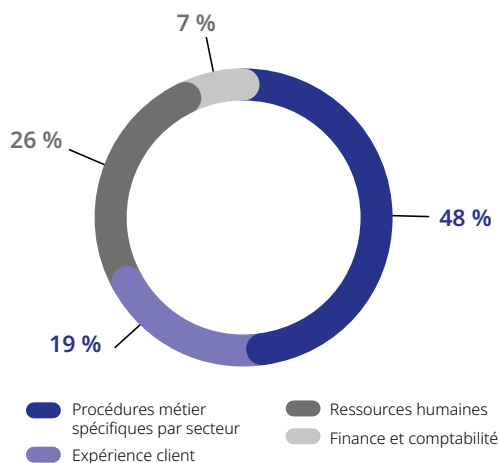
Le marché total des services aux entreprises a été en léger retrait en 2020, essentiellement en raison de la rupture de l'offre au début de la crise sanitaire, alors que la demande est restée relativement soutenue bien que contrastée selon les secteurs clients.

La croissance de ce marché devrait retrouver un bon rythme dès 2021. Le cabinet Nelson Hall estime sa croissance annuelle en valeur à environ + 4 % au cours de la période 2020E-2024E. Cette progression est principalement soutenue par de nouveaux besoins exprimés par les entreprises et les administrations. Ces dernières ont d'importants besoins en termes d'automatisation des processus et leur demande pour des solutions globales de transformation digitale *end-to-end* est de plus en plus forte. Ce marché présente un fort potentiel de croissance pour toute société de services aux entreprises capable d'innover et d'investir pour identifier de nouvelles réserves de valeur.

Le boom actuel des interactions clients (cf. *supra*) ainsi que la crise sanitaire de la Covid-19 soutiennent cette dynamique : la recherche d'amélioration de la qualité, de flexibilité dans l'offre (télétravail) et d'une plus grande efficacité des processus métier sont des enjeux de plus en plus importants.

Les services de gestion des processus métier spécifiques à certains secteurs (banque, tourisme...) sont le contributeur le plus important du marché avec 48 % des volumes.

■ Composition du marché de la gestion des processus métier par ligne d'activité (2019E)



Source : Nelson Hall (2020).

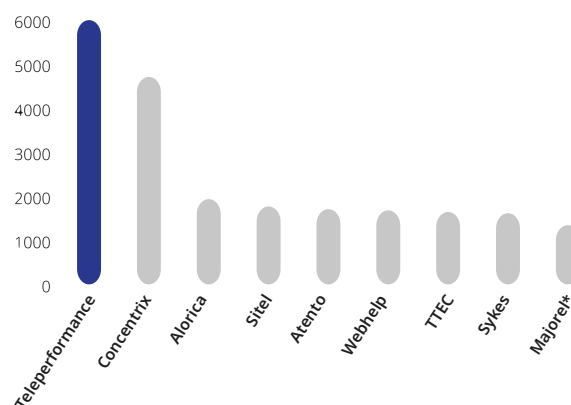
Ce marché exclut les marchés de la gestion des demandes de visas et des services d'interprétariat en ligne, marchés de niche relatifs aux activités « services spécialisés » du groupe (cf. section 1.1.3.3 *Marchés et concurrence dans les activités « services spécialisés »*).

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 de la gestion de l'expérience client externalisée, un marché qui reste très atomisé.

■ Classement des principaux acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée par chiffre d'affaires (données publiées et estimées 2019) (en millions de dollars US)

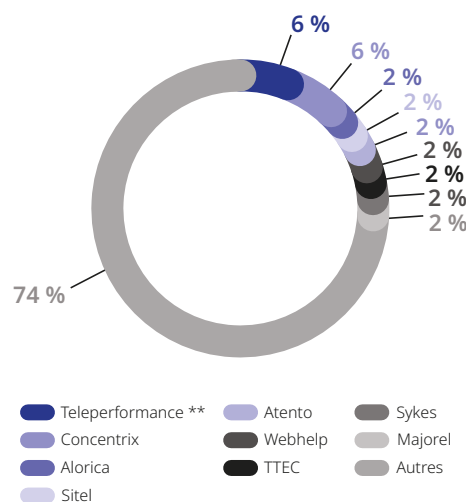


* Ex-Arvato.

Source : estimations internes et sociétés.

Avec 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans les activités *core services & D.I.B.S.* en 2019, la part de marché mondial de Teleperformance s'élève à 6 %.

■ Parts de marché des principaux acteurs du marché mondial de la gestion de l'expérience client externalisée (données publiées et estimées 2019 *) (en %)



Source : estimations internes et sociétés.

* En retenant pour la taille du marché mondial la moyenne des estimations des cabinets Everest et Nelson Hall pour l'année 2019.

** Activités *core services & D.I.B.S.* de Teleperformance.

1.1 Présentation du groupe

Le marché de la gestion de l'expérience client est caractérisé par une demande souvent globale (couvrant plusieurs marchés) de la part de grands groupes multinationaux mais gérée selon une approche locale liée aux particularités de chaque marché. Il est également omnicanal, de plus en plus digital et complexe, notamment dans le domaine de la sécurité et de l'automatisation. Il est par ailleurs marqué par le développement de nouveaux acteurs « Tech » proposant des solutions alternatives utilisant des technologies disruptives comme l'intelligence artificielle et l'automatisation.

Dans ce contexte exigeant et en évolution rapide, le mouvement de consolidation du secteur 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 ont été affaiblies par l'impact économique de la crise sanitaire et 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 fusions & acquisitions /cessions sur le marché de la gestion de l'expérience client (2019-2020)

Date	Pays	Type	Cible	Acquéreur	Chiffre d'affaire de la cible
En cours	Canada/USA	Cession par Telus Corp. et introduction en bourse	Telus International	Investisseurs institutionnels	1,6 Md\$ (2019)
Novembre 2020	USA	Cession par Synnex et introduction en bourse	Concentrix	Investisseurs institutionnels	4,7 Mds\$ (2020)
Août 2020	USA	Acquisition	VoiceFoundry	TTEC	Non public
Mars 2020	Allemagne	Acquisition d'une participation	Ströer	Tricontes Group GmbH	1,6 Md€ (2019)
Février 2020	USA	Acquisition	Zen3 Infosolutions	Tech Mahindra	25 M\$ au 1 ^{er} semestre 2019
Février 2020	USA	Acquisition	Serendebite	TTEC	Non public
Décembre 2019	USA – Allemagne	Acquisition	CCC	Telus	450 M\$ (2019E)
Septembre 2019	Brésil	Acquisition	Chain Serviços and Contact Center	Almaviva Do Brasil	Non publié
Juillet 2019	France	Acquisition d'une participation de 61 %	Webhelp Group	Group GBL	1,5 Md€ (2019E)
Avril 2019	Suède – Allemagne	Partenariat	ASA Informationsdienste GmbH	Transcom	Non publié
Mars 2019	Suède – Allemagne	Acquisition	TMS connected!	Transcom TopCo AB	Non publié
Mars 2019	Italie	Acquisition	PayCare	Comdata	Non publié
Janvier 2019	Italie – Espagne	Acquisition	Grupo GSS	Covisian	Non publié
Janvier 2019	Allemagne – Maroc	JV : 50 % Saham + 50 % Bertelsmann	Arvato CRM (excl. activités in France)	Saham Group	Chiffre d'affaires combiné de 1,2 Md€

Le positionnement mondial de Teleperformance, 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 croissance du chiffre d'affaires, que de progression de la rentabilité.

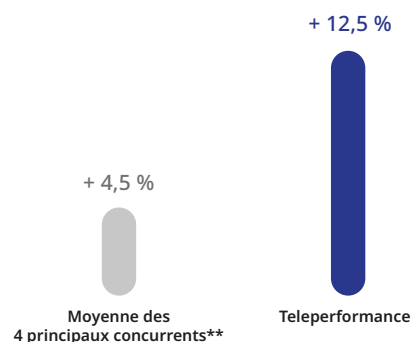
● Classement des dix premiers acteurs du marché mondial par nombre de pays d'implantation (2020E)

#	Concurrents	Pays
1	Teleperformance	83
2	Webhelp	49
3	Concentrix	40
4	Majorel	29
5	Sitel	29
6	Sykes	23
7	TTEC	22
8	Transcom	22
9	Telus International	20
10	Sutherland	16

Source : estimations internes et sociétés.

● Performance financière des concurrents directs (2012-2019)

Croissance annuelle du CA (TVAM* 2012-2019)



* Taux de variation annuel moyen.

** Échantillon composé des sociétés cotées suivantes : Atento, Convergys (combinaison des données de Concentrix et Convergys pour l'année 2012), Sykes et TTEC.

Source : estimations internes et sociétés.

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

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 aujourd'hui plus difficiles à délimiter (cf. *supra* – les marchés du groupe).

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).

Des acteurs pluridisciplinaires se positionnent comme des *global business services partners*. 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 : exemples

Principaux concurrents directs (CCO)	Sociétés de ITO/BPO *	Sociétés de conseil
Atento Concentrix Sykes TTEC Telus International Webhelp	Cognizant EXL Genpact Infosys Tata Consultancy Services Wipro WNS	Accenture Cap Gemini

* Information Technology Outsourcing/Business Process Outsourcing.

Teleperformance se positionne comme le leader sur le marché de la gestion des processus métier appliqués à l'expérience client, incluant notamment des solutions d'automatisation de la gestion du parcours client, d'intelligence artificielle pour améliorer l'expérience client, et de conseil en optimisation des processus.

Cette convergence des différents marchés du BPO est bien illustrée par l'univers d'évaluation des sociétés de gestion de l'expérience client du cabinet d'analyse Everest, à travers sa matrice PEAK 2020®.

● Matrice PEAK 2020® d'évaluation des sociétés de gestion de l'expérience client



Source : Everest (2020).

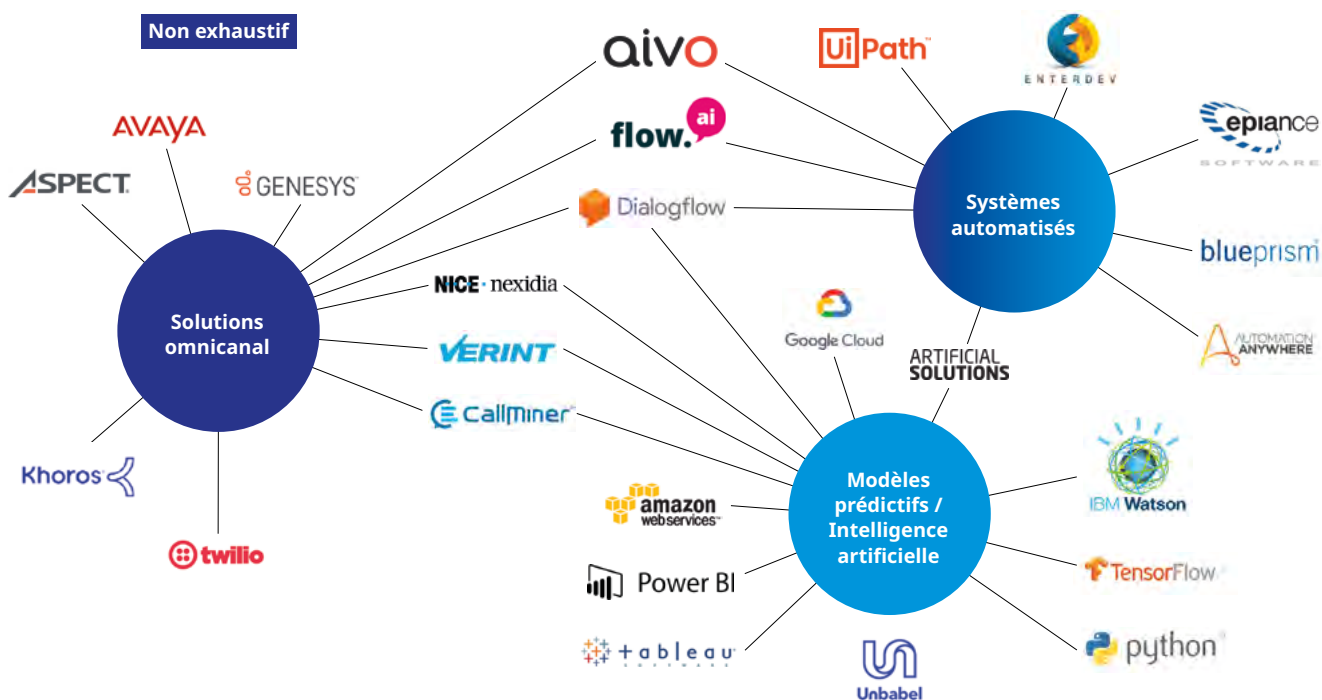
Le cabinet d'analyse Everest évalue régulièrement le positionnement stratégique des acteurs du marché de la gestion externalisée de l'expérience client. Teleperformance a été reconnu en 2020 comme un *Top Leader* et *Star Performer* de la matrice PEAK 2020®, grâce notamment à la conduite de sa transformation digitale, sa croissance organique soutenue, et ses investissements pour promouvoir son expertise mondiale et l'ensemble de ses solutions digitales et innovantes.

Les sociétés fournisseurs de solutions technologiques clefs 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 écosystème de partenaires experts High Tech

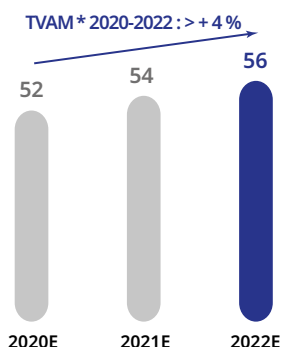


1.1.3.3 Marchés et concurrence dans les activités « services spécialisés »

1.1.3.3.1 Les services d'interprétariat en ligne

Le marché des services linguistiques comprend les services de traduction et de localisation (écrit) et d'interprétation (oral). Les études les plus récentes estiment que la taille de ce marché est de plus de 50 milliards de dollars US en 2020, dont la traduction représente 60 % et les services d'interprétation sur site et en ligne, près de 13 %. La taille du marché est estimée à près de 56 milliards de dollars US en 2022, ce qui représente une croissance attendue de plus de + 4 % par an entre 2020 et 2022.

● Taille et évolution du marché des services linguistiques (2020E-2022E) (en milliards de dollars US)



Source : Common Sense Advisory.

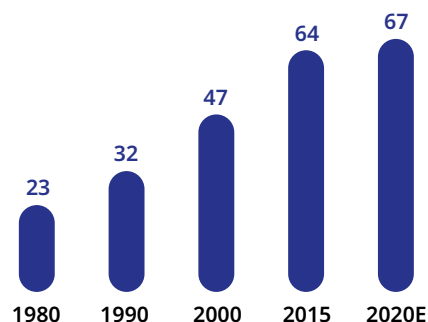
* Taux de variation annuel moyen.

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 ; et
- l'évolution démographique aux États-Unis.

Aujourd'hui, aux États-Unis, 67 millions de résidents parlent une langue autre que l'anglais à domicile, soit 20 % de la population totale. Cela concerne plus de 350 langues et dialectes différents. D'ici 2065, 90 % de la croissance démographique des États-Unis proviendra de l'immigration.

● Croissance du nombre de résidents américains pour qui l'anglais n'est pas la langue principale parlée à domicile (en millions)



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

De plus, le territoire compte 10 millions de sourds ou malentendants, qui ont également besoin d'accompagnement pour bien communiquer avec les administrations et les grandes marques.

Opérant principalement en Amérique du Nord, LanguageLine Solutions est le leader sur le marché nord-américain des solutions d'interprétariat en ligne, 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.

Sur le marché mondial de l'interprétation à la demande, LanguageLine est quatre fois plus grand en chiffre d'affaires que son concurrent le plus proche et plus grand que les 10 concurrents suivants réunis, selon le *Nimdzi Interpreting Index* 2019.

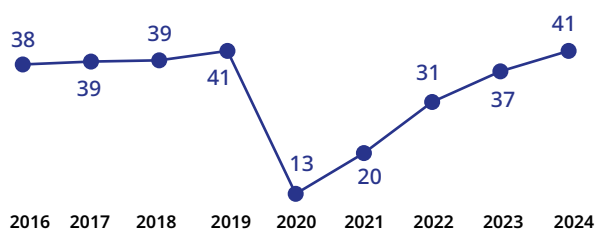
1.1.3.3.2 Les services de gestion de demandes de visas

Le marché des services de demandes de visas sur lequel TLScontact opère a été fortement affecté en 2020 par la pandémie de Covid-19 qui a entraîné une réduction drastique des voyages internationaux. TLScontact sert principalement les gouvernements de l'espace Schengen et le Royaume-Uni (UKVI). Avant cette crise sanitaire, l'espace Schengen et les pays anglophones de la zone FCC (*Five Countries Conference*), incluant l'Australie, le Canada, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et les États-Unis, représentaient un marché d'environ 41 millions de demandes de visas par an, soit en valeur plus d'un milliard d'euros.

Les perspectives de croissance du marché de la gestion externalisée des demandes de visas sont difficiles à estimer alors que la crise sanitaire se poursuit. Les données publiées par des organismes mondiaux de premier plan, dont l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le Forum économique mondial et l'Association internationale du voyage aérien (IATA), suggèrent que la croissance du tourisme international devrait retrouver un rythme de croissance d'environ + 3 % par an en 2022.

Un redressement du nombre de demandes de visas est attendu au cours de l'année 2021. Son rythme dépendra du calendrier des levées des restrictions de voyage et donc de l'efficacité du déploiement mondial des programmes de vaccination. Sur la base des estimations conservatrices de IATA, le marché de la gestion externalisée des demandes de visas ne devrait retrouver son niveau d'avant la crise sanitaire qu'à partir de 2024.

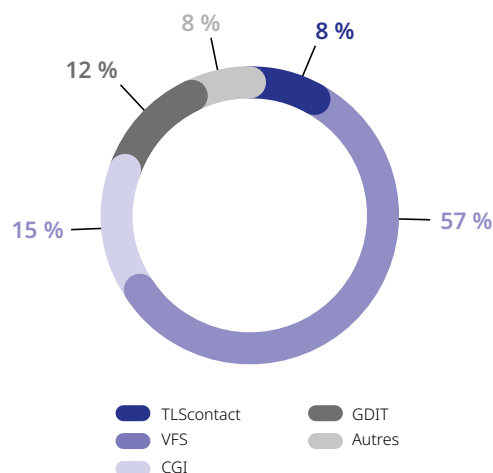
Évolution du nombre de demandes de visas à destination de l'espace Schengen et des pays anglo-saxons (2013-2022E) (en millions)



Source : estimations TLScontact.

TLScontact est un acteur majeur du marché mondial de la gestion externalisée des demandes de visas, avec près de 10 % de parts de marché auprès des gouvernements de l'espace Schengen et des pays anglophones de la zone FCC en 2019. Son principal concurrent direct est la société VFS, leader mondial avec une part de marché de 57 %. Les autres concurrents de taille similaire à TLScontact sont des acteurs régionaux, couvrant notamment le marché nord-américain.

Parts de marché des principaux acteurs du marché mondial de la gestion externalisée des demandes de visas (données 2019) (en %)



Source : estimations internes et sociétés.

Le marché des services annexes liés au processus de demande de visa devrait rester solide, notamment les services permettant aux voyageurs d'accroître leur sécurité ou de réduire leur exposition aux infections au cours de leur voyage.

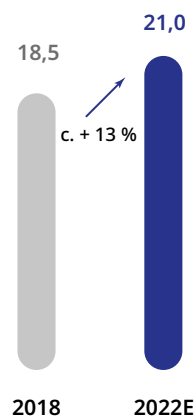
Les innovations digitales devraient également permettre d'améliorer l'efficacité des procédures de gestion des demandes de visas et accroître la satisfaction des usagers au cours des prochaines années. Les gouvernements qui ont toujours été lents à adopter les processus digitaux et à innover dans la technologie biométrique notamment, ont mesuré les conséquences de cette inertie durant la crise sanitaire. Ils souhaitent aujourd'hui se prémunir davantage contre le risque de fermeture des centres d'accueil physiques en déployant plus de services automatisés et digitalisés.

TLScontact est bien positionné pour profiter de ces opportunités grâce à l'expertise du groupe Teleperformance en matière de transformation digitale.

1.1.3.3.3 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 (2019).

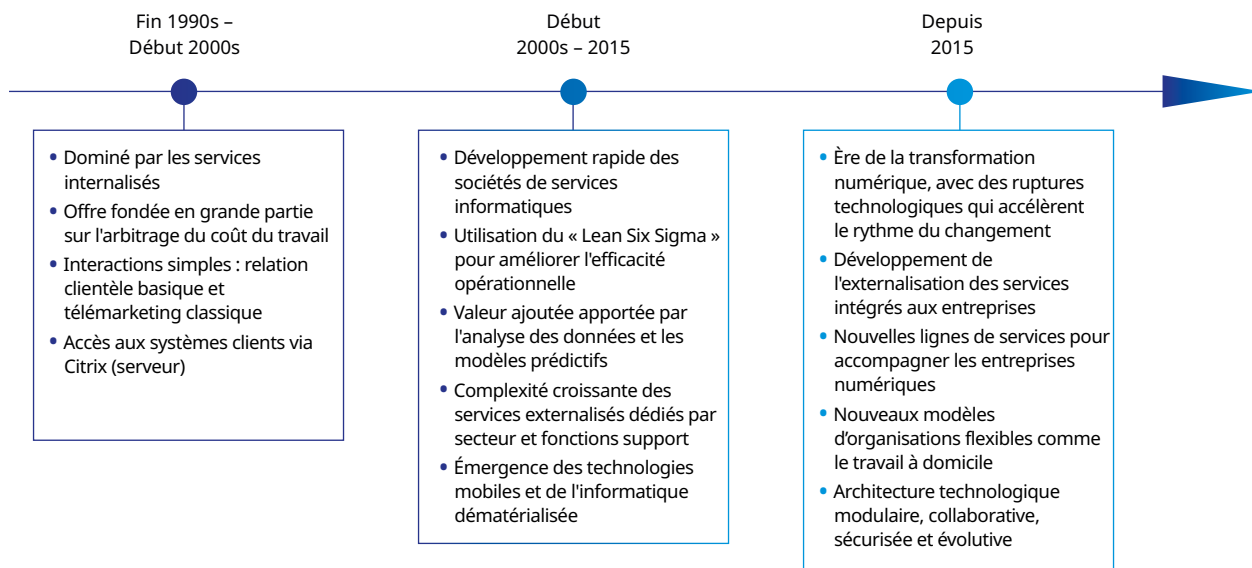
1.1.4 La stratégie du groupe

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 a accéléré 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.

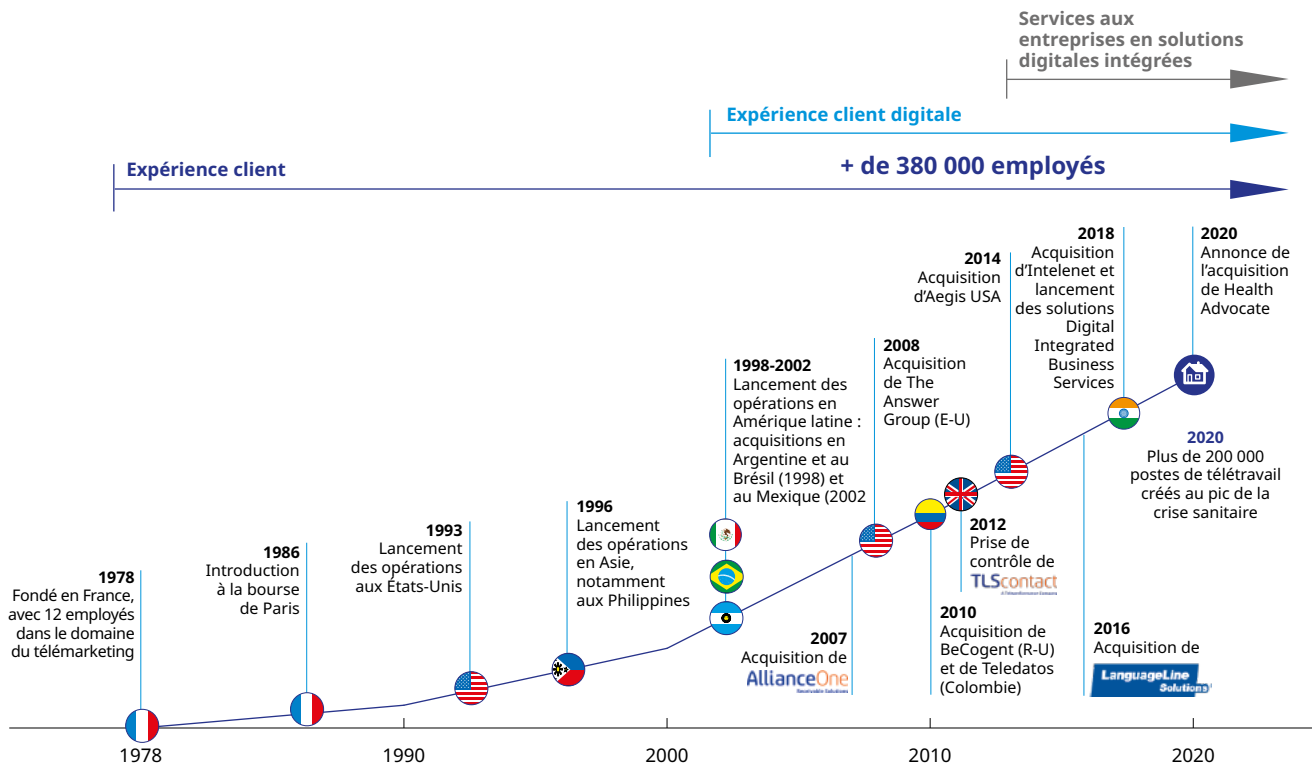
Il a parallèlement diversifié ses activités et ses sources de revenus dans des services à haute valeur ajoutée combinant ainsi la forte croissance organique et l'amélioration des marges.

• 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 et intégrée depuis dans les activités core services & D.I.B.S du groupe 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, incluant notamment des ingénieurs très qualifiés et des 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 répartis dans plus de 40 centres, 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 de la société, 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 la société est experte a permis à Teleperformance de continuer à diversifier son portefeuille clients au niveau mondial.

Cette acquisition a constitué 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*.

Poursuivant sa stratégie de montée en gamme de son portefeuille de solutions, Teleperformance a annoncé le 27 octobre 2020 la signature d'un accord pour l'acquisition de la société Health Advocate. L'acquisition de cette société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs permettra à Teleperformance de renforcer significativement ses activités « services spécialisés » à forte valeur ajoutée.

1.1.4.2 Plan stratégique et objectifs à moyen terme : accélération de la transformation créatrice de la valeur

1.1.4.2.1 Les leviers de la stratégie de transformation à moyen terme

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 moyen terme 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 cible 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 74 % des services qui restent gérés par les entreprises et les administrations elles-mêmes (selon une étude du cabinet spécialisé Everest réalisée en 2020).
- **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 messagerie). La digitalisation de l'environnement s'est accélérée en 2020 durant la crise sanitaire.
- **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.
- **À la suite de la crise sanitaire, le groupe a accéléré en 2020 le déploiement de sa solution cloud de gestion à distance des employés, TP Cloud Campus**, partout dans le monde, véritable avantage compétitif dans un nouvel environnement marqué par l'évolution des méthodes de travail et la prise en compte du risque de disruption des capacités opérationnelles. Le groupe s'était rapidement adapté au contexte de crise sanitaire durant l'année en développant un modèle opérationnel reposant sur le télétravail à l'échelle mondiale pour protéger ses employés et les emplois, et poursuivre l'activité pour le compte de ses clients.

Une stratégie centrée sur une croissance organique soutenue

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.

Depuis 2019, le groupe vise à accélérer le déploiement mondial de ses solutions digitales (offre omnicanal, solutions T.A.P.™, modèles prédictifs, automatisation et procédures), fort d'une équipe de plus de 700 ingénieurs dédiés, véritable facteur clef de transformation pour le groupe et de différenciation par rapport à ses concurrents.

Le groupe optimise son organisation pour réussir cette transformation et faire « plus simple, plus vite, et plus sûr », et être plus efficace au service des clients :

- **stratégie Go-To-Market** fondée sur une triple approche « gamme de services/secteur client/solutions digitales » pour développer le chiffre d'affaires avec les clients existants (« farming ») ainsi que le portefeuille de clients (« hunting ») ; elle implique une approche commerciale coordonnée au niveau mondial (approche « Pack ») entre les différentes équipes de vente régionales et aux côtés des équipes expertes, notamment opérationnelles, en technologie (T.A.P.™), et sectorielles ;
- **poursuite de l'expansion mondiale sur de nouveaux territoires à fort potentiel** pour mieux servir les clients et en conquérir de nouveaux, notamment en Asie dans les deux prochaines années ;
- **dans le cadre de la stratégie High Tech-High Touch, poursuivre les investissements dans des domaines clefs** tels que la sécurité des systèmes d'information (cybersécurité), la formation avec le déploiement de la discipline opérationnelle « Lean Six Sigma » pour tous les managers du groupe et la protection des collaborateurs dans la lutte contre la Covid-19, comme par exemple leur accompagnement dans les programmes de vaccination annoncé début 2021 ;

1.1 Présentation du groupe

- **renforcement de l'organisation managériale** pour gérer la crise sanitaire et accélérer la transformation du groupe : création d'un comité de transformation nommé *Crisis Transformation Committee* au début de la crise puis renommé *Company Transformation Committee* (CTC) rassemblant une centaine de managers performants de moins de 45 ans, et nouvelles nominations au sein du comité exécutif, notamment celle d'Agustin Grisanti en charge des opérations du groupe au niveau mondial.

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 à haute valeur ajoutée permettant de renforcer son modèle d'affaires ainsi que son profil de croissance et de rentabilité.

L'acquisition de LanguageLine Solutions en septembre 2016 a reflété le choix stratégique du groupe de développer les services spécialisés à haute valeur ajoutée. Avec l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018, Teleperformance a accéléré le processus de transformation digitale de ses activités *core services and D.I.B.S.* (cf. *infra*).

L'annonce fin octobre 2020 de l'acquisition de la société Health Advocate spécialisée dans la gestion des dépenses de santé du consommateur aux États-Unis, vient renforcer significativement les activités « services spécialisés » du groupe, aux côtés de Language Line Solutions, TLScontact et AllianceOne.

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 à moyen terme

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 à moyen terme le développement de ses activités à un rythme supérieur à la croissance de son marché qui est d'environ à + 5 % par an.

Le groupe vise un chiffre d'affaires de l'ordre de sept milliards d'euros en 2022 incluant des acquisitions.

Dans le cadre de sa stratégie de développement centrée sur la montée en gamme de son offre de services, le groupe poursuivra l'acquisition de sociétés fournissant des services à forte valeur ajoutée.

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 dynamique mais sélective, permet au groupe d'être confiant sur un objectif de marge opérationnelle (EBITA) d'environ 14,5 % en 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.

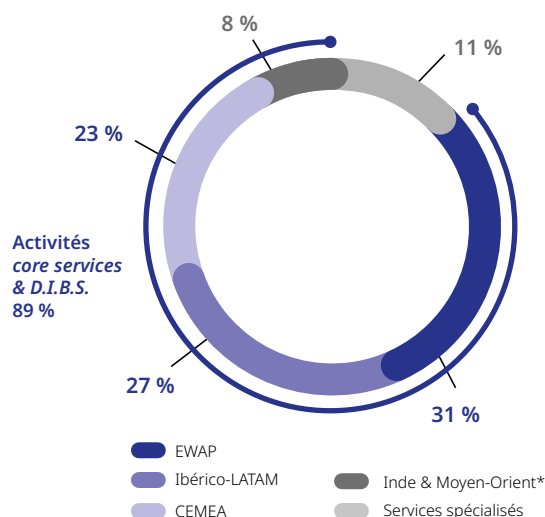
Présent dans 83 pays, Teleperformance couvre plus de 170 marchés dans plus de 265 langues et dialectes pour le compte de 1 000 clients composés d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité.

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 environ 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.

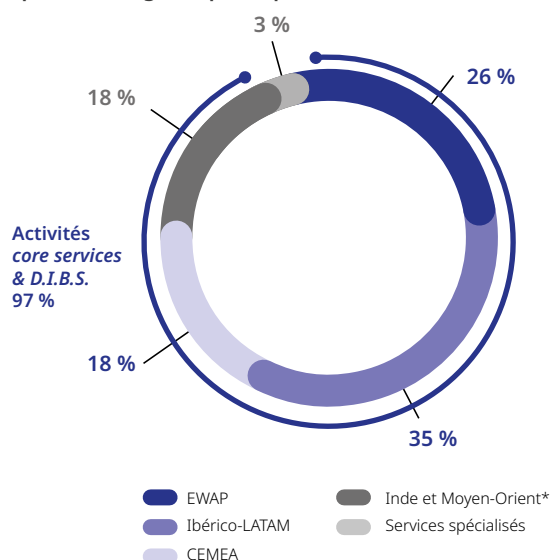
La répartition des pays d'implantation du groupe par zone géographique est présentée en section 1.1.6.2 *Organigramme opérationnel*.

■ Répartition du chiffre d'affaires par activité et par zone linguistique (2020)



* Activités ex-Intelenet.

● Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2020 par zone linguistique et par activité



* Activités ex-Intelenet.

● Effectif total des 10 premiers pays d'implantation du groupe au 31 décembre 2020

Pays	Effectif total
Inde	65 535
Philippines	45 963
Colombie	42 155
États-Unis	36 738
Brésil	25 712
Mexique	25 401
Pays-Bas	12 901
Portugal	11 798
Grèce	10 130
Royaume-Uni	9 082

Une offre mondiale de solutions opérationnelles *Smart-Shoring*

Grâce à un réseau mondial intégré d'opérations domestiques, multilingues, *nearshore* et offshore dans 36 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)	2020	2019	2018
<i>Nearshore/offshore/multilingue</i>	47 %	46 %	43 %
Domestique	53 %	54 %	57 %

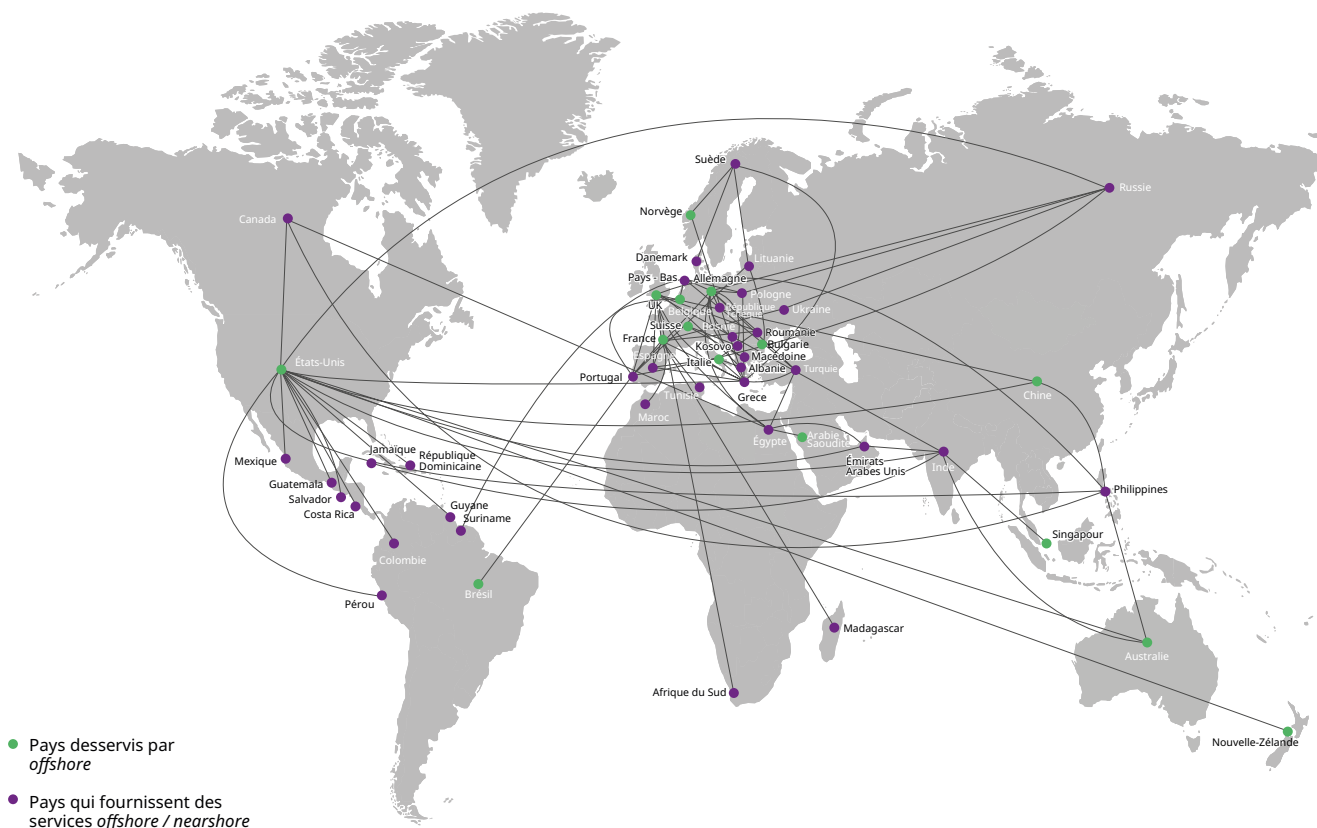
Les solutions domestiques, *offshore* et *nearshore*

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 efficaces ● Agents hautement qualifiés ● Sélection des zones les plus adaptées aux marchés à servir (proximité culturelle)

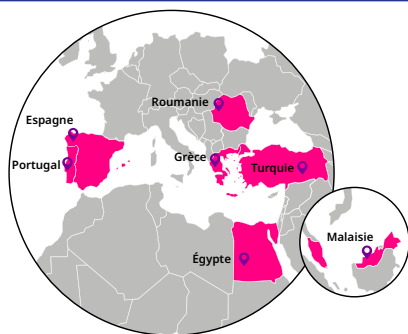
- Carte des implantations *offshore/nearshore* du groupe et principaux marchés ainsi desservis



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 sept sites servant 140 marchés dans plus de 50 langues et dialectes différents localisés au Portugal, en Espagne, en Grèce, en Roumanie, en Turquie, 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*

La solution *Cross Border Cloud Campus*

À la suite de la crise sanitaire, le groupe s'est adapté et a continué à faire évoluer son offre multilingue. En capitalisant sur le succès rencontré par les hubs multilingues, le groupe a lancé durant l'année la solution *Cross Border Cloud Campus*, une solution *cloud* multilingue. Elle apparaît comme une évolution naturelle du hub multilingue.

Principe

- Un campus « hub » situé dans un pays déterminé (*Hub Country*) est responsable de la gestion globale du service et de la relation avec le client ; pour délivrer une partie de ce service, il s'appuie sur des ressources opérationnelles situées dans d'autres pays (*Delivery countries*).

- Le pays fournisseur de ressources opérationnelles est responsable du recrutement et de la gestion des employés, principalement des agents, des superviseurs et des experts en audit qualité pour le compte du campus « hub ». L'organisation ainsi mise en place doit répondre au mieux aux besoins de chaque client.
- Le campus « hub » peut également être appelé centre de supervision (*Command Center*), car il centralise la gestion opérationnelle et les fonctions support (audit qualité, gestion des flux d'activité, reporting, IT & sécurité, gestion du compte client).

Avantages pour Teleperformance

- Le *Hub Country* est situé dans un environnement bénéficiant d'un cadre et de normes de performance élevées, d'une forte proximité

avec le client, d'une bonne réputation en termes d'excellence et de savoir-faire multilingues. Cette base solide permet de tirer parti de la capacité opérationnelle des pays fournisseurs de ressources.

- Le modèle est efficient pour le groupe en termes de coût.

Avantages pour le client

- Une solution multilingue performante et efficiente, combinant gestion centralisée, intégrée et standardisée, et utilisation des meilleures pratiques des pays fournisseurs de ressources opérationnelles.
- Elle offre également une flexibilité de recrutement supplémentaire grâce à un réseau connecté offrant un accès à un vivier de talents élargi.

Le télétravail

Avant la crise sanitaire, un modèle opérationnel prometteur mais encore peu développé

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.

Teleperformance comptait avant la crise sanitaire près de 10 000 collaborateurs en télétravail.

Protéger les collaborateurs pendant la crise sanitaire

Le télétravail a été l'une des principales réponses de Teleperformance pour surmonter la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19. Cette crise a significativement perturbé l'activité économique partout dans le monde et a conduit les gouvernements à mettre en place un cadre sanitaire strict incluant le respect de normes d'hygiène et de distanciation sociale et le confinement pour protéger les populations. Dans ce contexte, les entreprises ont été obligées de reconsidérer très rapidement la façon dont le travail était organisé. Le déploiement du télétravail au sein du

groupe a ainsi commencé quelques semaines après la promulgation des premières mesures de confinement, en Chine notamment, conformément aux normes et certifications de sécurité.

L'agilité du groupe à faire face à cette crise inédite a ainsi permis le déploiement de plus de 200 000 stations de travail à domicile en moins de deux mois au plus fort de la crise. Cette transformation a non seulement permis de protéger les collaborateurs et les emplois mais a également renforcé le modèle de développement du groupe en assurant la continuité des activités auprès des clients, nouveaux et existants. 90 % des clients avaient accepté ce nouveau modèle opérationnel mis en place dans l'urgence.

Le télétravail comme modèle opérationnel pérenne et créateur de valeur : déploiement mondial de la solution *TP Cloud Campus (TPCC)*

La solution *Teleperformance Cloud Campus (TPCC)* doit être considérée comme une version évoluée du télétravail traditionnel.

Son déploiement a commencé en 2019, soit avant le début de la crise sanitaire, dans divers secteurs d'activité tels que le e-commerce, les services aux collectivités, les télécommunications et la santé. Les fonctionnalités sont nombreuses et incluent notamment : le recrutement « virtuel » de talents, la formation, le développement, le coaching, le *team-building*, la formation, les interactions avec les clients, le contrôle qualité, le management et un environnement propice au bien-être et à une vie sociale de qualité pour les collaborateurs. Cette solution faisant appel à la « gamification » offre également aux employés des moyens de divertissement, d'apprentissage et de contacts dans le cadre de la nouvelle « vie de campus » de Teleperformance.

La proposition de valeur pour les clients repose sur le meilleur accompagnement pour assurer la continuité de leurs activités, l'amélioration de la performance des agents, le renforcement de la sécurité des données, une flexibilité sans équivalent à l'échelle mondiale et la capacité d'interagir à tout moment avec les équipes dédiées de Teleperformance.

Le TPCC offre avant tout un standard pour s'assurer que toutes les opérations du groupe à distance adoptent les mêmes procédures sur les cinq continents.

Les avantages de la solution par rapport au télétravail traditionnel se comprennent à quatre niveaux :

- bassin de recrutements ;
- performance des équipes ;
- bien-être des équipes ;
- sécurité.

Avantages offerts par la solution *TP Cloud Campus* vs. le modèle de travail traditionnel

Niveaux	Thèmes	Télétravail traditionnel	<i>Teleperformance Cloud Campus</i>
Elargissement du bassin de recrutements	Sourcing	Dans un pays	Dans plusieurs pays
	Entretien d'embauche	Par téléphone	Par vidéo
	Signature de contrat	Papier	Signature électronique
Performance des équipes virtuelles	Formation	Identique au modèle sur site ; en partie en présentiel	Programme spécifique au télétravail ; entièrement virtuel
	Hub	Management désincarné	Proximité ; temps réel ; centralisation
	Outils digitaux	Hétérogènes	Identiques pour toutes les équipes
	Disponibilité du contenu	Classique	Accès en ligne
Bien-être des équipes : <i>High-Touch</i>	Intégration	Journée d'intégration	Plan et kit de bienvenue
	Collaboration	Pas de vidéo, ou seulement pour les managers	Vidéo toujours disponible
	Engagement	Pas d'activité spécifique	Plan d'engagement à distance
	Bien-être des employés	Soutien standard des ressources humaines	Programme d'appui
	Support technique RH	Par téléphone et par l'intermédiaire du superviseur	Tutoriels en ligne, omnicanal
Sécurité	Qualité du service	Contrôle réduit, mise à disposition de FAQ	TP Sentinel, niveaux de contrôle additionnels
	Équipement	Essentiellement fourni par Teleperformance	Utilisation de l'équipement personnel des agents
	Sécurité	Règles de sécurité <i>Global Essential Compliance and Security Policies</i> (GECSP)	TP Observer, outils de surveillance

1.1 Présentation du groupe

À fin 2020, la solution TPCC est déjà mise en place dans 32 pays avec l'ouverture dans huit pays de 13 hubs « transfrontaliers » dédiés pour gérer, former et animer le réseau d'agents utilisant cette solution. Le groupe a comme objectif de déployer sa solution TPCC dans 30 % de ses opérations d'ici fin 2021.

Aujourd'hui, ce sont plus de 250 000 employés qui sont en télétravail.

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 le commerce électronique.

La diversification se poursuit en 2020 avec le dynamisme des secteurs très digitalisés tels que la distribution, les médias et les loisirs notamment en période de crise sanitaire. La contribution des secteurs télécommunication/internet/télévision payante continue de se réduire pour atteindre 15 % en 2020. Elle s'élevait à 47 % en 2013.

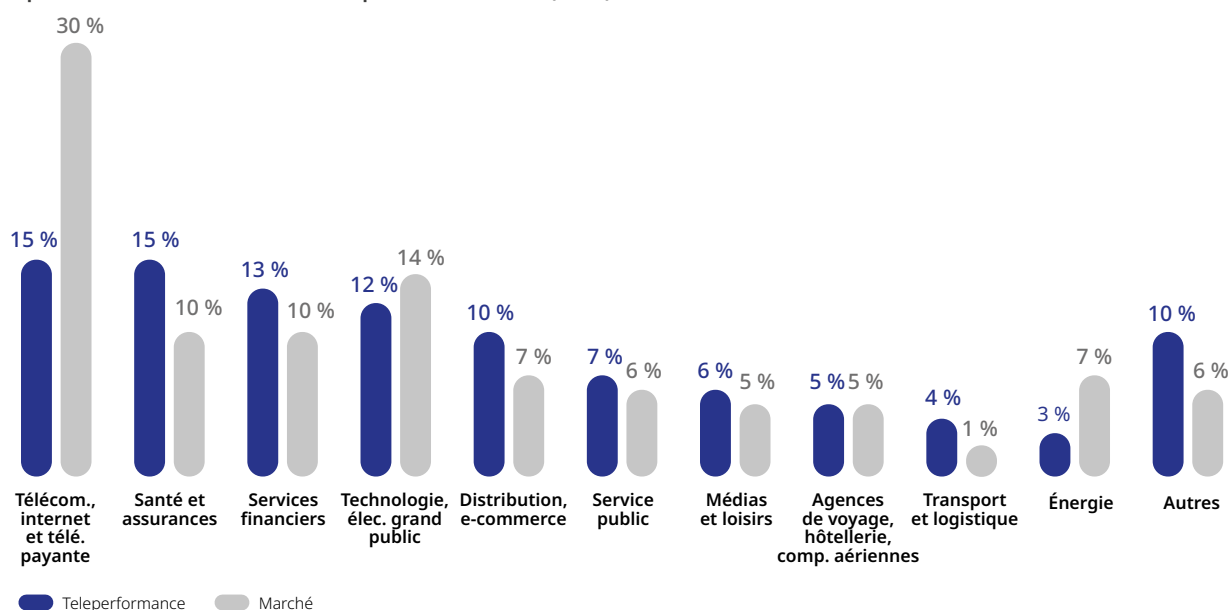
● Répartition du chiffre d'affaires par secteur client

(en % du chiffre d'affaires annuel)

	2020	2019	2018
Télécommunications, internet	11 %	12 %	14 %
Télévision payante	4 %	5 %	6 %
Secteur « télécommunications »	15 %	17 %	20 %
Santé et assurances	15 %	16 %	13 %
Services financiers	13 %	14 %	12 %
Technologie, électronique grand public	12 %	11 %	14 %
Distribution, e-commerce	10 %	7 %	8 %
Service public	7 %	6 %	7 %
Médias et loisirs	6 %	4 %	2 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies aériennes	5 %	6 %	6 %
Transport et logistique	4 %	5 %	4 %
Énergie	3 %	3 %	3 %
Autres	10 %	11 %	11 %
Secteur « hors télécommunications »	85 %	83 %	80 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

La diversification du portefeuille d'activité du groupe est plus forte que celle du marché. À titre d'exemple, le secteur des télécommunications ne représentait en 2020 que 15 % du chiffre d'affaires du groupe contre 30 % pour l'ensemble du marché.

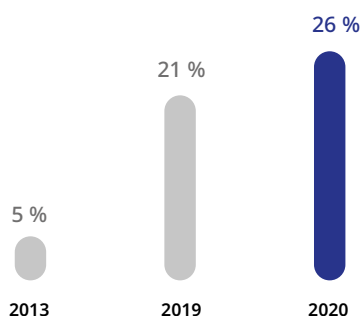
● Répartition du marché externalisé par secteur client (2020)



Source : Nelson Hall (2020) pour les estimations de marché.

L'offre de Teleperformance répond parfaitement à un environnement client de plus en plus digital. La contribution des acteurs de l'économie digitale est répartie sur un grand nombre de secteurs.

● Contribution des clients acteurs de l'économie digitale au chiffre d'affaires des 250 premiers clients du groupe



La contribution des acteurs de l'économie digitale au chiffre d'affaires généré par les 250 principaux clients de Teleperformance a significativement augmenté sur les dernières années. Cette contribution est passée de 21 % en 2019 à 26 % en 2020 ; elle n'était que de 5 % en 2013. 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. Cette tendance s'est accélérée en 2020 dans le contexte de crise sanitaire. Le confinement et le développement du travail à domicile ont changé les habitudes de consommation et favorisé les activités en ligne des acteurs de l'économie digitale.

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 5,7 % du chiffre d'affaires total du groupe en 2020, 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, avec un grand nombre de nouveaux clients, parmi lesquels des acteurs mondiaux de l'économie digitale. Le taux de rétention clients est maîtrisé et est supérieur à 95 %, reflétant une durée moyenne de la relation clients avec le groupe de l'ordre de 12 ans.

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

	2020	2019	2018
1 ^{er} client	6 %	6 %	8 %
Top 5	15 %	16 %	18 %
Top 10	25 %	26 %	28 %
Top 20	38 %	39 %	41 %
Top 50	56 %	56 %	58 %
Top 100	69 %	68 %	72 %

* 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 d'environ 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.

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

1.1.4.3.3 Une stratégie marketing Go-to-Market pour réussir la transformation et accélérer la croissance

Depuis 2019, Teleperformance mène une stratégie marketing 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 - Support technique - Acquisition de clients - Recouvrement de créances - Interprétariat et traduction	- Solutions dédiées par secteur client - Finance et comptabilité - Ressources humaines - Modération de contenu - Gestion des demandes de visas et services consulaires	- Conseil en organisation et transformation digitale - Modèles prédictifs - Automatisation & intelligence artificielle

Cette gamme de services se répartit depuis le 1^{er} 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.

1.1 Présentation du groupe

Secteurs clients

Les principaux secteurs clients d'expertise du groupe sont : la banque et les services financiers, la santé et les assurances, le commerce électronique et autres activités en ligne tels le divertissement et la logistique, les réseaux sociaux incluant la modération de contenus, les télécommunications, l'électronique grand public et la technologie et le secteur public.

Solutions digitales

- Modèles prédictifs et analyses de données avancées.
- Solutions omnicanal.
- Systèmes automatisés intelligents.
- Solution digitale intégrée pour gérer l'expérience client à distance : *TP Cloud Campus*.

Les solutions digitales permettent aux agents de 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 réseau de connexion mondial de Teleperformance offre une connectivité sécurisée entre les centres de contact et les agents en télétravail avec notamment la solution *TP Cloud Campus* de gestion à distance, et les clients du groupe quelles que soient les infrastructures locales.

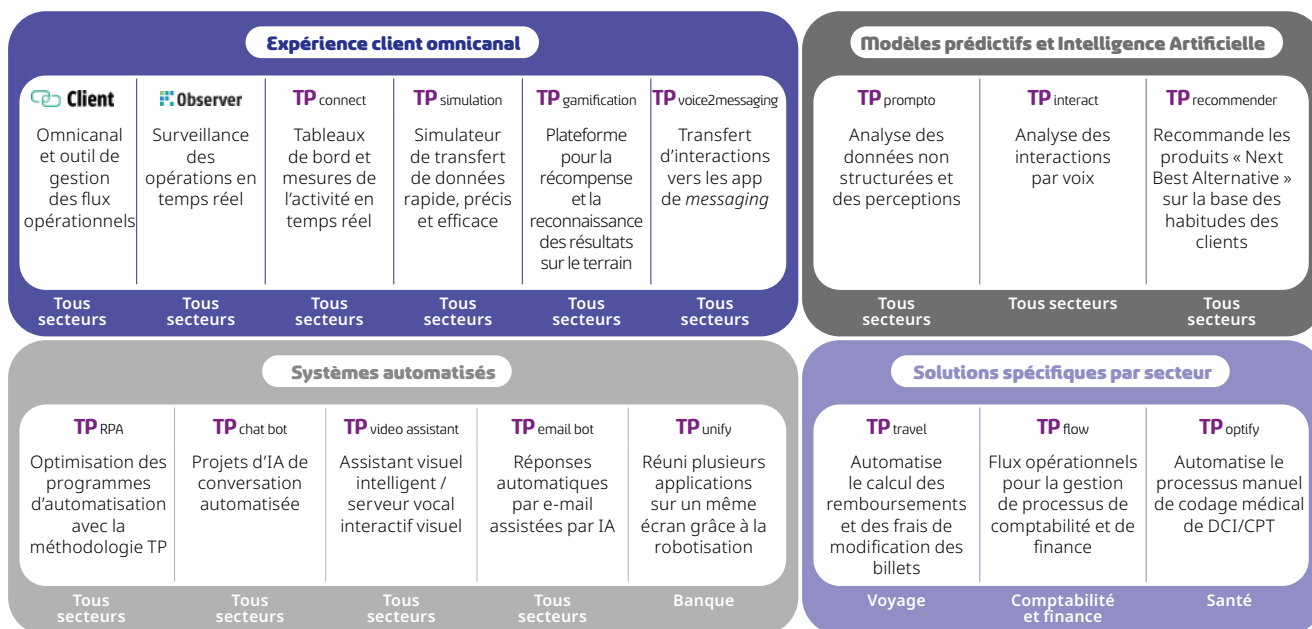
L'harmonisation de l'architecture des systèmes et des standards technologiques au sein du groupe se poursuit. Le groupe dispose d'une large gamme d'outils et de solutions technologiques propriétaires, éprouvées et évolutives principalement dans le domaine de la gestion des relations clients, de la gestion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

Une gamme complète d'outils et de solutions propriétaires de haute technologie**Ressources humaines et opérations**

Exemple de solution	Caractéristiques et fonctions
CCMS	Progiciel intégré pour le management des services sur site (<i>Contact Center Management System</i> – 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, <i>LanguageLine Solutions® OlympusSM</i> est une plateforme de gestion de planification basée sur la technologie du <i>cloud</i> . En cas de demande de service en ligne, cette plateforme permet de trouver le bon interlocuteur parmi les 13 700 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, <i>chat</i> ou <i>messaging</i> .

Des solutions technologiques expertes dans quatre domaines

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



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, <i>chat</i> , <i>messaging</i> , e-mail, <i>bots</i> , réseaux sociaux. Le système a été créé en 1999 et sa dernière version intégrant notamment de nouvelles fonctionnalités pour gérer les interactions par <i>chat</i> a été déployée fin 2017. Cet outil CRM est la base du développement de l'offre omnicanal intégrée du groupe. Mis en place auprès de plus de 300 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, créée en 2007, a évolué et a été optimisée régulièrement.
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 travel (solution de back-office spécifique au secteur du tourisme et du transport aérien)	Système automatisé et intelligent. TP travel 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.

1.1 Présentation du groupe

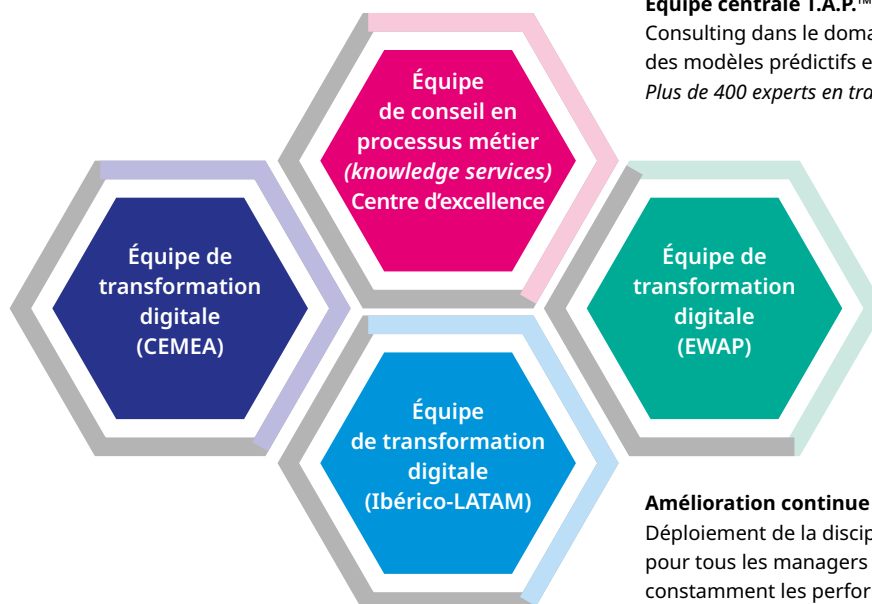
Les équipes Technology, Analytics, Process Consulting (T.A.P.™)

À la suite de l'intégration de la société Intelenet fin 2018, 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 700 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 T.A.P.™ (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 T.A.P.™

Expertise technologique en automatisation, modèle prédictifs et optimisation des processus

Plus de 300 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

Stratégie du groupe

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 avait lancé en 2019 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.

Évolution en 2020

En réponse à la crise sanitaire mondiale, le profil de risque en matière de sécurité des données a changé de manière significative, alors que Teleperformance est passé d'environ 10 000 travailleurs à distance à plus de 250 000. Une étude publiée par une société de cybersécurité, Carbon Black, a signalé une augmentation de 148 % en 2020 des attaques informatiques avec extorsion de fonds (*ransomware*) dans le monde des affaires au niveau mondial.

Un grand nombre de clients du groupe et certains de ses concurrents ont été victimes de ce type d'attaques au cours de l'année, avec un impact direct sur leur volume d'activité, mais Teleperformance a été épargné. Bien que le niveau de risque du groupe ait augmenté avec le développement du télétravail, les résultats en matière de sécurité sont restés stables grâce aux améliorations résultant du déploiement du projet Eagle.

Le groupe s'est fixé comme objectif de faire partie du TOP 10 en matière de sécurité des données dans tous les secteurs clients. Teleperformance pourra le mesurer grâce à une analyse comparative interne avec les meilleures pratiques du NIST et aux services externes de surveillance dans ce domaine couramment utilisés par les clients du groupe et souscripteurs de cyberassurances.

Dans le cadre du projet Eagle, Teleperformance continuera d'investir dans des programmes de sécurité supplémentaires en 2021. Cette démarche répondra aux exigences croissantes des clients en matière de sécurité contractuelle et augmentera la capacité du groupe à se protéger contre les cyber-attaques ayant un impact sur l'activité à moyen terme. La pierre angulaire du projet Eagle est le déploiement du *Global Security Operation Center* (GSOC) qui a commencé à être opérationnel au niveau mondial fin 2020 et sera achevé d'ici la fin du premier semestre 2021.

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 380 000 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 *Développement des ressources humaines* et section 2.3.3 *Création d'un cadre de travail favorisant 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.

Protection de l'humain : une priorité absolue dans le contexte de crise sanitaire

En 2019, avant le début de la crise sanitaire, Teleperformance avait pris, dans le contexte de l'accélération de sa transformation, des initiatives visant à une montée en gamme des profils par le recrutement, la formation et la poursuite du déploiement de la discipline opérationnelle « Lean Six Sigma ». Cette démarche de progrès s'est poursuivie en 2020, malgré le contexte exceptionnel et difficile de crise sanitaire, créatrice de ruptures dans les environnements de travail. Le groupe a eu comme priorité de protéger avant tout ses collaborateurs en mettant en place un grand nombre de mesures sanitaires, avec notamment l'instauration généralisée des règles de distance sur site, et en déployant très rapidement le travail à domicile : plus de 200 000 postes en télétravail ont ainsi été créés en deux mois au plus fort de la crise. Cela a permis également de protéger les emplois, assurer la poursuite de l'activité auprès des clients ainsi que la pérennité financière du groupe.

Veiller à la qualité de l'environnement de travail est un pilier de la stratégie *High Touch* de Teleperformance, surtout en période de crise. La pertinence de son approche visant au bien-être de tous ses collaborateurs est régulièrement récompensée par des organismes indépendants experts sur ces sujets. Au 31 décembre 2020, Teleperformance était reconnu dans 28 pays comme employeur de premier plan par des experts indépendants comme *Great Place to Work*®, ce qui représente 87 % des collaborateurs du groupe dans le monde.

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 2020, 44 248 896 heures de formation ont été dispensées, représentant une diminution de 5 %. Cela représente en moyenne 137 heures par employé, contre 160 en 2019. (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 formation en ligne (*e-learning*) du groupe.

Pour souligner l'importance de cette initiative, Teleperformance a recruté en 2019 un directeur en charge de la création d'une culture *Six Sigma* au sein de l'entreprise.

Chaque année, en collaboration avec un réseau de formateurs, le responsable de ce projet mondial met en place un grand nombre de séances de formations *Six Sigma Green Belt*, *Six Sigma Yellow Belt*, en présentiel et en *e-learning*, tant auprès de cadres de direction et managers qu'auprès des employés.

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

En 2020, 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*).

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 2020, le groupe compte un taux de promotion interne de 68 % pour tous les postes à partir du niveau superviseur.

JUMP!

Destiné exclusivement aux salariés de Teleperformance, le programme *JUMP!* a initialement été mis en place afin de permettre la promotion d'agent à superviseur et de superviseur à manager. Il a considérablement évolué depuis et a ensuite été complété par de nombreux autres programmes préparant les individus à leur prochain rôle. 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 enrichi a été 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 quatre modules sur site d'une semaine et de formations complémentaires en *e-learning*.

Début 2020, un nouvel expert a rejoint la direction des ressources humaines du groupe pour renforcer la formation et le développement des cadres. L'ensemble du programme de formation a été mis à jour pour le rendre plus aligné à l'objectif de transformation digitale du groupe.

La première session de la nouvelle formation a eu lieu en janvier 2020 au TIEC (*Teleperformance Innovation Experience Center*), le centre d'innovation du groupe ouvert en 2019 à Santa Clara au cœur de la Silicon Valley. Elle a été marquée par la participation d'intervenants externes variés et experts, tels que l'institut *Great Place to Work*, des agences spécialisées dans *le Design Thinking*, une méthode de gestion de l'innovation, et des cabinets de communication pour les cadres dirigeants. La formation fonctionnant en mode présentiel a été interrompue par la crise sanitaire. En attendant sa reprise, Teleperformance a lancé début 2021 un programme de développement des cadres basé sur l'apprentissage à distance lié spécifiquement aux compétences de leadership stratégiques nécessaires à la compréhension de la vision et la mission du groupe.

1.1 Présentation du groupe

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 (<i>Teleperformance Operational Processes and Standards</i>)	Les TOPS sont un processus de gestion des performances quotidiennes. Le processus TOPS permet d'optimiser les performances et la qualité en allouant la plus grande partie du temps de travail des managers à leurs conseillers clients. Il a été conçu par le groupe pour gérer ses opérations de façon standardisée dans chaque filiale. Il permet ainsi un contrôle de qualité supérieure. Le processus TOPS a été déployé dans l'ensemble des filiales du groupe. Ce processus peut s'appuyer sur le progiciel intégré du groupe pour le management de ses services (CCMS – cf. <i>infra</i>). Le processus TOPS constitue pour Teleperformance un cadre de référence dans lequel s'inscrivent ses activités opérationnelles.
BEST (<i>Baseline Enterprise Standard for Teleperformance</i>)	Les BEST sont des manuels de normes qualitatives garantissant un haut niveau de qualité de service, une performance élevée et une gestion proactive des programmes existants et à venir. Les BEST viennent également renforcer les meilleures pratiques dans la gestion des ressources humaines et des projets pour l'ensemble des opérations de Teleperformance sur le plan mondial.
COPC (<i>Customer Operations Customer Centers</i>)	La norme COPC-2000® fournit à la direction des centres de contacts les informations nécessaires à l'amélioration du rendement opérationnel. La certification COPC prévoit aussi un modèle de gestion globale des performances reliant tous les domaines de l'entreprise. Elle assure une cohérence dans les opérations en répondant aux critères élevés de performance requis par la norme COPC. Teleperformance développe sa propre équipe de coordinateurs agréés et d'auditeurs internes certifiés COPC.

En 2020, tous ces processus ont été mis à jour pour s'adapter au nouvel environnement de travail : travail sur site ou télétravail en utilisant les nouveaux outils technologiques mis à la disposition du groupe.

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 ; il avait lancé en 2019 un nouveau programme d'investissement pour renforcer les procédures en matière de cybersécurité (*Eagle Project*). Son déploiement sera pleinement opérationnel au cours du 1^{er} semestre 2021.

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* (GECSPs), 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 » 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 a lieu 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'était 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. Lors de cette approbation, Teleperformance était 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.

En termes de gouvernance, un comité global pour la conformité et la sécurité (*Global Compliance and Security Council*), présidé au niveau groupe par le directeur adjoint de la conformité et par le directeur de la sécurité des systèmes d'information, produit régulièrement un reporting de risques, examine, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité, les risques liés aux données personnelles et assure le respect continu des GECSPs. 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. (cf. section *Facteurs de risques* chapitre 1.2.1.3)

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 établi. Composé du directeur de la confidentialité et de la protection des données personnelles, ainsi que des deux 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). (cf. section *Facteurs de risques* chapitre 1.2.1.3).

Cybersécurité

Outre la mise en place d'un environnement informatique renforcé grâce à de nouvelles technologies (cf. section *High Tech* chapitre 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 2020

1.1.5.1 Organisation et investissements

Gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19

La crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19 a conduit de nombreux pays à imposer à l'échelle nationale des mesures de confinement et des interdictions de déplacement. Ce contexte a entraîné l'économie mondiale dans une phase de crise systémique.

Compte tenu de cette situation exceptionnelle, le groupe a pris toutes les mesures visant en priorité à garantir la sécurité de ses collaborateurs, le maintien des emplois, la poursuite de l'activité de ses clients ainsi que sa solidité financière, dans le respect des directives des autorités dans chacun des pays où il est présent :

- mise en place d'une organisation de gestion de crise avec notamment le déploiement d'un dispositif de communication interne et externe dédié ainsi que de reportings quotidiens sur l'évolution du contexte et ses impacts sur les opérations du groupe ;
- respect des normes d'hygiène et de distanciation sociale mises en place par les autorités locales ainsi que des directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) sur tous les sites du groupe ;
- déploiement du travail à distance en un temps record avec plus de 200 000 emplois en télétravail créés en deux mois au plus fort de la crise ;
- poursuite et mises en place de lignes de services essentiels, notamment en accompagnant de nombreux gouvernements sur les cinq continents dans leur lutte contre la Covid-19 ;
- liquidité financière renforcée.

Renforcement de l'organisation managériale de Teleperformance pour accélérer la transformation du groupe

Suite au départ à la retraite de Jeff Balagna, directeur des opérations de la zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP), Agustin Grisanti, 48 ans,

de nationalité argentine, prend en charge à compter du 1^{er} janvier 2021 la direction des opérations du groupe au niveau mondial. Il était précédemment directeur des opérations de la zone ibérico-LATAM et Europe continentale & Moyen-Orient (CEMEA).

Miranda Collar, 47 ans, de nationalité américaine, rejoint le comité exécutif en tant que directeur de la gestion des clients stratégiques du groupe. Elle était précédemment directrice de la gestion des clients stratégiques zone anglophone (EW). Cette nomination vise à renforcer le portefeuille clients du groupe, en étroite collaboration avec les équipes d'Éric Dupuy, directeur du développement commercial du groupe, également membre du comité exécutif.

Ces nominations clés reflètent la poursuite du renforcement et du rajeunissement 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.

Annonce de la signature d'un accord pour l'acquisition de la société Health Advocate

Teleperformance a annoncé le 27 octobre 2020 la signature d'un accord pour l'acquisition de la société Health Advocate. L'acquisition de cette société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs permettra à Teleperformance de renforcer significativement ses activités « services spécialisés » à forte valeur ajoutée.

Health Advocate est un leader aux États-Unis des plateformes de santé en ligne, au service des employeurs et à destination des consommateurs-employés. Sa mission repose sur le contact humain, la gestion des données de santé et la technologie pour simplifier et personnaliser l'expérience santé des utilisateurs. Fondée en 2001 et basée à Plymouth Meeting, en Pennsylvanie, Health Advocate réalise un chiffre d'affaires de 140 millions de dollars US et un EBITDA ajusté de 50 millions de dollars US, soit une marge de 36 %.

La transaction, qui reste soumise aux approbations réglementaires et aux conditions de clôture usuelles, devrait être finalisée au cours du 2^e trimestre 2021.

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

Nouveaux sites et accroissement des capacités existantes sur site

En 2020, Teleperformance a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de développement au niveau mondial avec la création d'environ 14 000 nouvelles stations de travail, contre 23 000 en 2019. Le nombre des nouvelles stations de travail sur site en 2020 exclut le large déploiement des postes en télétravail en parallèle requis par le contexte de crise sanitaire.

Nouveaux postes de travail sur de nouveaux sites :

- dans la zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP) : en Afrique du sud, au Royaume-Uni et aux Philippines ;
- dans la zone ibérico-LATAM : au Brésil, en Colombie, au Mexique et en Espagne ;

- dans la zone Europe continentale & MEA (CEMEA) : en Grèce, en Égypte et en Russie ;
- dans la zone Inde & Moyen-Orient : en Inde.

Accroissement du nombre de postes de travail sur les sites existants :

- dans la zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP) : aux États-Unis et en Malaisie ;
- dans la zone ibérico-LATAM : au Brésil ;
- dans la zone Europe continentale & MEA (CEMEA) : en Turquie, en Égypte, en Suède et à Madagascar ;
- dans la zone Inde & Moyen-Orient : en Inde.

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)	2020	2019	2018
Investissements d'exploitation nets	254	252	196
% chiffre d'affaires	4,4 %	4,7 %	4,4 %

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. Les investissements réalisés pour déployer les solutions de travail à domicile durant la crise sanitaire se sont élevés à 49 millions d'euros en 2020.

1.1.5.3 Distinctions

En 2020, 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 a été distingué par le cabinet Everest Group :
 - parmi les principaux leaders mondiaux de la gestion des centres de contacts externalisée pour la 8^e année consécutive ;
 - parmi les principaux leaders de la gestion des centres de contacts externalisée dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique ;
 - parmi les trois leaders du *Business Process Services Top 50 Global Report*.

- Sept prix Frost and Sullivan ont été décernés à Teleperformance en 2020 :
 - *Contact Center Outsourcing Services Company of the Year* – Amérique latine ;
 - *Work-at-Home Agent Industry Company of the Year* – Amérique latine ;
 - *Contact Center Service Provider of the Year* – Asie-Pacifique ;
 - *Customer Experience Outsourcing Services Leader* – Asie-Pacifique ;
 - *Customer Experience Outsourcing Services Leader* – Australie ;
 - *Competitive Strategy Innovation and Leadership* – Amérique du Nord ;
 - *Customer Experience Outsourcing Services Leader* – Europe.
- Teleperformance a été récompensé par le cabinet ISG des prix suivants :
 - *Digital Operations* – monde ainsi qu'aux États-Unis, en Europe & Royaume-Uni et au Brésil ;
 - *AI & Analytics* – monde ainsi qu'au Brésil.
- Teleperformance a été reconnu comme un leader mondial de la gestion omnicanal de l'expérience client externalisée par le cabinet de recherche indépendant Forrester.
- Teleperformance fait partie du palmarès 2020 des 100 meilleures sociétés de services externalisés établi par l'IAOP® (*International Association of Outsourcing Professionals*).

Excellence dans le domaine de la responsabilité sociétale et environnementale

Teleperformance a obtenu la certification Verego dans le domaine de la responsabilité sociétale pour l'ensemble de ses sites. Depuis plus de 10 ans, le groupe est reconnu comme un leader mondial et une référence en matière de RSE par des analystes indépendants, des associations professionnelles et des fondations philanthropiques internationales.

Au 31 décembre 2020, le groupe comptait 28 pays certifiés *Top Employer* : l'Albanie, l'Allemagne, l'Arabie saoudite, l'Argentine, le Brésil, la Chine, la Colombie, le Costa Rica, l'Égypte, les Émirats arabes unis, l'Espagne, les États-Unis, la Grèce, l'Inde, l'Indonésie, le Kosovo, Madagascar, la Malaisie, le Maroc, le Mexique, le Pérou, les Philippines, le Portugal, la République dominicaine, le Royaume-Uni, la Russie, le Salvador et la Tunisie.

Ces certifications concernaient 87 % des collaborateurs du groupe dans le monde contre 70 % en 2019 (22 pays certifiés).

- *Great Place to Work*® (GPTW) :

- en Albanie ;
- en Allemagne pour le modèle de télétravail ;
- en Arabie saoudite ;
- en Argentine pour la 2^e année consécutive ;
- au Brésil pour la 11^e année consécutive ;
- en Chine ;
- en Colombie pour la 4^e année consécutive ;
- au Costa Rica ;
- aux Émirats arabes unis ;
- en Espagne ;
- aux États-Unis ;
- en Grèce ;

- en Inde pour la 7^e année consécutive ;
- en Indonésie ;
- au Kosovo ;
- en Malaisie ;
- au Mexique pour la 4^e année consécutive ;
- au Pérou ;
- aux Philippines pour la 3^e année consécutive ;
- au Portugal pour la 10^e année consécutive ;
- en République dominicaine pour la 6^e année consécutive ;
- au Royaume-Uni ;
- au Salvador, pour la 7^e année consécutive.

- Par ailleurs, Teleperformance a obtenu les certifications spécifiques :

- *Best Workplaces for Women*® en Arabie saoudite, en Argentine, au Brésil, en Chine, aux Émirats arabes unis, en Espagne et en Inde ;
- *Best Workplaces for Millenials*® en Arabie saoudite, en Argentine et aux Émirats arabes unis ;
- *Diversity & inclusion* pour les activités domestiques et *nearshore* au Mexique.

- Prix *Best Places to Work*® :

- en Albanie ;
- en Égypte ;
- à Madagascar ;
- au Maroc ;
- en Russie ;
- en Tunisie.

1.1.6 Organigramme (au 31 décembre 2020)

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	Taiwan	Azerbaïdjan	
Émirats arabes unis	Indonésie	Guatemala	Italie		Bangladesh	
Finlande	Irlande	Guyana	Jordanie		Belgique	
France	Japon	Honduras	Luxembourg		Biélorussie	
Grèce	Malaisie	Mexique	Pays-Bas		Botswana	
Italie	Maurice	Nicaragua	Royaume-Uni		Cambodge	
Kosovo	Philippines	Pérou			Cameroun	
Liban	Royaume-Uni	Portugal			Canada	
Lituanie	Singapour	République dominicaine			Chine	
Luxembourg		Salvador			Égypte	
Madagascar					Espagne	
Maroc					États-Unis	
Macédoine du Nord					Éthiopie	
Norvège					France	
Pays-Bas					Gabon	
Pologne					Géorgie	
République tchèque					Ghana	
Roumanie					Inde	
Russie					Indonésie	
Suède					Irlande	
Suisse					Italie	
Suriname					Jordanie	
Tunisie					Kazakhstan	
Turquie					Kenya	
Ukraine					Kosovo	
					Liban	
					Luxembourg	
					Madagascar	
					Malaisie	
					Maroc	
					Maurice	
					Mongolie	
					Monténégro	
					Namibie	
					Nigéria	
					Ouganda	
					Ouzbékistan	
					Pays-Bas	
					Philippines	
					Pologne	
					Royaume-Uni	
					Russie	
					Rwanda	
					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 cinq principales directions du groupe qui gèrent au quotidien les risques dans leurs domaines de responsabilités : la direction financière, la direction juridique et de la conformité, la direction de la transformation, qui comprend entre autres les ressources humaines et l'informatique, la direction commerciale et la direction des opérations, tant au niveau global qu'au niveau de chaque société avec leurs relais locaux. Cette organisation constitue le cadre du dispositif de gestion des risques.

Ce dispositif de gestion procède de l'interaction entre les cinq 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

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

En 2020, ces travaux ont porté sur des sujets de protection et de conformité dans le contexte de la crise sanitaire. Celle-ci a été traversée jusqu'à présent avec succès en mettant notamment plus de 250 000 employés du groupe en télétravail pour les protéger, ainsi que leurs emplois, tout en accompagnant nos clients.

Présentation générale

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 dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au niveau du groupe et qui s'appuie notamment sur le *Cadre de référence* prescrit par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Elle prend en compte les dispositions du règlement européen prospectus applicables depuis le 21 juillet 2019.

Ce chapitre présente dans un premier temps les principaux facteurs de risques auxquels le groupe est exposé dans l'exercice de son activité, puis les assurances, la couverture de risques et la gestion de crise, puis 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 et enfin le plan de vigilance.

Présentation des facteurs de risques

Les facteurs de risques, dont les conséquences seraient susceptibles d'avoir un impact négatif sur le groupe, sont présentés dans le tableau récapitulatif figurant au point 1.2.1 *Facteurs de risques*.

Ils sont identifiés et évalués selon leur criticité par la direction générale du groupe et par les filiales. Les résultats de cette évaluation combinée de la criticité des risques figurent dans le tableau récapitulatif des facteurs de risques. Cette évaluation prend en compte l'analyse faite par la direction générale, selon une approche descendante en mai 2020, et par les filiales, selon une approche ascendante en juin 2020. Le suivi et les résultats de cette évaluation combinée ont été présentés lors des réunions du comité d'audit, des risques et de la conformité du 27 mai et du 27 juillet 2020.

La criticité de chacun de ces risques est évaluée par rapport à leur probabilité de survenance et à l'ampleur anticipée de leur impact négatif, en tenant compte de l'effet des mesures de gestion de ces risques par les principales directions, en charge de ceux-ci.

Les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de quatre catégories, sans hiérarchie entre elles, en fonction de leur nature : les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques juridiques et réglementaires et les risques financiers. Dans chaque catégorie, les facteurs de risque les plus importants sont mentionnés en premier lieu. Les suivants ne sont pas priorisés. La criticité des risques est présentée selon une échelle à trois niveaux : élevée, intermédiaire et modérée.

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.

1.2.1 Facteurs de risques

Les facteurs de risques auxquels le groupe est exposé dans l'exercice de son activité sont détaillés dans le tableau récapitulatif ci-dessous. L'évaluation est réalisée sur la base du risque net, après la prise en compte des mesures de gestion du risque.

Catégories	Facteurs de risques	Criticité*
1.2.1.1 Risques stratégiques	Présence internationale (crise politique, sanitaire ou climatique)	• • •
	Innovation et technologie disruptive	• • •
	Concurrence	• •
	Acquisitions de sociétés	• •
1.2.1.2 Risques opérationnels	Ressources humaines et sécurité des personnes	• • •
	Défaillance des systèmes et cybercriminalité	• • •
	Campagnes et/ou image négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux	• • •
	Portefeuille clients	• •
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	Risque de change	• • •
	Risque de taux d'intérêts et à la notation officielle du groupe	• •
	Liquidité (dettes)	• •
	Crédit (clients)	• •
	Actions	•

* Le niveau de criticité est déterminé en fonction de la probabilité d'occurrence et le niveau d'importance du risque. Il est présenté selon une échelle à trois niveaux : élevé (•••), intermédiaire (••), et modéré (•).

Impacts de la Covid-19 sur les principaux facteurs de risques

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié l'épidémie de Covid-19 de pandémie le 11 mars 2020. Celle-ci continue de toucher sévèrement le monde entier, entraînant l'économie dans une crise sans précédent. Cette pandémie oblige de nombreux pays à imposer des mesures de confinement ou de couvre-feu de la population, ainsi que des restrictions ou des interdictions de voyager.

Dans cette période inédite, la priorité de Teleperformance est d'assurer la sécurité de ses collaborateurs, la poursuite de son activité, afin de maintenir des services critiques aux activités essentielles de nombreux clients, ainsi que sa solidité financière, dans le respect des directives des autorités dans chacun des pays où il est présent.

Ces sujets sont traités au travers des facteurs de risques présentés ci-dessous et notamment dans « Risques liés à la présence internationale (crise politique, sanitaire ou climatique) », « Ressources humaines et sécurité des personnes », « Défaillance des systèmes et cybercriminalité », « Portefeuille clients » et « Risques financiers ». Le groupe a traversé jusqu'à présent la crise sanitaire avec succès. Pour autant, l'incertitude actuelle constitue une difficulté pour estimer précisément l'impact prospectif de ces facteurs de risques, dont les mesures de gestion mises en place pour les limiter sont décrites également ci-après.

1.2.1.1 Risques stratégiques

Risque lié à la présence internationale (crise politique, sanitaire ou climatique)	
Identification du risque	Gestion du risque
Teleperformance dispose de filiales dans 83 pays. Cette large implantation géographique accroît l'exposition du groupe à des risques géopolitiques ou à de crises sanitaires mondiales, comme celle de la Covid-19 actuellement, ou à des catastrophes naturelles. 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, comme c'est le cas pour certains sites du groupe dans le contexte actuel de la pandémie. Covid-19 : l'évolution et l'incertitude sur la durée de la pandémie pourraient augmenter considérablement le niveau de risque lié à l'environnement dans lequel le groupe opère. 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, si le groupe ne parvenait pas à continuer de déployer des mesures pour garantir la continuité d'activité de ses clients. L'impact pour le groupe pourrait se traduire par une perte d'exploitation ou remettre en cause les perspectives de rentabilité retenues lors des décisions d'investissement et affecter ses résultats.	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 actuellement dans les pays sujets à la pandémie de Covid-19. Covid-19 : une organisation efficace a été mise en place avec la création d'un comité dédié pour faire face à ces événements tel que décrit à la section 1.2.2.3 <i>Gestion de crise</i>. Ce comité accompagne aujourd'hui la transformation du groupe. Les risques liés à la présence internationale peuvent entraîner une discontinuité de services, et impacter négativement les résultats du groupe. Pour faire face à la pandémie actuelle, Teleperformance a déployé rapidement de nombreuses mesures d'urgence telles que le modèle de travail à domicile et des solutions digitales, pour garantir la continuité d'activité de ses clients en accord avec eux, et dans le respect des normes et certifications en vigueur en matière de sécurité. Plus de 250 000 employés du groupe sont aujourd'hui en télétravail. Le groupe a mis en place une politique stricte de sécurité et d'hygiène dans le monde entier, pilotée quotidiennement par une équipe centrale dédiée pour garantir la protection de ses collaborateurs qui est une priorité absolue. Cette politique s'inscrit dans le plus strict respect des directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et des organismes gouvernementaux locaux compétents, tout en déployant des règles internes dont bon nombre vont au-delà des recommandations. Le groupe s'est aussi engagé en janvier 2021 à rembourser le coût de la vaccination contre la Covid-19 supporté par ses collaborateurs dans les pays où il n'est pas pris en charge par le système de santé local. Ce programme sera mis en place dans le respect des décisions des autorités dans chacun des 83 pays où le groupe opère et en partenariat avec des acteurs privés clés du secteur de la santé.

Risque lié 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. Depuis 2019, Teleperformance a continué son intégration digitale et a élargi sa panoplie de services aux entreprises en déployant sa stratégie <i>High Tech-High Touch</i> au service des clients. Le groupe s'est développé au-delà de ses activités historiques dans de nouvelles expertises étroitement liées à la gestion de l'expérience client, telles que la modération de contenu, l'analyse de données et les services de gestion des processus métiers dans le domaine de la santé. Le groupe a continué de développer une équipe T.A.P.™ (<i>Technology, Analytics, Process</i>) constituée d'ingénieurs dédiés à l'intégration digitale et à la mise en œuvre de solutions RPA (<i>Robot Process Automation</i>). Teleperformance a été reconnu, en octobre 2020, par un cabinet de recherche indépendant comme un leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée, capable de proposer des solutions omnicanal, automatisées et reposant sur l'intelligence artificielle (IA), qui est un facteur clef de différenciation.

Risque lié 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.	Depuis 2019, la stratégie de transformation du groupe, <i>High Tech-High Touch</i> 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. Le groupe a conclu en octobre 2020 un accord en vue de l'acquisition de Health Advocate, une société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs. Teleperformance renforce ainsi considérablement ses activités « services spécialisés » à forte valeur ajoutée.
Risque lié 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 pourraient influencer 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 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 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel 2020.

1.2.1.2 Risques opérationnels

Risque lié 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, notamment dans le contexte de la pandémie de Covid-19. 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, et d'autant plus avec l'épidémie actuelle de la Covid-19 à travers le monde. Covid-19 : dès le début de l'épidémie en Chine, Teleperformance a mis en place des mesures pour garantir la sécurité de ses collaborateurs. Elles sont aujourd'hui déployées au niveau mondial. Elles sont détaillées à la section 1.2.4.3 <i>Atténuation des risques et prévention des atteintes graves</i> du document d'enregistrement universel 2020. Elles s'appuient sur les directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé. Elles comprennent notamment les politiques de distanciation physique, le nettoyage fréquent et renforcé des installations avec des produits de désinfection et la disponibilité adéquate de fournitures telles que des désinfectants pour les mains et des masques, qui ont fait l'objet d'achat par millions et qui ont été distribués proactivement aux collaborateurs dans le monde. De façon générale, 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 <i>High Tech-High Touch</i> 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 <i>Un employeur de référence sur son marché</i> du document d'enregistrement universel 2020. 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 tels que décrits dans la section 7.2.6.3 du présent document. 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.

Risque lié 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 qui intègre de nombreuses technologies de l'information : téléphonie, équipement informatique et logiciels performants. Covid-19 : afin d'assurer la continuité d'activité des clients, le groupe a développé le travail à domicile et l'utilisation de solutions digitales pour plus de 250 000 employés. L'utilisation croissante de ces technologies, dans ses sites ou par le travail à domicile, 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 malveillance (comme les cyberattaques) ainsi que d'éventuelles erreurs humaines en interne, volontaires ou non (<i>phishing</i>, fraude au président) ou par des employés ne respectant pas les règles du groupe. Ces risques sont plus importants dans le cadre du travail à domicile, notamment pour les risques de cybercriminalité et de protection des données. Bien que la technologie de sécurité de l'information pour les terminaux à domicile et pour les centres d'appels soit la même, les mêmes contrôles de sécurité physiques ne peuvent être appliqués dans l'environnement du travail à domicile et dans celui des centres d'appels. 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, ses résultats 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, que ce soit dans ses sites ou par le travail à domicile. 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 <i>Protection des données et cybersécurité</i> du document d'enregistrement universel 2020. Covid-19 : dans le cadre du télétravail, le groupe a développé ses services d'assistance pour ses agents travaillant à domicile, des solutions techniques spécifiques conçues pour un travail à distance sécurisé, ainsi que des mesures de contrôles plus fréquentes. 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 <i>PCI Data Security</i> 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. Le groupe s'assure que les assurances nécessaires sont respectivement mises en œuvre et souscrites dans le cadre de ses activités.

Risque lié 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.

Risque lié 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 généralement 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 à la dégradation de la conjoncture économique, comme dans le contexte de l'épidémie de la Covid-19, ou non, entraînerait soit une baisse de certaines des activités du groupe, comme c'est le cas pour les activités de demande de gestion de visas (TLScontact) depuis mi-mars 2020, soit une baisse de l'activité de certains clients, voire leur 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 12 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 Language Line Solutions – comme indiqué à la section 1.1 du document d'enregistrement universel pour 2020). Aucun des clients du groupe ne représente plus de 6 % du chiffre d'affaires. Les 5, 10, 50 et 100 premiers clients représentent en 2020 respectivement 15 %, 25 %, 56 % et 69 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe. Les clients du groupe se trouvent dans de nombreux secteurs d'activité. Covid-19 : dans le contexte actuel de crise sanitaire, Teleperformance assure la poursuite de l'activité de ses clients en fournissant entre autres des services critiques et de back-office à de nombreuses activités essentielles dans ces secteurs tels que la santé, la finance et la banque, la distribution, les communications, le transport et la logistique, les technologies de l'information, l'énergie, les services publics et le secteur public. Pendant l'épidémie, Teleperformance est également responsable de nombreuses opérations de numéros d'urgence mis en place par les gouvernements locaux dans 16 pays sur cinq continents.

1.2.1.3 Risques juridiques et réglementaires

Risque lié 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 (<i>Data Controller</i>), 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 (<i>Data Processor</i>) 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 (<i>Global Essential Compliance and Security Policies</i> ou « GECSPs ») conçues pour prévenir et limiter des risques de fraude éventuels ou de violation de normes ou règles légales de sécurité. Le département audit interne et de la conformité est en charge de la supervision de l'application des GECSPs sur les sites opérationnels 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 (<i>Global Compliance and Security Council</i>), présidé au niveau groupe par le directeur adjoint de la conformité et par le directeur de la sécurité des systèmes d'information, produit un reporting de risques mensuel, se réunit tous les trimestres pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité, les risques liés aux données personnelles 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 de la conformité du groupe reporte à la directrice juridique, de la conformité et de la protection des données personnelles du groupe, qui est directement placée sous la responsabilité du président-directeur général du groupe. Ces responsables ont présenté des rapports d'activités au comité d'audit, des risques et de la conformité. 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 (<i>Global Privacy Office</i>) a également été établi. Composé du directeur de la confidentialité et de la protection des données personnelles, ainsi que des deux 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. Le département audit interne et conformité examine les filiales et l'organisation en charge de la protection de la vie privée pour vérifier leur conformité au programme de confidentialité. Toutes les filiales sont revues sur une rotation de trois ans, avec une revue externe réalisée dans le cadre de la rotation de trois ans. Teleperformance a aussi créé le comité pour la technologie, la protection et la sécurité des données personnelles (<i>Global Technology Privacy and Security Committee</i>) co-présidé par le directeur de la sécurité des systèmes d'information et du directeur de la confidentialité et de la protection des données personnelles. Ce comité est composé du directeur informatique du groupe, des directeurs informatiques régionaux, du directeur adjoint de la conformité 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 <i>Privacy Impact Assessment</i> 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 (<i>Data Processor</i>) et gestionnaire de données (<i>Data Controller</i>). 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 (<i>Binding Corporate Rules</i> 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. Teleperformance travaille pour obtenir la certification mondiale selon la norme de confidentialité ISO 27701 en 2021.

Risque lié aux litiges et conflits sociaux**Identification 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 ou l'une de ses filiales pourraient aussi être assigné ou cité conjointement dans une action judiciaire intentée contre ses clients par des tiers ou par les autorités administratives ou régulation.

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* du document d'enregistrement universel 2020.

Gestion du risque

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

Covid-19 : dans le contexte de crise sanitaire, les actions de Teleperformance pour assurer la sécurité sur ses sites européens ont été reconnues par le Comité d'entreprise européen (ECWC), qui a agi en tant que représentant indépendant des employés pour examiner les réponses individuelles des filiales de Teleperformance à la pandémie de Covid-19.

À la connaissance de la société, il n'existe pas, à la date du document d'enregistrement universel pour 2020, 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* du document d'enregistrement universel 2020 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.

Risque lié à l'éthique, à la corruption et aux droits humains	
Identification du risque	Gestion du risque
Du fait de son implantation dans 83 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 (UNG), visant 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 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 développé un programme global de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, placé sous la responsabilité de la direction juridique et de la conformité du groupe et du directeur général délégué. Ce programme, applicable à l'ensemble des entités du groupe, repose sur un engagement fort de la direction, une organisation et des responsabilités définies, un plan de communication dédié ainsi qu'un ensemble de mesures permettant de prévenir tout fait de corruption ou trafic d'influence, de les détecter au plus vite et d'y réagir le cas échéant. Les engagements du groupe en faveur d'une pratique éthique des affaires sont décrits à la section 2.4.2 <i>Loyauté des pratiques</i> du document d'enregistrement universel 2020.

1.2.1.4 Risques financiers

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de change ;
- risque de taux d'intérêts ;
- risque de crédit ;
- risque de liquidité ;
- risque sur actions.

Cette partie 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.

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 1^{er} février 2020 du Royaume-Uni de l'Union européenne (*Brexit*), ne devrait pas avoir d'impacts significatifs sur les comptes du groupe.

Risque de change	
Identification du risque	Gestion 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 risque de parité entre les pesos mexicain, philippin et colombien, la roupie indienne et le dollar US. La réalisation de ce risque, du fait d'une appréciation continue des devises liées aux coûts locaux par rapport aux devises de facturation d'un exercice à l'autre, pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du groupe. 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. 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 <i>Risque de conversion dans le cadre de la consolidation</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel pour 2020 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 également indiqués en note 7.8 <i>Risque de conversion dans le cadre de la consolidation</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel pour 2020.	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 décrites en note 7.5 <i>Opérations de couverture de change et d'intérêts</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document universel d'enregistrement 2020. Pour le 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.

Risque de taux d'intérêts et à la notation officielle du groupe																																			
Identification du risque	Gestion 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. <table> <tr> <th>(en millions d'euros)</th><th>31/12/2020</th><th>Taux fixes</th><th>Soumis à risque de taux</th></tr> <tr> <td>Total des dettes financières</td><td>3 270</td><td>2 718</td><td>552 *</td></tr> <tr> <td>Total des disponibilités</td><td>- 996</td><td></td><td>- 996</td></tr> <tr> <td>ENDETTEMENT NET</td><td>2 274</td><td>2 718</td><td>- 444</td></tr> </table> <table> <tr> <th>(en millions d'euros)</th><th>31/12/2019</th><th>Taux fixes</th><th>Soumis à risque de taux</th></tr> <tr> <td>Total des dettes financières</td><td>3 083</td><td>2 270</td><td>813</td></tr> <tr> <td>Total des disponibilités</td><td>- 418</td><td></td><td>- 418</td></tr> <tr> <td>ENDETTEMENT NET</td><td>2 665</td><td>2 270</td><td>395</td></tr> </table> * Dont 250 millions couverts par des achats de CAPS. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 5,2 millions d'euros des charges financières alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 5,3 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.	(en millions d'euros)	31/12/2020	Taux fixes	Soumis à risque de taux	Total des dettes financières	3 270	2 718	552 *	Total des disponibilités	- 996		- 996	ENDETTEMENT NET	2 274	2 718	- 444	(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	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- » – <i>Investment Grade</i> – assortie d'une perspective stable. Cette notation a été confirmée au groupe le 6 novembre 2020 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.		
(en millions d'euros)	31/12/2020	Taux fixes	Soumis à risque de taux																																
Total des dettes financières	3 270	2 718	552 *																																
Total des disponibilités	- 996		- 996																																
ENDETTEMENT NET	2 274	2 718	- 444																																
(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																																

Risque de liquidité (dettes)	
Identification du risque	Gestion 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. Covid-19 : dans le contexte de la pandémie, le groupe pourrait ne pas pouvoir générer suffisamment de trésorerie disponible pour faire face à ses engagements. Cette situation pourrait aussi impacter la situation financière du groupe et le mettre en défaut de ses engagements pris au titre des <i>covenants</i>.	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. Le 6 novembre 2020, Standard & Poor's a confirmé le <i>rating Investment Grade</i> BBB- Stable du groupe. Covid-19 : afin de se prémunir de tout manque de trésorerie, le groupe a signé le 15 avril 2020 une <i>Revolving Credit Facility</i> de 655 millions d'euros à échéance 12 mois et avec possibilité d'extension de six mois, renouvelable jusqu'en avril 2022. 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 66 % 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 2021 et 2027 comme indiqué en note 7.4 <i>Passifs financiers</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel 2020. Le solde disponible de la ligne de crédit syndiqué multidevises (EUR, USD) est de 300 millions d'euros et celui des lignes de crédit contractées auprès de plusieurs banques est de 855 millions d'euros au 31 décembre 2020. L'endettement net au 31 décembre 2020 s'élève à 2 274 millions d'euros dont 674 millions d'euros de dettes sur contrats de locations. 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 <i>Passifs financiers</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel pour 2020.

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. Covid-19 : dans le contexte actuel de la pandémie, ce risque de crédit pourrait être amplifié chez certains créanciers, principalement les clients du groupe, qui pourraient être en difficulté financière et ne pas pouvoir régler leurs factures. L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 5,7 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 11,6 % du chiffre d'affaires des activités <i>core services & D.I.B.S.</i> 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 30 % des créances clients au 31 décembre 2020.	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. Covid-19 : le groupe suit de près la situation de ses principaux clients ainsi que les mesures gouvernementales prises dans les différents pays afin qu'ils puissent faire face à la crise et honorer leurs paiements. Dans le cadre de la clôture des comptes, le risque de crédit fait l'objet d'une évaluation et d'une provision si nécessaire. 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 <i>Garanties et autres obligations contractuelles</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel pour 2020.

Risque sur actions	
Identification du risque	Gestion du risque
Le risque sur actions représente le risque de perte financière en cas de défaut d'une contrepartie dans les investissements placés dans des titres liquides, des certificats de dépôt, ou des instruments financiers de la trésorerie disponible du groupe. Le montant placé en valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2020 est de 90 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV et fonds communs de placement.	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.

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 réglementations locales.

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

Le groupe n'a recours à aucune société captive et il n'existe pas de risques significatifs assurés en interne.

Au titre de l'exercice 2020, le montant des primes d'assurance s'élève à 9,5 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 événements majeurs, imprévus et soudains, pouvant avoir un impact négatif sur les collaborateurs, la continuité de son activité, les résultats financiers ou la réputation du groupe.

Ce dispositif repose sur :

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

En 2020 et dans le contexte de la crise sanitaire mondiale de Covid-19, un comité mondial de crise Covid-19 a été créé pour suivre de près les développements liés à la pandémie, informer et soutenir les principaux décideurs et coordonner rapidement les efforts de réponse. Le comité de crise s'est tenu quotidiennement via des conférences téléphoniques (*crisis executive team calls*) et le comité exécutif était organisé toutes les semaines avec les 22 principaux dirigeants de l'entreprise. Un groupe de travail mondial composé de 100 cadres dirigeants de moins de 45 ans pour accélérer et contrôler la bonne mise en œuvre de la stratégie complète le dispositif de gestion de crise. Celui-ci s'appuie également sur l'interaction régulière avec le conseil d'administration et les instances syndicales européennes.

1.2 Risques et contrôle

Le dispositif de gestion de la crise de Covid-19 répond à quatre objectifs majeurs, que sont :

- la santé et la sécurité de l'ensemble des collaborateurs par la mise en œuvre d'une politique stricte de sécurité et d'hygiène sur l'ensemble des sites du groupe ;
- la continuité des activités des clients à travers le déploiement du télétravail ;

- la solidité financière du groupe impliquant notamment, des mesures fortes pour sécuriser la trésorerie de Teleperformance ;
- le maintien de la réputation du groupe, par le déploiement d'un plan de communication adapté à l'ensemble des parties prenantes internes et externes du groupe.

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.

Depuis 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.

La structure de direction générale du groupe est adaptée à la stratégie de Teleperformance. Elle consiste depuis octobre 2019 en une structure articulée autour du président-directeur général, du directeur général délégué et d'un comité de direction générale, composé du comité exécutif et des 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 managers clés du groupe 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 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.

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, ses résultats, sa situation financière, son cours de bourse 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 fixés, 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.

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 l'élaboration de l'information comptable et financière* de la section 1.2.3.5 du présent chapitre ont été présentés lors des comités d'audit, des risques et de la conformité de mai, de juillet et de novembre 2020. Cette analyse a donné lieu à une cartographie des risques.

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 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 continue de mettre à jour ses technologies de sécurité, y compris de cybersécurité, selon les meilleures pratiques du marché, pour appliquer les demandes contractuelles de 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 qui pourrait occasionner des pertes de revenus ou des amendes et des pénalités significatives.

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, ISO 27701, HITRUST 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

Les missions de l'audit interne sont réalisées auprès des filiales du groupe, selon des plans d'audit annuel et les priorités définies par le management en cours d'année. 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 sont développées à la section 3 Gouvernement d'entreprise, a pour mission de préparer le travail de contrôle du conseil d'administration sur les aspects comptables et financiers, sur le processus d'élaboration de l'information financière et de gestion des risques.

Le comité d'audit, 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 et des 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 managers clés du groupe 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 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 de la conformité et par le directeur de la sécurité des systèmes d'information, 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 délégué, également en charge des finances du groupe, et 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.

La direction légale & conformité est également dotée d'une équipe d'audit interne, dont les résultats sont présentés à la direction générale et au comité d'audit, des risques et de la conformité.

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 revêt 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 *La communication financière*.

1.2 Risques et contrôle

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

Responsabilités

L'élaboration des résultats consolidés du groupe est de la responsabilité de la direction générale finance, qui s'appuie sur les directeurs financiers des zones linguistiques et des filiales du groupe. Ceux-ci sont en charge, avec leur direction générale, de mettre en place une organisation financière répondant aux meilleures pratiques du groupe et destinée à assurer la fiabilité et l'homogénéité des données comptables et financières pour les besoins des comptes publiés par le groupe.

Le système d'information et outil de pilotage

La consolidation des données comptables, le reporting mensuel et les budgets sont gérés sur un système d'information unique, qui est utilisé par toutes les filiales du groupe.

Ce système d'information, déployé au sein du groupe, a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité et de fiabilité de l'information. Il permet l'élaboration mensuelle d'un reporting financier détaillé selon le modèle groupe. Il permet également une analyse précise de la formation des flux financiers, ainsi que celle des résultats en les comparant aux budgets.

Le système d'information du groupe fait en permanence l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société, tant en matière d'organisation que d'indicateurs de pilotage.

Normes comptables

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

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

La direction générale finance effectue une veille permanente, avec l'appui des commissaires aux comptes, sur les nouvelles normes IFRS en préparation, de façon à prévenir le management et à anticiper leurs incidences éventuelles sur les comptes du groupe.

Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes de la société mère procèdent à l'examen limité des comptes consolidés au 30 juin et à l'audit des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre.

En tant que responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la direction générale échange avec les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes participent au comité d'audit, des risques et de la conformité. Ils lui font part de leurs travaux sur les procédures, ainsi que de leurs conclusions sur les arrêtés de comptes. Ils lui 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 2020, 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 trois fois par an sous la responsabilité des directeurs financiers des filiales 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.

Covid-19 : afin de continuer à mener à bien sa mission d'information interne et externe, incluant la communication financière, durant la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19, le groupe a mis en place une organisation interne spécifique de remontée d'information quotidienne et hebdomadaire à destination des *top managers* du groupe. Animée par le président-directeur général et le comité exécutif du groupe, elle a comme objectif de suivre de près l'évolution de l'environnement sanitaire dans chaque pays d'implantation, de connaître son impact sur les ressources humaines, l'activité et les finances du groupe, et de permettre de prendre des mesures opérationnelles et stratégiques adéquates.

Cette organisation structurée et agile permet au groupe d'identifier rapidement toutes informations pertinentes liées à la crise sanitaire et à sa gestion, ayant un impact significatif sur les activités et l'exécution de la stratégie du groupe, son modèle de création de valeur, et donc sur son cours de bourse.

Ces informations, communiquées à la communauté financière, concernent les trois priorités du groupe durant cette crise : la protection des employés et des emplois, la continuité d'activité et la solidité financière. Par exemple, ces informations peuvent être le rythme de développement du travail à domicile au sein du groupe ou la mise en place de lignes de financement pour faire face aux besoins de liquidité liés à la crise.

Tous les canaux d'informations sont utilisés par le département des relations investisseurs et de la communication financière dans le cadre de cette mission (cf. chapitre 7.6 *Communication financière*). Ils comprennent notamment le site internet du groupe, la diffusion de communiqués de presse, relayée par des campagnes de communication dédiées sur les réseaux sociaux, ainsi que des réunions virtuelles régulières avec la communauté financière, actionnaires et analystes financiers, par téléphone ou via webcast, qui ont remplacé les réunions physiques proscrites depuis la mise en place des premières mesures de confinement.

Notamment, l'assemblée générale des actionnaires du groupe a été tenue le 26 juin 2020 à huis clos, avec mise en place d'une plateforme de votes électronique (Votaccess).

Cette stratégie de communication financière et actionnariale s'inscrit dans une stratégie plus globale de communication qui s'adresse à toutes les parties prenantes du groupe : collaborateurs, clients, partenaires et communautés où le groupe opère. Au-delà du risque boursier, le groupe a mis en place des processus de communication adéquats pour gérer le risque de réputation, accru dans cet environnement particulièrement instable en termes d'information. Le développement de cette approche intégrée a conduit à la mise en place en 2020 de nombreuses réunions impliquant non seulement le management et les équipes de la communication financière mais également les directions CSR et juridique.

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 2020 a été présenté au comité exécutif du groupe. Il a également été présenté au nouveau comité RSE du conseil d'administration. En effet, en janvier 2021, un comité RSE a été créé par le conseil d'administration, comme détaillé en section 3.1.2.3 du présent document d'enregistrement universel. Ses missions incluent la vérification de l'intégration des engagements du groupe en matière de RSE (enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux), l'examen de l'établissement du plan de vigilance, ou encore l'examen des risques extra-financiers et de leurs impacts, en lien avec le comité d'audit, des risques et de la conformité.

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, les conventions de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE.

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 de la direction de responsabilité sociétale, de la direction des ressources humaines, 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 extra-financiers, notamment les droits humains, les normes internationales du travail, la santé et la sécurité, l'éthique et la conformité, la gouvernance d'entreprise, l'environnement, la chaîne de valeur et les communautés. Cette cartographie a ensuite été revue en 2020, notamment pour y intégrer l'impact de la pandémie de Covid-19. La méthodologie utilisée lors de l'élaboration de cette cartographie des risques est détaillée en section 2.2.1 du présent document.

1.2 Risques et contrôle

Des cartographies plus détaillées par enjeu viennent compléter et affiner la cartographie globale :

- risques liés aux droits de l'homme, incluant les enjeux de discrimination, conditions de travail, travail des enfants, travail forcé, liberté d'association et protection des données personnelles, en prenant en compte les risques inhérents, mais aussi les risques théoriques liés au pays d'opération ;
- risques liés à la santé et la sécurité ;
- risques environnementaux en suivant les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*).

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

- **risques d'atteintes aux droits humains et libertés fondamentales** : discriminations en matière d'emploi et de profession, comportements inappropriés de la part de certains collaborateurs ou de tiers, alignement des conditions de travail sur les standards internationaux, non-respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, 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** : risques psychosociaux, risques de troubles musculosquelettiques liés à un travail principalement sédentaire, risques pour la sécurité physique (incendie, recrudescence de tensions politiques et d'instabilité sociale ou d'actes terroristes, ainsi que des épidémies telles que la Covid-19) ;
- **risques d'atteintes à l'environnement** : les risques d'atteintes à l'environnement liés aux activités de Teleperformance concernent principalement une consommation excessive de ressources, notamment d'électricité ; le groupe est aussi présent dans des régions fortement impactées par le changement climatique, provoquant des risques de catastrophes naturelles accrues ;
- **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 du groupe 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

- Évaluation des droits humains : en 2020, le groupe s'est doté d'une nouvelle procédure d'évaluation en matière de droits humains et de libertés fondamentales.

La direction RSE du groupe a ainsi évalué 19 de ses filiales, représentant plus de 80 % des effectifs du groupe, sur 70 points de contrôle portant sur les enjeux de discriminations, conditions de travail, travail des enfants, travail forcé, liberté d'association, accès aux mécanismes d'alerte et protection des données personnelles.

Les 19 filiales évaluées lors de ce premier exercice ont été priorisées sur la base de leur poids dans les effectifs globaux de Teleperformance, et sur la base du risque pays établi par le *Global Rights Index* de l'ITUC.

Cette procédure permet d'évaluer la conformité des pratiques de ses filiales aux codes et politiques du groupe, ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE, aux conventions de l'OIT et au Pacte mondial des Nations unies. Elle permet aussi d'identifier des zones de risques à améliorer et corriger, des bonnes pratiques à répliquer, et de suivre les progrès et la bonne mise en œuvre des plans correctifs via une évaluation reconduite annuellement.

- 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 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 10 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 à l'environnement

- Les données environnementales (consommation d'énergie, carburant, 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 et le conseil d'administration 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 (charges externes) représentent 13 % du chiffre d'affaires total de Teleperformance. 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 et des agences de service temporaire.
- 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 travaillé à la standardisation des processus d'achat et des procédures d'évaluation et de sélection des fournisseurs à l'échelle mondiale, avec :
 - la création de 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 ;
 - la mise en place d'une direction des achats groupe et d'un comité des risques fournisseurs afin de renforcer et homogénéiser les processus liés aux achats à travers les différentes entités ;
 - l'élaboration d'une procédure d'évaluation des fournisseurs améliorée et standardisée au niveau du groupe, qui sera déployée en 2021.

L'approche du groupe en matière d'achats responsables est décrite en section 2.4.2.3. du présent document.

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, actualisé en 2020 ;
- 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 janvier 2021 ;
- la politique en matière de santé et de sécurité, actualisée en août 2019 ;
- la politique en matière d'environnement actualisée en 2020 ;
- 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 conformité 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 ambassadeurs RSE locaux dans chaque filiale en charge des relations avec le département RSE global. Tous les ambassadeurs RSE locaux doivent accomplir un parcours d'apprentissage obligatoire, intégrant la connaissance des 10 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 événements survenaient. Le groupe a aussi mis en place un plan de gestion de crise pour faire face à ces événements.

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 événements majeurs, imprévus et soudains, pouvant avoir un impact négatif sur les collaborateurs, la continuité de son activité, les résultats financiers ou la réputation du groupe.

Ce dispositif 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.

Dans le cadre de la pandémie de Covid-19, Teleperformance a réagi rapidement, en prenant de nombreuses mesures, telles que décrites en section 2.3.3.2 du présent document.

Les mesures concernant les droits humains et libertés fondamentales sont exposées dans les sections 2.3.2 *Développement des ressources humaines*, 2.3.4.3 *Rémunération et mécanismes de fidélisation des employés*, 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 à la 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, les faits de corruption ou les fraudes. Il a été déployé auprès de 100 % des collaborateurs de Teleperformance.

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 lien suivant : <https://www.teleperformance.com/en-us/ethics-hotline/>

La politique relative à la ligne d'alerte éthique (Ethics Hotline Policy), qui décrit l'objectif, les mesures de protection et les procédures de reporting et d'enquête, est disponible sur le site internet de Teleperformance (<https://teleperformanceinvestorrelations.com/media/4547460/global-policy-may-2018-tp-global-ethics-hotline-policy-en-nb.pdf>). 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 bonne mise en œuvre de ces plans d'action ;
- attrition ;
- absentéisme ;
- taux d'accident ;
- questionnaire de contrôle interne (plus de 200 questions et points de contrôle, soumis à chaque filiale trois fois par an) ;
- résultats de l'évaluation des droits humains ;
- part des collaborateurs payés au-dessus du salaire décent (*living wage*) ;
- évolution de la part des femmes dans des postes d'encadrement et postes de direction ;
- résultats d'audits en matière de santé, de 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 ;
- part des fournisseurs ayant signé le code de conduite ;
- part des fournisseurs à risques ayant été évalués.

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.

1.2.4.6 Rapport de mise en place du plan de vigilance 2019/2020

Le rapport ci-dessous synthétise les mesures prises en 2019/2020 en vertu de la loi relative au devoir de vigilance :

- réalisation d'une cartographie des risques RSE, actualisée pour prendre en compte l'impact de la Covid-19, et complétée par des cartographies spécifiques portant sur les droits humains, la santé et la sécurité, et l'environnement ;
- gouvernance renforcée, avec la mise en place d'une direction RSE en 2019, la mise en place d'une direction des achats groupe début 2020 et la création d'un comité RSE au niveau du conseil d'administration en janvier 2021 ;
- 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, politique environnementale ;
- refonte du module de formation en RSE et en éthique et conformité, dispensé à tous les nouveaux collaborateurs ;
- lancement et déploiement du dispositif d'alerte sur 100 % du périmètre, 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, les faits de corruption ou les fraudes ;
- lancement d'une évaluation des droits humains, auprès de 19 filiales, représentant plus de 80 % des effectifs du groupe, pour continuer à surveiller la conformité dans l'ensemble des filiales et l'intégrer dans le dispositif de contrôle interne du groupe.

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 extra-financiers dans la gestion des risques au niveau mondial, avec l'ajout de nouveaux contrôles extra-financiers et RSE dans les plans d'audit interne ;
- reconduite de l'évaluation des droits humains, en l'élargissant à davantage de filiales ;
- déploiement de la nouvelle procédure de vérifications préalables et d'évaluation en matière de RSE des fournisseurs à l'échelle globale.

Le plan de vigilance complet est disponible sur le site internet du groupe www.teleperformance.com

Déclaration de performance extra-financière

2.1	Modèle d'affaires	70	2.6	Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe	97
2.2	Principaux enjeux extra- financiers et stratégie RSE	72	2.6.1	Gouvernance du changement climatique	97
2.2.1	Principaux risques	72	2.6.2	Stratégie sur le changement climatique	98
2.2.2	Vision et gouvernance RSE	75	2.6.3	Gestion des risques	100
2.3	Un employeur de référence sur son marché	76	2.6.4	Performance en matière de changement climatique – Mesures et objectifs	101
2.3.1	Un important créateur d'emplois	77	2.6.5	Certifications environnementales	107
2.3.2	Développement des ressources humaines	78	2.6.6	Campagnes de sensibilisation environnementale	107
2.3.3	Création d'un cadre de travail favorisant la santé et la sécurité	79	2.7	Une politique RSE reconnue	107
2.3.4	Conditions de travail	84	2.7.1	Certifications	108
2.3.5	Relations sociales	85	2.7.2	Notation extra-financière et indices ESG	108
2.3.6	Diversité et égalité des chances	87	2.8	Méthodologie	109
2.4	Un partenaire de confiance	89	2.8.1	Périmètre et collecte des informations	109
2.4.1	Être un vecteur d'innovation et de développement via la meilleure diffusion possible de l'information	89	2.8.2	Principaux indicateurs	110
2.4.2	Loyauté des pratiques	90	2.9	Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	111
2.4.3	Protection des données et cybersécurité	92			
2.5	Un important engagement sociétal	94			
2.5.1	Les actions en faveur du développement régional et des communautés	94			
2.5.2	<i>Citizen of the World (COTW)</i>	95			

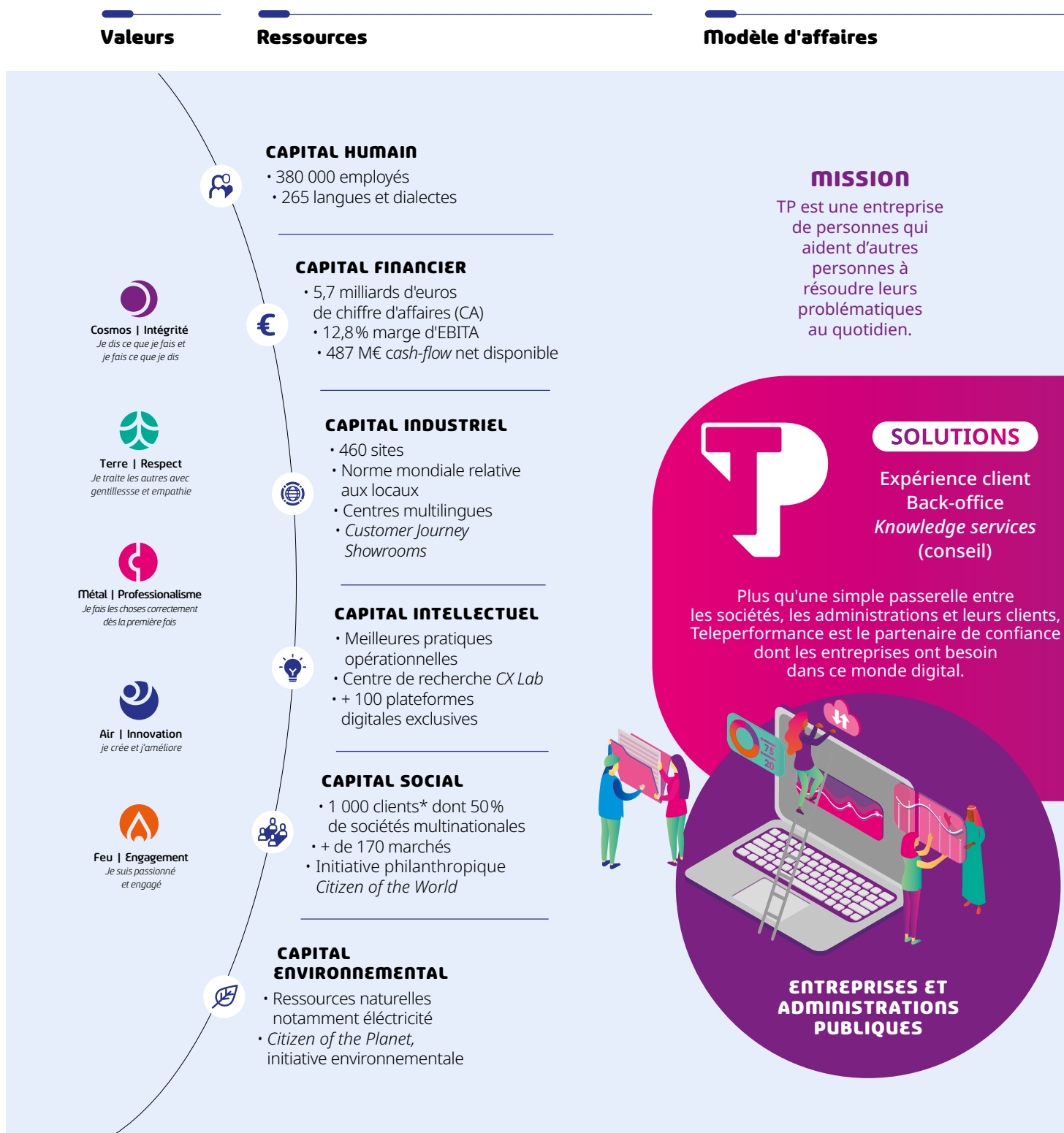
2.1 MODÈLE D'AFFAIRES

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



*hors Languageline Solutions (30 000 clients, y compris des particuliers)

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 et de rapidité, « 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 dimension humaine et technologie est la pierre angulaire de l'expérience client ; l'intelligence émotionnelle est essentielle pour délivrer de la valeur et assurer la durabilité des changements.

Création de valeur pour toutes les parties prenantes

Impact sur la société

CONSUMMATEURS ET CITOYENS



VISION

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

EMPLOYÉS

3,8 Md€ Salaires et charges sociales
68 % de promotion interne
87 % des employés travaillent dans une filiale reconnue "meilleur employeur"

ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

25 % du CA avec les 10 clients principaux
26 % du CA issu de l'économie digitale
13 ans d'ancienneté moyenne des clients (Top 50)

CONSUMMATEURS

1 Milliard** d'interactions
Expérience client personnalisée
Sécurité des données : BCR, RGPD

ACTIONNAIRES

x2 Croissance du marché
25 % Augmentation du prix de l'action

COMMUNAUTÉS

179 M€ impôts décaissés
5,1 M€ Récoltés pour des ONGs
80 000 Heures de bénévolat

ENVIRONNEMENT

-27,5 % de réduction de l'empreinte carbone par employé
-16 % de réduction de la consommation d'électricité par employé
17 % d'énergies renouvelables

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



**hors services spécialisés

2.2 Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE

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 se transforme en 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.

● 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, <i>focus groups</i> , 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.	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 : <i>JUMPI, TP University</i> 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, <i>Lean Six Sigma</i> , experts par secteur d'activité, <i>Smart shoring</i> , normes opérationnelles	Intelligence émotionnelle, omnicanal, capacités multilingues dans 265 langues Sécurité des données (approbation des BCR)	Performance financière solide et durable; résilience et transformation ; 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 (<i>Impact Sourcing</i>) Fournir une Expérience client aux personnes dans des zones reculées Initiative caritative <i>Citizen of the World</i> Initiative environnementale <i>Citizen of the Planet</i>

2.2 PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS ET STRATÉGIE RSE

2.2.1 Principaux risques

Cartographie des risques extra-financiers

En 2019, Teleperformance a conduit une cartographie des risques extra-financiers. Cette cartographie a ensuite été revue en 2020, notamment pour y intégrer l'impact de la pandémie de Covid-19.

Pour la préparation de la liste des problématiques à intégrer à l'analyse de risques extra-financiers, Teleperformance a tenu compte des normes internationales (ISO 26000, Pacte mondial des Nations unies, les Objectifs de développement durable et leurs cibles, GRI standards), de l'article R. 225-105 du Code de commerce, 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). Pour chacun de ces enjeux, le groupe a évalué les risques bruts associés, en matière de risques opérationnels, financiers, réputationnels, humains, environnementaux et sanitaires.

	Identification du risque	Gestion du risque
Risques sociaux	Les collaborateurs du groupe représentent son atout le plus précieux. La qualité des services délivrés par le groupe repose sur sa capacité à recruter, former et fidéliser des collaborateurs compétents, à même de répondre aux demandes des clients. Un manque de satisfaction et d'engagement des collaborateurs, qui se traduirait par une baisse de productivité et de qualité, mais aussi un taux de rotation plus élevé et un absentéisme accru, représente un risque majeur, pouvant causer une diminution de la satisfaction des clients, un dérèglement dans les opérations et un impact financier élevé (coût de recrutement, de formation, pénalités clients, etc.). Les risques liés à la santé et à la sécurité constituent également un risque important, notamment les risques psychosociaux et les risques de troubles musculosquelettiques liés à un travail principalement sédentaire. Teleperformance pourrait également être confronté à des risques pour la sécurité physique (incendie, recrudescence de tensions politiques et d'instabilité sociale ou d'actes terroristes, ainsi que des épidémies telles que la Covid-19).	Teleperformance a mis en place des programmes dédiés à l'engagement des collaborateurs, à leur bien-être, et à la formation et développement de carrière. Ces programmes visent à faire de Teleperformance l'employeur préféré du marché. Ils sont détaillés en section 2.3. Le système de gestion de la santé et de la sécurité établi par Teleperformance vise à contrôler efficacement les risques, à améliorer le bien-être et à prévenir les éventuelles blessures du personnel dans l'exercice de leurs fonctions. Celui-ci est détaillé en section 2.3.3. Dans le cadre de la pandémie de Covid-19, Teleperformance a développé une politique groupe très précise, présentée en section 2.3.3.2.
Risques liés aux droits de l'homme	Avec plus de 380 000 collaborateurs dans le monde, les risques d'atteintes aux droits humains et libertés fondamentales existent. Des manquements en matière de discriminations et de dialogue social pourraient entraîner une atteinte aux droits fondamentaux des collaborateurs, et pour l'entreprise une perte de performance, ainsi que des conflits sociaux, litiges et risques réputationnels. Les risques liés à la sécurité des données et à la protection des données personnelles des collaborateurs de Teleperformance, de ses clients et leurs propres clients sont inhérents à l'activité du groupe. En effet, Teleperformance délivre ses services à travers une plateforme technologique complexe qui intègre de nombreuses technologies de l'information. Des atteintes à la protection des données personnelles entraîneraient des risques humains, opérationnels pouvant entraîner la perte de confiance des clients, ou encore des risques de sanctions financières et légales.	Teleperformance adopte une position active et volontariste dans le recrutement et l'intégration 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. Les mesures prises en faveur de la diversité sont détaillées en section 2.3.6. Le groupe s'attache à établir un dialogue social efficace à tous les niveaux de l'entreprise, comme décrit en section 2.3.5. Le groupe s'assure également d'offrir de bonnes conditions de travail à ses employés, que ce soit en matière de temps de travail, de rémunération ou de flexibilité dans les méthodes de travail. Les conditions de travail sont détaillées en section 2.3.4. Concernant la sécurité des données personnelles, à la fois pour ses collaborateurs mais aussi ses clients et leurs propres clients, le groupe a mis en œuvre un ensemble de normes essentielles de conformité et de sécurité conçues pour prévenir et limiter les risques de fraude éventuels ou de violation de normes ou règles légales de sécurité. Plus d'informations sont disponibles en section 2.4.3.
Risques liés à la conduite des affaires	Des pratiques non conformes aux réglementations, concernant la lutte contre la corruption, l'éthique dans la conduite des affaires et l'évasion fiscale, pourraient se produire dans des pays où le groupe opère. De telles pratiques exposeraient à des sanctions et à un risque de réputation, qui rejailliraient sur l'ensemble du groupe. Elles entacheraient aussi sa crédibilité générale.	Les engagements du groupe en faveur d'une conduite éthique des affaires est décrite en section 2.4.2 Loyauté des pratiques. Teleperformance veille à ce que tout acte de corruption soit interdit. Ces principes de tolérance-zéro sont exposés dans le code de conduite. Le groupe a mis en place un dispositif anti-corruption robuste, s'appuyant sur les huit piliers de la loi Sapin II. Il est présenté en section 2.4.2.2. 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. L'approche du groupe en la matière est développée en section 2.4.2.6.
Risques environnementaux	Les risques environnementaux, risques de transition et risques physiques ont été identifiés en suivant les recommandations de la TCFD (<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>). Teleperformance pourrait faire peser des risques pour l'environnement de par une consommation excessive de ressources. En outre, le groupe est présent dans des régions fortement impactées par le changement climatique, provoquant des risques de catastrophes naturelles accrus. Ces risques sont décrits en section 2.6.2.	Lancé en 2008, le programme mondial <i>Citizen of the Planet</i> (COTP) vise à s'assurer que les activités du groupe sont gérées d'une manière responsable et respectueuse de l'environnement. De plus, en 2020, Teleperformance a décidé d'aller plus loin en s'engageant dans l'initiative <i>Science Based Targets</i> (SBTi). Ce programme est détaillé en section 2.6.

Les risques extra-financiers identifiés ci-dessus sont intégrés à la cartographie des risques du groupe.

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 repris en section 1.2.4 *Plan de vigilance* du présent document d'enregistrement universel.

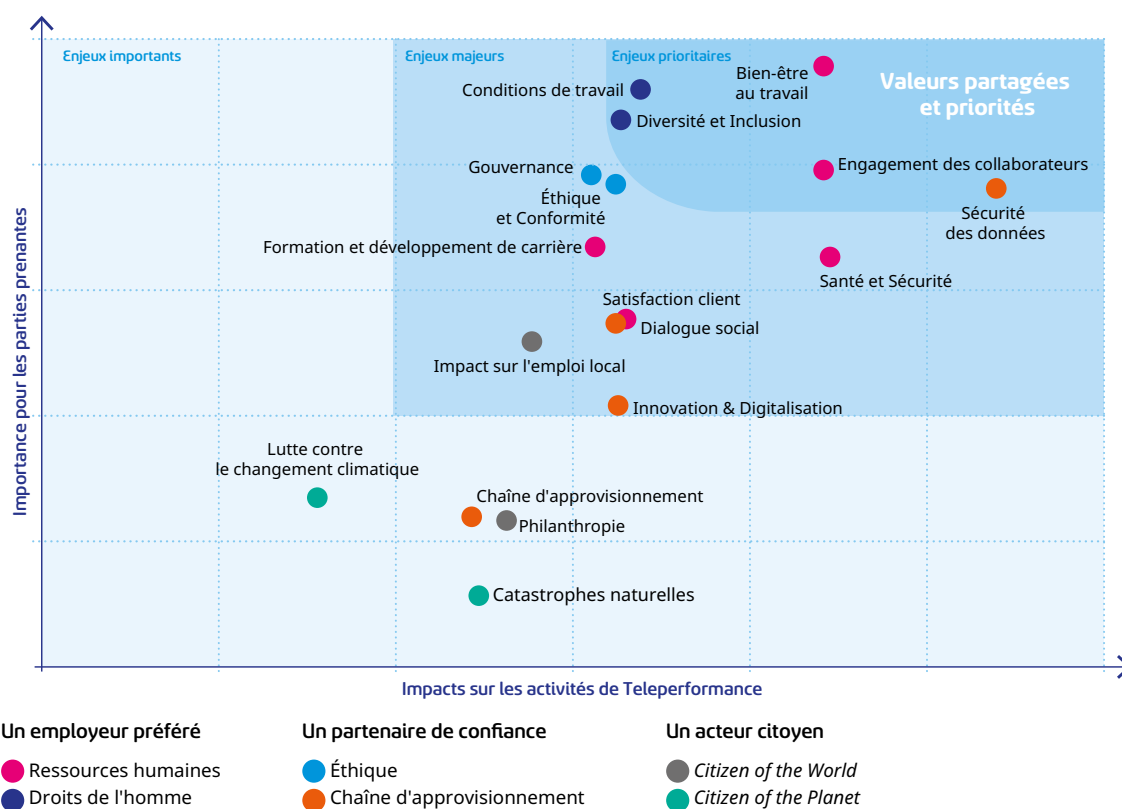
Analyse de matérialité

La cartographie des risques a servi de point de départ à la réalisation de la première matrice de matérialité de Teleperformance. L'ensemble des risques extra-financiers identifiés a été soumis à un panel de parties prenantes, internes et externes, au deuxième trimestre 2019, donnant lieu à l'établissement d'une matrice de matérialité. Le groupe a lancé une consultation de ses parties prenantes en menant des entretiens qualitatifs couvrant les sujets extra-financiers 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 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 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 extra-financiers 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 extra-financiers.



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 risques et enjeux extra-financiers a permis de structurer la démarche RSE du groupe. Pour accomplir sa mission et répondre aux attentes de ses principales parties prenantes, Teleperformance a pris trois engagements qui vont de pair avec la stratégie du groupe :

Être l'employeur préféré du marché



Développement d'un écosystème *Great Place to Work*® : être le meilleur employeur dans son secteur afin de recruter, former et retenir les meilleurs talents.

Être un partenaire de confiance

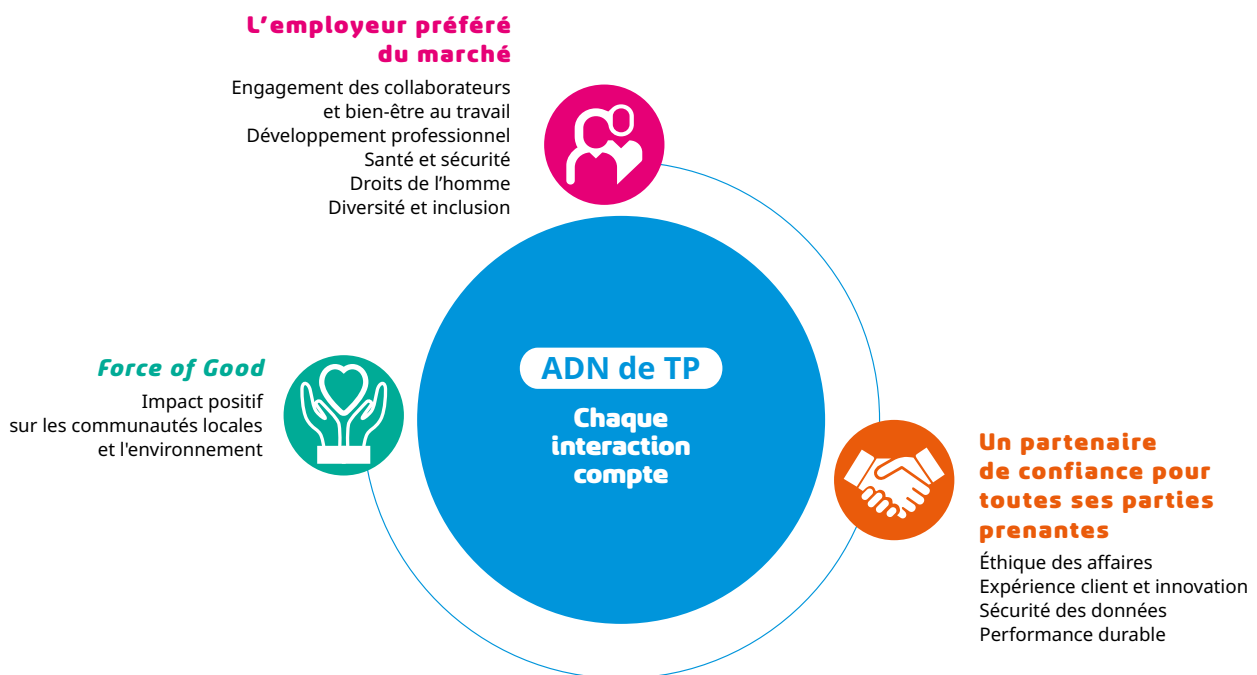


pour toutes les parties prenantes du groupe en adoptant les standards éthiques les plus élevés, et en délivrant de la valeur à long terme.

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 et en promouvant une utilisation durable des ressources naturelles.



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 reflète 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. Le groupe

veille à la mise en place de ses politiques et à la formation de ses collaborateurs dans toutes ses opérations.

Teleperformance s'engage à contribuer aux Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD). Sa Communication sur le Progrès annuelle, qui répond aux exigences du niveau GC Advanced, est incluse dans le rapport intégré.

2.3 Un employeur de référence sur son marché

Gouvernance RSE

Pour assurer la pleine réussite de ces programmes et de ces objectifs, une **gouvernance dédiée a été mise en place**. La direction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), placée sous la responsabilité directe du directeur général délégué, pilote la stratégie RSE du groupe, afin de déployer des initiatives pour atteindre les objectifs fixés, harmoniser les pratiques dans les filiales et assurer un suivi régulier.

La direction RSE du groupe travaille avec un réseau d'ambassadeurs 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 dix principes du Pacte mondial des Nations unies et au plan de vigilance.

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 à 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, de la santé et de la sécurité au travail.

Le groupe a lancé une stratégie *High Touch* couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des ressources humaines. Cette stratégie *High Touch*, qui place la dimension humaine et l'intelligence émotionnelle au cœur de ses activités, est axée à la fois sur les collaborateurs du groupe et sur ses clients et leurs propres clients. Elle s'illustre 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, et ce à travers chaque interaction, tout au long du cycle de la vie professionnelle.

En 2020, Teleperformance a fait évoluer sa gestion des ressources humaines pour prendre en compte la croissance exponentielle du modèle de télétravail au sein du groupe en raison de la crise de la Covid-19 (cf. section 2.3.4.2. *Télétravail et TP Cloud Campus*). La pandémie aura un impact durable sur la gestion des ressources humaines et ce, même une fois la crise terminée. Teleperformance a par exemple développé un nouveau modèle de recrutement digital qui sera déployé globalement en 2021. Celui-ci permet d'utiliser divers outils numériques pour identifier et attirer les meilleurs candidats plus rapidement et de prendre en compte les candidats privilégiant la possibilité de travailler à domicile. Outre une plus grande adaptation des procédures au travail à distance, les procédures de recrutement, les descriptions de poste et les évaluations, ainsi que les critères de rémunération ont également été revus 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, et ce même à distance, Teleperformance est régulièrement récompensé par des organismes indépendants experts sur ces sujets. En 2020, le groupe a obtenu ou renouvelé des certifications de l'institut *Great Place to Work®* ou *Best Places to Work®* dans 28 pays. Ces certifications couvrent 87 % des effectifs du groupe.

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, opérations, finance, communication).

En janvier 2021, un comité RSE a été ajouté au niveau du conseil d'administration, comme détaillé en section 3.1.2.3 du présent document. Il a pour missions la vérification de l'intégration des engagements du groupe en matière de RSE (enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux), l'examen de l'établissement de la déclaration de performance extra-financière du document d'enregistrement universel, du rapport intégré annuel, du plan de vigilance et de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE, ou encore l'examen des risques extra-financiers et de leurs impacts, en lien avec le comité d'audit, des risques et de la conformité.

Les pays ayant reçu une certification en 2020 sont les suivants : Albanie, Allemagne WAHA (filiale allemande de travail à domicile), Arabie saoudite, Argentine, Brésil, Chine, Colombie, Costa Rica, Égypte, Émirats arabes unis, Espagne, États-Unis, Grèce, Kosovo, Inde, Indonésie, Madagascar, Malaisie, Maroc, Mexique, Pérou, Philippines, Portugal, République dominicaine, Russie, Royaume-Uni, Salvador, Tunisie.

Pour obtenir ces récompenses, les entreprises en compétition suivent une procédure de sélection rigoureuse. Pour *Great Place to Work®* le classement porte à la fois sur la perception que les employés ont de leur entreprise et sur les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines, mesurées à l'aide de deux outils développés par l'institut, *Trust Index®* et *Culture Audit®* :

- Une entreprise *Great Place To Work®* est une entreprise où les collaborateurs font confiance à leur management, se sentent fiers de ce qu'ils font et apprécient les gens avec qui ils travaillent. Le degré de satisfaction des employés est mesuré à travers l'enquête *Great Place to Work Trust Index®* qui leur est adressée. L'enquête comporte une question de satisfaction globale et une soixantaine de questions portant sur cinq dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité. La satisfaction globale correspond au pourcentage de promoteurs divisé par le nombre total de réponses. Les résultats de l'enquête *Trust Index®* comptent pour les deux tiers du résultat final.
- Une entreprise où il fait bon de travailler est également une entreprise où l'on atteint les objectifs assignés, avec des collaborateurs qui donnent le meilleur d'eux-mêmes et travaillent en équipe, le tout dans un climat de confiance. Le *Culture Audit®* permet d'évaluer la qualité et la variété des pratiques et politiques d'une organisation en matière de ressources humaines. 15 domaines sont évalués par un auditeur de *Great Place to Work®* sur la base de cinq critères d'évaluation : variété, singularité, inclusion, *human touch* et intégration.

L'obtention de distinctions délivrées par des organismes indépendants portant sur la satisfaction des collaborateurs au travail est intégrée au système de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du groupe (cf. section 3.2 relative à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux).

2.3.1 Un important créateur d'emplois

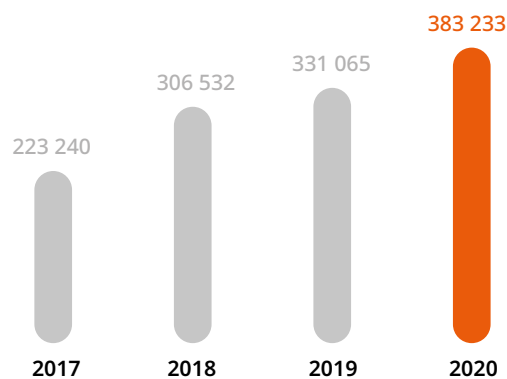
Les informations présentées à la présente section sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du groupe sauf lorsqu'il en est indiqué autrement.

2.3.1.1 Répartition de l'effectif total par âge, genre et zone linguistique au 31 décembre 2020

2020	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Anglophone APAC (hors États-Unis)	28 679 41 %	40 795 59 %	69 474 100 %	25 353 36 %	30 264 44 %	9 567 14 %	4 290 6 %
Ibérico-LATAM	63 095 47 %	70 532 53 %	133 627 100 %	63 130 47 %	49 067 37 %	14 989 11 %	6 441 5 %
Europe cont. & MEA	30 322 43 %	40 079 57 %	70 401 100 %	21 406 30 %	28 908 41 %	12 351 18 %	7 736 11 %
Inde & ME	42 845 64 %	24 445 36 %	67 290 100 %	28 540 42 %	31 702 47 %	5 898 9 %	1 150 2 %
Core services & D.I.B.S. (hors États-Unis)	164 941 48 %	175 851 52 %	340 792 100 %	138 429 41 %	139 941 41 %	42 805 13 %	19 617 6 %
Services spécialisés (hors États-Unis)	1 928 34 %	3 722 66 %	5 650 100 %	2 385 42 %	2 310 41 %	720 13 %	235 4 %
Holdings	37 56 %	29 44 %	66 100 %	3 5 %	17 26 %	19 29 %	27 41 %
Total hors États-Unis	166 906 48 %	179 602 52 %	346 508 100 %	140 817 41 %	142 268 41 %	43 544 13 %	19 879 6 %
États-Unis *			36 725				
TOTAL			383 233				

* 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 2020	Charges de personnel 2020 (en millions d'euros)	Effectif 2019	Charges de personnel 2019 (en millions d'euros)
Anglophone APAC	82 790	- 1 318	80 171	- 1 213
Ibérico Latam	114 945	- 981	89 098	- 784
Europe cont. & MEA	55 806	- 921	42 788	- 748
Inde & ME	60 304	- 255	67 899	- 271
Core services & D.I.B.S.	313 845	- 3 475	279 956	- 3 015
Services spécialisés	8 801	- 342	9 467	- 314
Holdings	66	- 29	64	- 20
TOTAL	322 712	- 3 846	289 487	- 3 349

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

2.3 Un employeur de référence sur son marché

2.3.1.3 Analyse de l'évolution de l'effectif total en 2020 par type de contrat de travail

	CDI*	CDD**	Intérim	Total
Au 01/01/2020	270 675	49 099	11 291	331 065
Embauches	273 948	42 290	18 544	334 782
Licenciements	- 52 760	- 4 766	- 650	- 58 176
Mutations	3 666	- 3 729	36	- 560
Autres départs	- 191 870	- 24 775	- 7 233	- 223 878
AU 31/12/2020	303 126	58 119	21 988	383 233

* 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, cette information est considérée comme discriminatoire.

En 2020, 6,1 % des effectifs de Teleperformance France étaient déclarés en situation de handicap (hors intérimaires).

2.3.2 Développement des ressources humaines

Le développement des collaborateurs est au centre de la stratégie RH pour délivrer le meilleur service à ses clients et favoriser la promotion interne. Ce domaine, 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 présentiel, destinées à tous les employés. Ces formations couvrent un large éventail de sujets, comme la culture Teleperformance, la formation propre à chaque fonction et aux programmes clients qu'ils vont soutenir, le développement de carrière, la conformité ou la sécurité.

Après le succès de la phase pilote en 2019, la plateforme globale de développement des talents a été déployée en 2020. Teleperformance est désormais en mesure d'offrir aux employés une plateforme d'engagement centrale pour tous leurs besoins de formation et de développement, accessible n'importe où et à tout moment.

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 2020, 44 248 896 heures de formation ont été dispensées, soit une baisse de 5 %. Celle-ci s'explique par la crise de la Covid-19, qui a entraîné une situation d'urgence retardant le lancement de certaines formations. De plus, la mise en télétravail accélérée de la majeure partie des collaborateurs a entraîné la nécessaire refonte des contenus de formation en distanciel. Cela représente en moyenne 137 heures par employé, contre 160 en 2019, montrant le fort engagement de Teleperformance en matière de formation de ses collaborateurs, et ce même en période de crise.

La formation peut s'effectuer en présentiel ou en e-learning (MyTP).

Formation initiale MyCompany Orientation

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. En 2020, ce programme de formation initiale MyCompany Orientation a été revu et déployé, assurant que tous les employés connaissent Teleperformance dès leur première journée dans l'entreprise et qu'ils suivent différentes formations générales avant de se spécialiser via des formations ciblées pour certains postes ou clients.

Ces formations dispensées à tous incluent notamment des modules sur les politiques du groupe, la santé et la sécurité, la politique RSE, etc. Chaque nouvel agent doit également suivre un programme sur la conformité de façon à préserver la sécurité des clients, des consommateurs finaux et des employés de Teleperformance.

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 et de cinq semaines pour les produits plus complexes qui nécessitent des connaissances plus approfondies.

MyTP

En 2020, le groupe a migré sa plateforme d'e-learning sur une plateforme de gestion des talents en ligne en mode SaaS (*Software as a Service*). À la suite d'une phase pilote en 2019, la nouvelle plateforme a été lancée le 1^{er} avril 2020. Cette plateforme globale pour la formation, le développement et l'engagement permet au groupe d'offrir de la cohérence aux employés, aux clients et aux consommateurs. Par exemple, des règles sont définies dans la plateforme pour garantir que chaque poste ait des contenus de formation dédiés qui seront automatiquement attribués à un nouvel employé sur ce poste.

MyTP intègre des outils de *gamification* (apprentissage par le jeu) et des contenus dédiés aux compétences personnelles (*soft skills*). Une mise en place agile de l'outil a eu lieu avec une première phase dédiée au déploiement de la formation en ligne puis les suivantes se concentrant sur le développement de la performance et les espaces de travail collaboratifs.

La plateforme a connu un franc succès : en témoignent des indicateurs clés tels qu'une moyenne de 103 235 visiteurs uniques par mois (vs 58 604 en 2019). Cette performance est en partie liée à la pandémie de Covid-19 mais aussi à des changements dans les méthodes d'apprentissage.

Faits marquants en 2020

- 1) Formation et télétravail : la pandémie a mis en lumière l'importance de la formation et de l'engagement au sein d'une organisation. Chez Teleperformance, plus de 250 000 employés travaillaient depuis chez eux au 31 décembre 2020 et il était essentiel de garantir que toutes les formations (conformité, produits, *soft skills*, etc.) étaient délivrées efficacement. La solution durable de télétravail du groupe, *TP Cloud Campus*, a été introduite en 2020 et l'équipe globale de formation et développement a revu toutes les procédures pour s'assurer que les résultats d'apprentissage étaient les mêmes lorsque les contenus étaient délivrés virtuellement. Le groupe a ainsi mis à jour tous ses contenus pour les adapter à une offre en ligne et générer plus d'engagement, en passant notamment par la *gamification* ou apprentissage par le jeu. Afin de développer les compétences des formateurs, des certifications complémentaires ont été créées en ligne, ainsi que des ateliers ; plus de 3 000 formateurs les ont validées en 2020. En outre, le groupe a pu offrir à 20 000 collaborateurs un catalogue de plus de 1 000 modules proposés par un prestataire externe spécialisé dans le développement personnel des employés.

- 2) La *gamification* fait partie intégrante de la stratégie d'apprentissage du groupe qui veille à ce qu'un certain nombre de solutions soient mises à la disposition des clients et des équipes internes, qu'il s'agisse de mettre en place rapidement des quiz ou de déployer des jeux basés sur des indicateurs clés de performance. L'année 2020 a vu une augmentation significative du nombre de jeux dans le domaine de l'apprentissage, avec près de 900 000 jeux déployés, pour 157 000 joueurs, soit 20 fois plus qu'en 2019.
- 3) Formation à la conformité : la sécurité a toujours été un enjeu majeur pour Teleperformance et avec l'explosion du nombre de personnes travaillant à domicile, le groupe a étendu les formations sur la sécurité et la conformité en 2020. Chaque nouvelle recrue reçoit un module sur la sécurité, une formation à la lutte contre la corruption et, en fonction de son rôle, des cours spécifiques liés au code de conduite.
- 4) L'Intelligence émotionnelle est la clé de l'adoption par Teleperformance d'une culture *High Touch*. Dans le cadre de ce programme, Teleperformance a mis à jour sa matrice de compétences en 2020 afin qu'elle intègre l'intelligence émotionnelle, notamment dans le nouveau programme de gestion de la performance globale qui sera mis en place au premier trimestre 2021. Une formation dédiée est disponible pour tous les non-agents, suivie à ce jour par plus de 65 000 collaborateurs.

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 2020, le groupe compte un taux de promotion interne de 68 % pour tous les postes à partir du niveau superviseur. Il propose un suivi régulier de la performance de ses collaborateurs. Chaque employé a des objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéfinis et reçoit des évaluations régulières qui permettent de tracer son plan de carrière.

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

Avec plus de 380 000 collaborateurs répartis dans 83 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 de se sentir bien et 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, à améliorer le bien-être 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. Dans la plupart des filiales du groupe, le comité santé et sécurité inclut un

JUMP!

Destiné exclusivement aux salariés de Teleperformance, le programme *JUMP!* a initialement été mis en place afin de permettre la promotion d'agent à superviseur et de superviseur à manager. Il a considérablement évolué depuis et a été complété par de nombreux autres programmes préparant les individus à leur prochain rôle. 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. En dépit de la pandémie, le maintien de programmes tels que *JUMP!* s'est avéré vital pour continuer à développer le vivier de talents.

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 quatre modules sur site d'une semaine et de formations complémentaires en e-learning.

Début 2020, un nouveau dirigeant a rejoint l'équipe pour renforcer la formation et le développement des cadres. L'ensemble du programme de formation a été mis à jour pour le rendre plus concret et aligné à l'objectif de transformation digitale du groupe. La première semaine de formation a eu lieu en janvier 2020 dans le centre d'innovation (*Teleperformance Innovation Experience Center* ou *TIEC*) à Santa Clara et a été un véritable succès. Plusieurs sessions avec des intervenants externes tels que *Great Place to Work®*, des agences spécialisées dans la conception créative (*Design Thinking*) et des cabinets de communication pour les cadres dirigeants ont été organisées. En raison de la pandémie, les trois semaines de formation restantes ont été reportées, mais *Teleperformance University* reviendra en 2021.

ou des représentants du personnel. Celui-ci est supervisé à la fois par la direction locale, les experts locaux et par le département central de santé et sécurité. Les comités de santé et de sécurité ont pour objectif de maintenir au cœur de chaque filiale les enjeux 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.

2.3 Un employeur de référence sur son marché

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, de les responsabiliser et de les familiariser à ces sujets dès le début de leur mission.

Afin de s'assurer que tous les collaborateurs ont accès à une formation en matière de santé et sécurité, l'équipe globale santé et sécurité a développé un module de e-learning destiné aux collaborateurs en télétravail et disponible sur la plateforme globale de formation. Ce module présente le thème de la santé et sécurité en général et fournit aux collaborateurs des informations plus spécifiques sur les risques ergonomiques liés à la posture, à l'éclairage ou à l'acoustique.

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

Une vidéo pédagogique sur le thème de la santé et sécurité a été créée par le groupe et est disponible pour toutes les filiales. 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 supprimer ou 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 la sécurité et le bien-être du personnel.

2.3.3.2 Résilience et adaptation face à la crise sanitaire globale

Dès les prémices de la crise sanitaire, Teleperformance a déployé des mesures de protection pour les collaborateurs en Chine puis en Italie avant l'intensification et la généralisation de ces mesures à la suite de la déclaration par l'Organisation mondiale de la santé d'une pandémie globale le 11 mars 2020.

Teleperformance a dès lors poursuivi deux objectifs stratégiques : la protection des collaborateurs et la continuité de service pour les clients, assurés notamment par le déploiement du télétravail en un temps record, et la mise en place d'une politique stricte de sécurité et d'hygiène sur l'ensemble des sites du groupe.

Déploiement du télétravail

Le télétravail a été l'une des principales réponses de Teleperformance pour surmonter la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19. Cette crise a significativement perturbé l'activité économique partout dans le monde et a conduit les gouvernements à mettre en place un cadre sanitaire strict incluant le respect de normes d'hygiène et de distanciation sociale et le confinement pour protéger les populations. Dans ce contexte, les entreprises ont été obligées de reconsidérer très rapidement la façon dont le travail est organisé.

Le télétravail a été massivement et systématiquement déployé dès que cela était possible, pour tous les postes qui le permettaient au vu des contraintes techniques, matérielles et légales. En tant que prestataire de services, il est notamment demandé à Teleperformance de traiter des données à caractère personnel qui sont, par nature, confidentielles. Ces données ne peuvent être traitées que dans des conditions sûres qui requièrent un environnement de travail adéquat et l'installation d'équipements, d'outils et de licences spécifiques. En outre, le télétravail nécessite l'accord express des clients de Teleperformance, à la fois sur le principe même de télétravail et sur les termes et conditions de mise en œuvre. Au sein du groupe, le télétravail a été mis en place dans le prolongement de la promulgation des premières mesures de confinement, en Chine notamment, conformément aux normes et certifications de sécurité.

Le télétravail a permis de répondre aux priorités que le groupe s'est fixées pour surmonter la crise :

- protéger les employés et notamment ceux qui travaillent sur site, le développement du télétravail permettant une forte réduction des effectifs sur les sites opérationnels, garantissant ainsi le strict respect des règles de distanciation physique. En moins de huit semaines, 200 000 collaborateurs étaient déjà en télétravail ;
- protéger les emplois, et ainsi maintenir le niveau de vie des collaborateurs et de leurs familles, en particulier dans les pays où le dispositif de chômage partiel n'existe pas, et contribuer à la résilience des communautés locales. Les solutions de télétravail permettent en grande partie d'accompagner les clients dans la poursuite de leur activité. Au plus fort de la crise, le télétravail a été mis en place auprès de 90 % des clients du groupe.

Politique stricte de sécurité et d'hygiène

Teleperformance a défini et appliqué de nombreuses mesures de protection sur tous les sites qui sont restés ouverts afin de protéger les collaborateurs présents. Une politique stricte de sécurité et d'hygiène a été mise en place dans le monde entier, pilotée quotidiennement par une équipe centrale dédiée pour garantir :

- le respect des directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé et du *Center for Disease Control*, en collaboration étroite avec les gouvernements locaux et les autorités sanitaires ;
- les politiques de distanciation sociale suivant les recommandations de l'OMS ;
- le renforcement des mesures d'hygiène, de nettoyage et de désinfection des locaux ;
- la mise à disposition de matériel de désinfection pour les mains et pour les surfaces et la distribution d'équipements de protection individuels tel que des masques chirurgicaux, des gants, des visières dans les cas de demandes spécifiques des autorités locales, etc.

Le groupe a pu commander et livrer près de sept millions de masques dès le 20 mars 2020 pour les employés sur site du monde entier, destinés à protéger les collaborateurs qui ne pouvaient pas télétravailler et à faciliter le retour sur site des salariés le moment venu.

Des contrôles, notamment la prise de température systématique à l'entrée des locaux et la surveillance médicale, sous réserve des lois et règlements applicables, ont été consignés dans des procédures afin de parer aux différentes situations.

Certaines filiales, en accord avec les réglementations locales ont offert aux collaborateurs la possibilité de réaliser des tests antigéniques afin de minimiser les risques de cas positifs présents dans les locaux.

En outre, en janvier 2021, Teleperformance s'est engagé à rembourser les frais de vaccination supportés par ses collaborateurs dans les pays où ils ne sont pas pris en charge par le système de santé local. Ce programme sera mis en place dans le respect des décisions des autorités dans chacun des 83 pays où le groupe opère et en partenariat avec des acteurs clés du secteur de la santé.

Des directives pour limiter les déplacements professionnels locaux et globaux ainsi que pour limiter la présence de visiteurs dans les locaux ont été diffusées. En complément de ces mesures, Teleperformance a développé et mis à disposition des employés en télétravail de nombreux supports d'information sous forme de vidéo, d'e-mail et d'infographies afin de les sensibiliser aux mesures de prévention et de protection.

Enfin Teleperformance a rapidement pris la mesure de l'impact psychologique de la crise sanitaire et a développé des procédures et des outils de communication à l'intention des collaborateurs pour les aider à gérer le stress, l'équilibre vie professionnelle/vie privée tout en exerçant leur activité à domicile. Teleperformance a agi activement pour conserver le lien professionnel et social afin de diminuer le sentiment d'isolement et les risques associés à l'isolement.

Certifications

Teleperformance a reçu plusieurs certifications démontrant sa gestion sérieuse de la crise de la Covid-19 à travers le monde.

Pays	Résultats
Albanie	Teleperformance a été la première entreprise du pays à obtenir une certification Covid-19 pour avoir réduit le risque de contagion sur le lieu de travail et s'être conformée aux réglementations anti-Covid-19 en vigueur.
Brésil	Teleperformance au Brésil a été reconnu comme le meilleur centre de contact de l'année dans sa gestion de la crise de la Covid-19.
Colombie	Teleperformance a reçu le label SAFEGUARD de Bureau Veritas pour ses bonnes pratiques relatives aux protocoles de biosécurité pour la prévention et la réduction des risques de transmission de la Covid-19.
Espagne	L'AFNOR Trust a délivré une certification à Teleperformance en Espagne pour ses protocoles d'action contre la Covid-19.
France	Quatre sites ont été certifiés par Bureau Veritas en France, démontrant leur conformité avec les procédures sanitaires édictées par le ministère du Travail.
Italie	Teleperformance a reçu la certification Covid-19-Free en Italie, le groupe ayant satisfait les conditions d'une gestion de ses activités qui soit sûre pour ses employés et les clients.
Maroc	L'AFNOR a certifié la charte sanitaire déployée sur les sites de Teleperformance au Maroc au début de la crise de la Covid-19. Cette charte inclut 52 mesures qui suivent les lignes directrices édictées par le ministère de la Santé.
Portugal	Teleperformance est devenu la première entreprise de son secteur à obtenir la certification COVID Clean par l'EIC/VERYCER. Cette certification couvre 11 sites au Portugal, prouvant l'efficacité des pratiques mises en œuvre pour combattre le virus.
Colombie, Inde, Italie, Pérou, Royaume-Uni	Teleperformance a reçu la certification ISO 45001 pour son système de management de la santé et de la sécurité dans plusieurs de ses filiales.

2.3.3.3 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 déployés localement 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. Teleperformance s'assure, grâce à un processus de validation prédéfini, que chaque nouveau site respecte les principes d'aménagement des locaux du groupe.

Passion4U : 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 *Passion4U* 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 *Passion4U* sont déployées à l'échelle locale et regroupent des initiatives de lutte contre le stress, d'équilibre vie privée/vie professionnelle, des actions portant sur la santé et l'alimentation, l'ergonomie, la forme physique, la pratique d'une activité physique, etc.

2.3 Un employeur de référence sur son marché

Toutes ces pratiques ont été adaptées au contexte de la crise sanitaire pour s'assurer du bien-être des employés aussi bien sur site qu'à distance.

Principales thématiques	Exemples de politiques mises en place
Lutte contre le stress	Le stress inhérent au 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. Pendant la crise de la Covid-19, Teleperformance a déployé un module sur la plateforme <i>MyTP</i> pour partager conseils et bonnes pratiques sur la gestion du stress et l'équilibre vie privée/vie professionnelle en télétravail.
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. 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 adaptés 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. Le groupe encourage chaque filiale à communiquer et proposer une offre de restauration variée et équilibrée. 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 et de formations, 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. Des défis sportifs et des jeux sont également organisés localement afin de motiver les collaborateurs à participer aux activités (cf. <i>Xtra-mile</i> en section 2.5.2.2). Pendant la crise de la Covid-19, de nombreux cours de fitness et de yoga en ligne ont été proposés aux collaborateurs.

2.3.3.4 Accidents au travail

En 2020, le taux de fréquence des accidents au travail hors accidents de trajet était de 1,2. Il était de 2,9 en incluant les accidents de trajet. Le suivi des accidents de trajets est réalisé par la majorité des filiales sur la base des réglementations locales.

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.

Une comparaison du taux de fréquence en 2020 avec les années antérieures n'est pas préconisée. En effet, la crise sanitaire a fortement impacté la présence des collaborateurs dans les locaux. Afin de protéger les collaborateurs et de permettre une continuité d'activité, entre 200 000 et 250 000 collaborateurs ont travaillé en télétravail depuis le mois de mars. Cela a indubitablement contribué à une baisse des accidents de trajet et des accidents sur le lieu de travail.

2.3.3.5 Prévention des risques : 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.

La crise sanitaire en 2020 a empêché le déplacement des collaborateurs pour des raisons de sécurité. Une partie des inspections sur site n'a donc pu être réalisée mais de nouvelles procédures d'inspection virtuelle ont été déployées afin de pouvoir pallier ce manque.

	Objectifs	Méthodologie	Audits 2020
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. 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 2020 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.	La pandémie de Covid-19 a entraîné un ralentissement de cette activité d'inspection et une modification de la méthodologie puisque les inspections n'ont plus été réalisées sur site à partir de mars. 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 bimensuelle 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.	55 sites ont été inspectés en 2020.
Inspections virtuelles de santé et sécurité	Inspecter le site du point de vue de la santé et de la sécurité, dont une partie dédiée aux mesures de protection et de prévention liées à la crise sanitaire. 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.		
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 aura déterminé 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.	Retard de lancement du processus en 2020 dû à la crise sanitaire mondiale.
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. Cette revue est actualisée trois fois par an et présentée au comité de direction et au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.	L'équipe de conformité a élargi le périmètre des filiales concernées, pour inclure l'ensemble du groupe.
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. Certains clients ont mis en place des audits et inspections spécifiques pour s'assurer de la conformité avec les règles de protection des employés face à la Covid-19.	La méthodologie dépend de chaque client. La majeure partie des inspections a été réalisée virtuellement.	Données indisponibles.
Inspections des autorités locales	Les agences gouvernementales de certains pays ont déployé des inspections dans les locaux des entreprises privées afin de vérifier la conformité des mesures appliquées pour protéger les collaborateurs face aux risques de propagation du virus.	La méthodologie dépend de chaque pays.	En 2020, le groupe a fait l'objet de plus de 300 interventions des autorités sanitaires locales sur ses différents sites.

2.3 Un employeur de référence sur son marché

2.3.3.6 Couverture santé

97 % 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, 60 % 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.

2.3.4 Conditions de travail

2.3.4.1 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, dans la limite de 60 heures hebdomadaires, conformément aux conventions de l'OIT.

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.

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 5,2 % en 2020, vs 4,6 % en 2019, avec des pics en mars et avril du fait de la pandémie, et des disparités entre les différentes activités du groupe en raison de l'environnement social et réglementaire local.

2.3.4.2 Télétravail et TP Cloud Campus

Depuis plusieurs années, la solution *WAHA (Work At Home Agents)* de Teleperformance propose les services d'agents en télétravail, 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, etc.).

La crise sanitaire de la Covid-19 a modifié de manière durable les méthodes de travail chez Teleperformance. Au cours de la période, plus de 250 000 employés sont passés au modèle *WAHA*. Fort de cette expérience réussie, Teleperformance a décidé de déployer une solution de *WAHA* pérenne à grande échelle : *TP Cloud Campus*, la nouvelle plateforme virtuelle pour les employés qui offre des services nouvelle génération en matière d'expérience client. Elle repose sur cinq axes majeurs :

- un point de contact unique pour les clients ;
- des pratiques de recrutement virtuel étendues pour identifier des candidats plus qualifiés et fournir un environnement adéquat pour le recrutement, le développement et l'accompagnement des équipes ;

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.

- la bonne combinaison des technologies, de l'analyse de données et d'outils d'accompagnement des agents pour optimiser les performances de l'équipe ;
- une technologie, des protocoles et des politiques hautement sécurisés garantissant la protection des données des clients ;
- un engagement et une productivité des équipes préservés malgré le travail à distance grâce à une communication accrue et à de nombreuses interactions et activités organisées au sein des équipes.

Le modèle de formation *WAHA* garantit l'excellence des agents. Le management des agents à distance est devenu particulièrement efficace pour créer une proximité, développer l'attachement à l'entreprise et à la marque, et être performant.

2.3.4.3 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.

Le groupe adopte une approche de rémunération globale, qui propose à chaque salarié un dispositif de rémunération compétitif, composé d'éléments de rémunération (salaire fixe et variable) et d'avantages sociaux. Pour ce faire, des enquêtes sont conduites annuellement pour s'assurer du positionnement de Teleperformance par rapport au marché local de référence. Dans la majorité des pays, les salaires d'entrée sont largement supérieurs aux salaires minimums nationaux en vigueur. 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 7.2.6.3 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.

Salaire décent ou *living wage*

Pour aller plus loin, Teleperformance a noué un partenariat avec Wage Indicator pour conduire pour la deuxième année consécutive 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 d'un standard plus élevé, qui correspond au revenu nécessaire à un travailleur pour qu'il puisse subvenir confortablement à tous ses besoins fondamentaux : alimentation, logement, habillement, transport, éducation, santé, eau et frais de téléphonie. 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 locale.

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. Wage Indicator fournit ainsi à Teleperformance une base de données exhaustive et actualisée chaque trimestre, utilisable pour s'évaluer et déployer une approche de salaire décent dans ses opérations.

2.3.4.4 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 70 % des salariés de Teleperformance bénéficient de congés payés annuels qui vont au-delà de la législation locale. Ces congés supplémentaires dépendent des accords d'entreprise propres à chaque filiale du groupe.

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

À titre d'exemple, les collaborateurs bénéficient de six jours supplémentaires en Malaisie, cinq jours supplémentaires en République tchèque, de quatre à 10 jours supplémentaires selon les sites en Allemagne, jusqu'à 25 jours supplémentaires aux Philippines où le minimum légal est de cinq jours de congés annuels, ou encore de jours supplémentaires selon l'ancienneté au Royaume-Uni, en France, au Mexique, ou en Chine. D'autres filiales accordent des jours de congés payés pour des événements spéciaux (anniversaire, événement familial, urgence personnelle, etc.), comme en Indonésie, en Lituanie, en Inde, ou à Madagascar. Les filiales en Argentine, en France et en Inde accordent des congés paternité plus longs que la législation locale (cinq jours de congé paternité en Inde, trois jours de plus en Argentine et deux jours de plus en France).

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

Près de 80 % des salariés peuvent également profiter de tarifs négociés hors restauration ou parfois de gratuité sur des prestations diverses :

- réductions ou des accès gratuits à des salles de sport et autres activités sportives ;
- réductions aux salariés pour qu'ils puissent profiter d'activités culturelles telles que le cinéma, les concerts, spectacles, expositions, etc. ;
- 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.

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.

Depuis 2020, deux administrateurs représentant les salariés siègent au conseil d'administration du groupe. Leur rôle est de porter la voix des salariés en participant activement aux travaux du conseil et à ses décisions.

2.3 Un employeur de référence sur son marché

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 des Nations unies. 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.

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	Groupes de discussion 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.

Consultation des employés lors de la crise de la Covid-19

En 2020, des organisations et des moyens de communication spécifiques ont été mis en place pour assurer le dialogue entre les employés et la direction en cette période de crise : vidéo-conférence hebdomadaire tenue par la direction générale pour communiquer de manière transparente auprès des employés (en moyenne 20 000 à 25 000 participants chaque semaine), canal dédié à la Covid-19 sur la ligne éthique, sms d'alerte envoyés directement aux employés, discussions avec les syndicats, etc.

Les comités de santé et de sécurité des filiales ont largement été mis à contribution pendant la crise. Ces comités, généralement composés d'experts en santé et sécurité, de représentants du personnel, de représentants de la direction et parfois de personnel médical, se sont assurés de l'adéquation des mesures déployées localement avec les directives du groupe. Certains pays ont par ailleurs modifié la composition de leur comité de santé et de sécurité pour veiller à une prise en compte plus importante et plus directe des préoccupations des employés. C'est le cas en Inde où quatre représentants des salariés ont intégré le comité de santé et de sécurité local pour la première fois. Aux Philippines, Teleperformance a modifié la structure de son comité de santé et de sécurité pour intégrer un représentant des employés désigné parmi les 21 sites du groupe dans le pays.

En Europe, les actions de Teleperformance pour assurer la sécurité sur ses sites européens ont été reconnues par le comité d'entreprise européen (ECWC), qui a agi en tant que représentant indépendant des employés de 18 pays pour examiner les réponses des filiales de Teleperformance à la pandémie de Covid-19 : « Teleperformance a agi de façon rapide et adaptée à une crise mondiale inédite. Ses outils de suivi centralisés et de contrôle d'application lui ont permis de s'assurer de la réalisation des objectifs premiers, à savoir la santé et la sécurité de ses salariés et la continuité de ses opérations à travers la satisfaction des clients eux-mêmes bousculés par la pandémie. ».

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

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* en section 2.4.2.1).

fournit les résultats d'une analyse comparative pour tous les pays dans lesquels le groupe est présent, permettant à chaque filiale de comparer ses résultats à ceux du marché local.

La prise en compte de l'avis des collaborateurs permet d'améliorer les conditions de travail et de favoriser leur épanouissement professionnel. Sur la base des résultats, des plans d'action sont définis dans chacune des filiales et mis en œuvre sous la responsabilité de chaque directeur des ressources humaines local. 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.

En 2020, 196 225 collaborateurs de 84 filiales (soit 51 % des effectifs totaux du groupe) ont répondu à l'enquête. En raison de la crise de la Covid-19, plus de la moitié des employés ayant répondu à l'E.Sat étaient en télétravail contre 1 % en 2019. Le niveau de satisfaction des employés a augmenté par rapport à 2019. Les résultats de l'enquête indiquent que ces évolutions positives sont dues à cinq raisons principales :

- le travail à domicile : la pandémie a bouleversé la dynamique de travail dans le monde entier. Teleperformance a réussi à passer la majorité de ses employés en télétravail en un temps record ce qui a généré un sentiment d'appartenance et de fierté chez les employés qui ont vu leur employeur faire de leur santé et de leur bien-être une priorité. Cela a également contribué de manière importante à la diminution du stress lié à la crise sanitaire ;
- le travail sur site : bien que la plupart des employés soient passés en télétravail, d'autres ont continué à aller sur site et ont pu voir toutes les mesures d'hygiène que Teleperformance a mises en place. Les mesures introduites sur site ont aidé les employés à se sentir en sécurité, augmentant leur confiance dans l'organisation ;
- l'écoute continue : Teleperformance a pris contact avec ses employés de manière proactive pour écouter leurs besoins et leurs attentes. Les enquêtes d'opinion lancées pendant la pandémie ont démontré que les employés avaient le sentiment d'être effectivement écoutés. Cette écoute continue a augmenté l'indice de confiance et a agi comme un stimulant pour la satisfaction des employés et leur probabilité de recommander Teleperformance comme employeur ;
- communication : la crise a poussé Teleperformance à communiquer davantage auprès des collaborateurs pour les rassurer, les accompagner et les motiver à atteindre leurs objectifs quotidiens et ceux des clients. Cette communication constante a augmenté le sentiment de sécurité des employés et leur confiance dans le futur de l'entreprise ;

- sécurité de l'emploi : la menace de perdre un emploi est bien plus élevée que par le passé en raison de la pandémie. Dans ce contexte, les employés ont vu les efforts déployés par le groupe pour sauvegarder leur emploi, ce qui a suscité leur loyauté.

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. Des accords collectifs sont en place dans 17 pays couvrant environ 29 % des employés du groupe (Allemagne, Argentine, Brésil, Chili, Espagne, Finlande, France, Italie, Maroc, Mexique, Norvège, Pays-Bas, République dominicaine, Royaume-Uni, Suisse, Suède, Tunisie). Par ailleurs, Teleperformance maintient un dialogue ouvert avec des syndicats dans la plupart de ses pays d'implantation et a récemment reconnu un syndicat en Albanie.

Le comité d'entreprise de la société européenne

Initié en 2014 puis formalisé en 2015, un comité d'entreprise, actuellement composé de 22 membres titulaires, représente les salariés des 18 pays de l'espace européen où le groupe est implanté. Au cours de l'année 2020, le comité dans son ensemble (réunion plénière) ou en délégation de six membres (le bureau) s'est réuni à huit reprises avec les représentants de la direction du groupe (contre quatre en 2019). Les principaux sujets de discussion ont naturellement porté sur la gestion de la crise de la Covid-19, mais aussi les résultats financiers et opérationnels du groupe, le télétravail, la préparation des élections et du renouvellement du bureau, ou encore les modalités de désignation de l'administrateur

salarié qui a rejoint le conseil d'administration. Le comité s'est réuni avec la direction générale tous les 15 jours au plus fort de la crise (voir ci-dessus *Consultation des employés lors de la crise de la Covid-19*).

Controverses

Le 17 avril 2020, le syndicat international UNI Global Union a déposé une circonstance spécifique concernant Teleperformance devant le Point de Contact National (PCN) français de l'OCDE. D'après la saisine, l'absence ou l'insuffisance des mesures de prévention et l'absence de dialogue social auraient mis en danger les travailleurs dans 8 pays dans le contexte de l'épidémie de Covid-19.

Bien que contestant fermement ces allégations, Teleperformance a accepté les bons offices et indiqué qu'il était disposé à dialoguer avec le PCN pour en apporter la preuve. Le groupe a ainsi participé à cinq auditions en juin, juillet et septembre 2020, et fourni des documents et notes détaillées afin d'expliquer précisément chacun des points signalés dans la circonstance spécifique. Il s'est attaché à répondre avec transparence et professionnalisme, et à rendre compte de l'ensemble des mesures prises pour protéger ses collaborateurs, telles que le déploiement du télétravail accéléré (plus de 200 000 employés sont ainsi passés en télétravail en seulement huit semaines), la mise en place d'une politique d'hygiène et de sécurité adaptée dans tous ses sites, une gouvernance dédiée, une communication renforcée avec toutes ses parties prenantes et des outils de contrôle afin d'assurer une gestion de la crise sûre, cohérente et efficace dans toutes ses opérations.

La description des mesures prises face à la pandémie est disponible en section 2.3.3.2 *Résilience et adaptation face à la crise sanitaire globale*. Teleperformance favorise par ailleurs le dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise et s'attache à mettre en place des organes de représentation et de dialogue adaptés dans chacune de ses entités, comme décrit ci-dessus.

2.3.6 Diversité et égalité des chances

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

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 et de promotion 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.

Teleperformance interagit avec les quatre coins du monde chaque année. Il est donc capital que les profils et expériences de ses salariés soient tout aussi variés. L'approche du groupe en matière de diversité se concentre sur cinq axes principaux :

- l'égalité entre les hommes et les femmes ;
- l'intégration des personnes porteuses d'un handicap ;
- l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle des personnes de la communauté LGBTQIA+ ;
- la promotion de la multiculturalité à tous les échelons ;
- la prise en compte des enjeux de diversité locaux, propres à chaque entité (minorités ethniques, etc.).

La diversité culturelle est présente à tous les niveaux de l'organisation du groupe, à commencer par son personnel présent dans plus de 80 pays et capable de fournir des services dans plus de 265 langues et dialectes. Pour aller plus loin, une procédure de sélection volontariste est en cours de déploiement pour les positions d'encadrement. Cette dernière vise à accroître la diversité au sein des instances de direction. De même, les plans de succession et de développement sont revus pour mieux intégrer la diversité.

Une gouvernance dédiée, avec un comité de la diversité, a aussi été mise en place au sein du groupe pour piloter et accélérer ces changements.

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

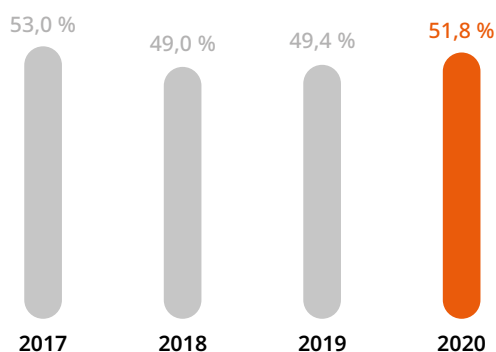
Le groupe a mis en place un ensemble de procédures et de directives pour promouvoir l'égalité de traitement entre hommes et femmes :

- dans le processus de recrutement interne de Teleperformance, le genre n'est pas spécifié et ne peut donc influencer le recruteur ; pour aller plus loin, une procédure de sélection volontariste en matière de parité et plus largement de diversité, est en cours de déploiement pour les postes de direction ;
- 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 dans les effectifs du groupe et dans les postes d'encadrement, et d'accroître la part des femmes au sein des instances dirigeantes.

(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.

Évolution de la part des femmes dans l'effectif total



En 2020, la part des femmes dans l'effectif total était de 51,8 % pour 48,2 % d'hommes.

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

En 2020, la part des femmes à des postes d'encadrement (tous employés hors agents et superviseurs) était de 44,8 %, contre 43,9 % 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.

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, Espagne, France, Inde	Plusieurs filiales proposent des congés maternité ou paternité plus importants que celui prévu par le cadre légal – (cf. section <i>Congés supplémentaires</i> en section 2.3.4.4). Les salariées Teleperformance Danemark perçoivent 100 % de leur rémunération au cours de leur congé maternité au lieu des 50 % prévus par la législation locale. En Espagne, Teleperformance complète la rémunération de ses collaboratrices en congé maternité afin qu'elles touchent 100 % de leur salaire.
Allemagne, Grèce	Plusieurs filiales, telles l'Allemagne et la Grèce, permettent aux parents d'adapter leurs horaires à leur vie de famille.
Inde	Teleperformance Inde a mis en place depuis plusieurs années l'initiative <i>Gendersmart</i> , un important programme comprenant une communication ciblée auprès d'établissements d'enseignement supérieur afin de présenter la culture d'entreprise et les mesures de sécurité prises en faveur des salariées. Des horaires flexibles et compatibles avec une vie de famille sont également proposés, ainsi que le télétravail, le droit à un congé maternité sans conditions d'ancienneté ainsi qu'à un retour garanti aux mêmes poste et salaire. 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 <i>POSH Act</i> .

Index d'égalité salariale

En 2020, Teleperformance France a obtenu un score de 94/100 à l'index d'égalité entre les hommes et les femmes, vs 84 en 2019.

Les sociétés dont la note est supérieure à 75/100 sont considérées comme des lieux de travail prônant l'égalité entre les hommes et les femmes.

Conformément au décret français n° 2019-15, cet index évalue cinq critères :

- la réduction de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes : Teleperformance France a obtenu un score de 39 sur 40 sur ce critère, ce qui signifie que les disparités de salaires sont inférieures à 1 % ;
- l'égalité des chances d'obtenir une augmentation de salaire ;
- l'égalité des chances d'obtenir une promotion ;
- le fait que toutes les femmes soient augmentées à leur retour de congé maternité, lorsque des augmentations ont été accordées en leur absence ;
- le nombre de personnes du genre sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Le groupe a remanié le comité exécutif qui compte désormais deux femmes sur huit membres, soit 25 %. L'objectif est d'atteindre au moins 30 % de femmes au sein du comité exécutif d'ici 2023. Le comité de direction générale élargi compte quant à lui 32 membres dont 28 % de femmes.

Par ailleurs, le groupe a identifié 307 collaborateurs comme faisant partie des postes à plus haute responsabilité, dont 29 % 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.

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.

Le groupe a décidé de généraliser la réalisation de l'index d'égalité salariale dans 19 de ses filiales représentant plus de 80 % des effectifs en suivant la même méthodologie. Le score obtenu en moyenne par les 19 filiales évaluées est de 79/100, au-dessus du seuil de 75. Le score obtenu en moyenne sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est de 38/40, soit des disparités de salaires entre 1 % et 2 %.

Autres initiatives en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes

En 2020, sept filiales ont reçu des certifications *Best Workplaces for Women™* : Arabie saoudite, Argentine, Brésil, Chine, Émirats arabes unis, Espagne, Inde.

Les critères pris en compte pour ces certifications sont :

- la qualité de vie au travail : faire partie des entreprises certifiées *Great Place To Work®* ;
- la part des femmes dans l'organisation et aux postes de management ;
- une expérience collaboratrice positive : avoir une perception positive des femmes à l'enquête *Trust Index®* ;
- avoir établi des pratiques solides et proactives en matière d'égalité professionnelle.

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.
Argentine	Teleperformance travaille avec les organisations locales pour inclure les personnes en situation de handicap dans son processus de recrutement. Des formations autour du handicap sont proposées aux employés afin de les familiariser avec le sujet.
Bosnie	Teleperformance travaille en partenariat avec le Bureau de l'emploi et l'Office pour l'intégration des personnes handicapées, afin de recevoir les candidatures des personnes germanophones.
Colombie	En partenariat avec l'organisation Cuso International, Teleperformance s'attache à l'inclusion de personnes porteuses d'un handicap physique.
France	En 2020, 6,1 % 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 ». 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'insertion locaux pour le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap, l'adaptation des postes et l'insertion dans l'emploi.
Portugal	Teleperformance fait appel aux structures d'aide aux personnes en situation de handicap pour entrer en contact avec de potentiels candidats. Les personnes ne pouvant pas quitter leur domicile pour raison de santé ont la possibilité de travailler à distance grâce au <i>TP Cloud Campus</i> .

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 1 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/administrations publiques 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.

2.4 Un partenaire de confiance

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.

Pour assurer le meilleur service, l'ensemble des procédures du groupe assure une qualité de service optimale dans toutes ses opérations – voir section 1.1. du présent document. En outre, 19 de ses filiales sont certifiées ISO 9001 pour leur système de management de la qualité.

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 principes directeurs 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 10 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 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

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>).

Dispositif d'alerte

La ligne d'alerte éthique (*Global Ethics hotline*) a pour objet de permettre le signalement de comportements ou faits susceptibles de constituer des actes de corruption ou tout autre comportement contraire à l'éthique (pratiques anticoncurrentielles, de non-respect des droits de l'homme, d'atteintes à l'environnement, d'atteinte à la santé et à la sécurité, etc.).

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).

100 % des filiales du groupe ont mis en place la ligne d'alerte éthique vs 98 % en 2019.

En 2020, la ligne d'alerte a reçu 970 signalements, dont 65 % relevaient de problèmes sur le lieu de travail retransmis aux services RH, 20 % concernaient l'éthique, 8 % des suspicions de fraude ou atteintes aux politiques du groupe et 6 % des enjeux de santé et sécurité.

64 % des signalements ont été reçus via un formulaire en ligne, 33 % par téléphone et 3 % par e-mail.

2.4.2.2 Dispositif anti-corruption

Teleperformance est engagé dans la prévention et la lutte contre les risques d'exposition du groupe aux faits de corruption et de trafic d'influence. Cet engagement se fonde sur les principes du Pacte mondial des Nations unies et sur le respect des législations et réglementations locales qui prohibent la corruption, 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.

La démarche de prévention et de lutte contre des faits de corruption et de trafic d'influence a été largement renforcée en 2020 à la suite d'un audit de conformité mené sur les procédures existantes. Cet audit a conduit le groupe à entreprendre une refonte de son dispositif par la mise en œuvre et le déploiement du *Programme Global Anti-Corruption* de Teleperformance qui a vocation à harmoniser les procédures à travers le groupe et renforcer son efficacité.

Ce programme repose sur un engagement fort de la direction, une organisation et une définition claire des responsabilités, un plan de communication spécifique, ainsi qu'un ensemble de mesures permettant de prévenir tout fait de corruption ou trafic d'influence, de les détecter au plus vite et d'y réagir le cas échéant.

Un engagement fort de la direction

Clé de voûte du dispositif, le *Programme Global Anti-Corruption* de Teleperformance repose sur un engagement fort des instances dirigeantes du groupe.

Cet engagement se traduit d'abord par la définition de la stratégie globale de prévention et de lutte contre la corruption qui repose sur :

- une des cinq valeurs fondamentales du groupe : l'intégrité ;
- un engagement : Lutter contre tous les formes de corruption ;
- un principe : Tolérance Zéro.

Les instances dirigeantes sont, par ailleurs, au cœur du processus de validation et de supervision de l'ensemble des composantes du dispositif. Ainsi, le comité exécutif du groupe et le conseil d'administration, par la voix de son comité d'audit, des risques et de la conformité, approuvent l'ensemble des mesures et s'assurent de leur mise en œuvre.

La promotion du programme à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, à travers des actions de communication, est assurée par le président-directeur général et par les membres du comité exécutif.

Une organisation et des responsabilités définies

Placée sous la responsabilité du directeur général délégué du groupe et de la direction juridique et de la conformité, une équipe pluridisciplinaire est chargée du développement du dispositif, de sa mise en œuvre, du suivi des indicateurs de performance et de conformité, ainsi que du plan de communication.

Cette équipe se compose de deux référents corruption en charge du dispositif et en interaction permanente avec l'ensemble des fonctions supports du groupe ainsi qu'avec les équipes opérationnelles au niveau régional et local.

Un plan de communication dédié

Garant de son efficacité, un plan de communication est établi pour assurer de la bonne information de toutes les parties prenantes internes et externes sur l'existence du dispositif et son contenu.

Une mise à jour du site internet de Teleperformance est prévue en 2021 afin de renforcer l'accessibilité aux informations relatives à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Des mesures pour prévenir, détecter et réagir

Le *Programme Global Anti-Corruption* de Teleperformance, intégré dans la stratégie globale du groupe en matière de conformité, repose sur un ensemble de mesures permettant de prévenir et détecter dès que possible la commission d'actes de corruption et de trafic d'influence, de les faire cesser et, enfin, de réagir si de tels faits sont établis par la prise de mesures appropriées.

Les mesures de prévention sont les suivantes :

- **Cartographie des risques de corruption** : le groupe a mis en place une méthodologie spécifique permettant d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques de corruption et de trafic d'influence selon le processus métier auquel ils appartiennent. La cartographie des risques repose sur une approche ascendante et descendante.
- **Code de conduite** : il contient l'ensemble des principes fondamentaux permettant aux collaborateurs du groupe et à ses dirigeants d'adopter les comportements appropriés et éthiques. 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 mesures disciplinaires soient mises en œuvre en cas de manquement, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires locales.
- **Programme de formation** : à travers la plateforme de e-learning du groupe, un module de formation a été développé pour sensibiliser les collaborateurs aux risques de corruption. Il est obligatoire pour 30 000 collaborateurs à travers le groupe et contient un test de validation des acquis permettant d'obtenir la validation de la formation. Des formations spécifiques viennent compléter le dispositif pour les personnes identifiées comme étant les plus exposées aux risques de corruption.
- **Procédure de due diligence** : un processus de vérification est mis en place préalablement à la signature de contrats avec des tiers (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.). Cette procédure sera renforcée en 2021 par l'intégration du processus d'évaluation de fournisseurs dans le système ERP du groupe (cf. section 2.4.2.3 *Fournisseurs et sous-traitants*).

Les mesures de détection sont les suivantes :

- **Contrôles et audits** : des contrôles comptables sont mis en place à différents niveaux permettant de prévenir et de détecter tout fait de corruption. Ces contrôles sont complétés par des audits internes qui ont pour objet de vérifier la conformité des filiales avec le *Programme Global Anti-Corruption* de Teleperformance.
- **Indicateurs de performance et de conformité** : pour répondre à l'objectif d'amélioration continue du dispositif, des indicateurs clés de performance et de conformité ont été définis afin de garantir la mise en œuvre effective des mesures. Ces indicateurs permettent notamment d'évaluer l'existence, la qualité et l'efficacité de chacune des mesures mises en place. Ces indicateurs sont évalués chaque fois que nécessaire, et au moins une fois par an.
- **Ligne d'alerte éthique (*Global Ethics hotline*)** : ce dispositif a pour objet de permettre le signalement de comportements ou faits susceptibles de constituer des actes de corruption ou tout autre comportement contraire à l'éthique, tel que décrit ci-dessus.

Les mesures de réaction sont les suivantes :

- **Sanctions et mesures disciplinaires** : le dispositif prévoit l'application de mesures disciplinaires en cas de manquement aux principes établis par le code de conduite, en conformité avec les lois et réglementations locales applicables. Elles s'appliqueront en complément des mesures administratives ou pénales qui pourraient être prises.
- **Retour d'expérience et mesures correctives** : le dispositif de prévention et de lutte contre la corruption a été conçu pour pouvoir être adapté à tout nouveau risque de corruption en lien avec les activités du groupe, son environnement ou les pays dans lesquels il opère. Le *Programme Global Anti-Corruption* sera mis à jour chaque fois que nécessaire pour en améliorer son contenu et renforcer son application.

Autres mesures

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

Les dépenses d'achat de Teleperformance (charges externes) représentent 13 % du chiffre d'affaires total du groupe. 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 et des agences de service temporaire. Par ailleurs, Teleperformance ne recourt que très peu à la sous-traitance, à l'exception de la gestion de la paie dans certains pays. Les activités *core services & D.I.B.S.* (relation clients) ne font pas l'objet de sous-traitance.

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).

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. Il 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, 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. Depuis 2019, les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ont été intégrés dans le questionnaire de contrôle interne.

Le groupe déploie par ailleurs une démarche d'achats responsables qui passe en premier lieu par la gestion des risques fournisseurs via une procédure de *due diligence*. Cette procédure repose sur un questionnaire à l'attention des fournisseurs, intégré à l'ERP du groupe, couvrant un large éventail de sujets tels que l'éthique, les droits humains, les données à caractère personnel, l'environnement, l'anti-corruption, etc.

Une phase pilote du projet a été lancée fin 2020 pour le tester et l'étendre ensuite à l'ensemble du groupe en 2021. Le but de cette démarche est de s'assurer de ne pas entrer en relation avec des fournisseurs qui ne respecteraient pas les exigences minimales du groupe en matière de conformité, de sécurité, de protection des données et de RSE. Elle permet également d'identifier les fournisseurs à risque élevé et de prendre les mesures nécessaires pour les faire progresser et corriger les non-conformités le cas échéant.

2.4 Un partenaire de confiance

Afin de renforcer et homogénéiser les processus liés aux achats à travers les différentes entités du groupe, une nouvelle gouvernance a été mise en place. Un directeur global des achats a pris ses fonctions début 2020. Il a pour objectifs de restructurer la démarche et d'assurer la cohérence du processus d'achat avec les valeurs de Teleperformance et ses politiques de conformité, et ce à chaque étape de la relation.

Pour y parvenir, l'équipe achats a notamment pour missions de revoir la politique d'achats interne, d'harmoniser les catégories d'achats et les outils de gestion de la relation fournisseurs et de définir une stratégie globale sur les négociations.

Un comité des risques fournisseurs dédié et regroupant diverses fonctions (achats, RSE, données personnelles, sécurité de l'information, juridique et conformité) a été créé en 2020 pour veiller à l'amélioration continue de la procédure d'évaluation des fournisseurs, son suivi et la mise en place de mesures d'atténuation des risques. Il est également chargé de fournir des rapports réguliers sur les risques fournisseurs à la direction générale.

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, favoritisme artificiel 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 qu'il entretient avec ses clients actuels et potentiels et non par quelque 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 des impôts et taxes comme un acte de soutien aux territoires et aux communautés. Le groupe, à travers l'activité de ses filiales implantées dans 83 pays, s'acquiesce non seulement de l'impôt sur les sociétés, mais également de l'ensemble des taxes exigibles dans les différents pays d'implantation, telles que les taxes locales et les charges sociales. Par ailleurs, le groupe veille à ce que toutes les entités respectent les lois et réglementations qui leur sont applicables, ce qui se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises, et par le paiement des impôts à la date d'échéance. Aucune politique n'est mise en œuvre, à l'échelle du groupe, qui permettrait par le biais de montages complexes, d'échapper à l'impôt. Par ailleurs, les activités du groupe étant essentiellement internationales, le groupe respecte les normes fiscales internationales édictées par l'OCDE et veille à ce que les transactions intragroupes soient conformes au principe de pleine concurrence. La documentation prix de transfert est actualisée chaque année afin de répondre aux exigences des administrations fiscales locales. La déclaration relative aux impôts et taxes payées pays par pays (CBCR) est communiquée par la société mère, Teleperformance SE, à l'administration fiscale française conformément à la réglementation en vigueur.

Le taux d'impôt, de 30,6 % en 2020 tel que 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 personnelles

Le groupe est à la pointe en matière 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 dès 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. Ces politiques sont régulièrement revues et ont été actualisées en janvier 2021. Elles sont relatives aux thématiques suivantes :

1. Analyse des données de sécurité
2. Environnement de travail dégage (*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

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. 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. 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), ou règles d'entreprise contraignantes, de Teleperformance à la fois en qualité de *Data Controller* (traitement contrôlé par Teleperformance) et de *Data Processor* (sous-traitant des données sur instruction du client). Les BCR sont 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.

L'équipe en charge de la protection des données (le *Global Privacy Office*) déploie à travers le groupe la nouvelle norme ISO 27701, qui est une extension des exigences contenues dans la norme ISO 27001 déjà en place. Cette nouvelle norme renforce les contrôles et les exigences en matière de protection des données, avec notamment deux nouvelles annexes qui s'appliquent à Teleperformance dans ses rôles de *Data Controller* et *Data Processor*.

Pour faciliter la mise en place de la certification ISO 27701, plusieurs projets majeurs sont entrepris :

- revue des modalités de traitement et de conservation des données pour garantir la disponibilité, la protection contre les modifications ou les suppressions non autorisées et non documentées, la conformité aux exigences légales de conservation, la conservation pendant la période requise et la suppression sécurisée ;
- la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement pour harmoniser davantage l'évaluation des risques liés aux fournisseurs dans l'ensemble des activités mondiales ;
- l'amélioration du programme de formation sur la protection des données : la formation sur la protection des données au niveau mondial est en cours de refonte afin de former les collaborateurs aux exigences de la norme ISO 27701. L'équipe en charge de la protection des données dispensera cette formation d'ici la fin du premier trimestre 2021.

Teleperformance continue de renforcer et d'élargir son programme de protection des données à caractère personnel. Le programme et les contrôles ont été examinés et révisés pour couvrir les exigences de lois plus récentes ou mises à jour sur la protection des données, comme par exemple la loi sur la protection des données des Philippines, la CCPA (loi californienne sur la protection des données), la LGPD (pour le Brésil), la loi nigérienne sur la protection des données et la loi sud-africaine sur la protection des données.

Le cadre de protection des données personnelles est renforcé par une fonction d'audit de la conformité. 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 10 premiers clients. En outre, des audits externes sont menés. Il s'appuie aussi 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.

Le comité pour la technologie, la protection et la sécurité des données personnelles (TPSC – *Global Technology, Privacy and Security Committee*) est l'organe de gouvernance chargé d'évaluer les risques et garantir que les projets soient menés conformément à la politique globale pour la sécurité et la protection des données personnelles. Il est co-présidé par le responsable de la sécurité de l'information et le responsable de la protection des données. Le TPSC sert d'organe d'analyse des projets proposés pour les questions de confidentialité, de sécurité de l'information et de conformité avant qu'ils ne soient mis en œuvre par Teleperformance et pour mener une évaluation complète de l'impact sur la protection des données si nécessaire. Le TPSC a été considérablement renforcé au cours de l'année 2020, améliorant et affinant les critères d'évaluation des risques, et élargissant les types de risques examinés. Dans le même temps, le processus a été rationalisé grâce à l'utilisation d'un nouvel outil permettant de réaliser

les évaluations de manière plus souple afin de faciliter une adoption plus rapide des technologies.

Le comité global de conformité et de 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 d'administration.

2.4.3.2 Cybersécurité

Teleperformance a investi dans un programme complet de cybersécurité sur trois ans (2019-2021), *Project Eagle*, qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- la mise en place d'une gouvernance adaptée avec un directeur groupe en charge de la cybersécurité, passant d'une stratégie régionale de gestion de la sécurité de l'information à une stratégie globale ;
- l'adoption et l'appropriation des principes du cadre de cybersécurité du NIST (*National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce*) pour s'aligner sur les meilleures pratiques de l'industrie afin d'être un partenaire commercial « cyber-résilient » pour ses clients ;
- la mise en place d'outils et procédures d'identification, d'évaluation et de gestion du risque cyber ;
- l'amélioration de la perception et de la sensibilisation au travers notamment d'une formation complète à la cybersécurité traduite en 16 langues et dispensée à l'ensemble des collaborateurs du groupe ;
- la revue des process et l'amélioration des dispositifs de détection par le déploiement d'outils pertinents et de nouvelles technologies à l'échelle du groupe ;
- le déploiement d'un volet spécifique opérationnel en matière de gestion de crise en la matière.

Le *Project Eagle* a pour objectif de réduire le risque qu'un incident de cybersécurité ait un impact sur les revenus tout en protégeant Teleperformance et ses clients contre les violations de données. Les tentatives d'attaques ont en effet augmenté avec la crise de la Covid-19, et font partie des risques opérationnels majeurs.

L'adéquation et l'efficacité des contrôles sont revues régulièrement par le comité de conformité et de sécurité afin de prendre les décisions d'investissement nécessaires et de fournir une orientation de haut niveau pour faire face aux cyber-menaces chaque fois plus nombreuses. Des restitutions sont faites au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.

2.5 UN IMPORTANT ENGAGEMENT SOCIÉTAL

2.5.1 Les actions en faveur du développement régional et des communautés

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 46 000 salariés répartis dans 13 villes du pays, Teleperformance Philippines est le 2^e employeur du secteur *Business*

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	Initiatives
Établissements scolaires	Colombie	Institut national de l'apprentissage.	Ouverture de plus de 1 000 postes en apprentissage.
	Pérou	Universidad Privada del Norte ; Universidad César Vallejo ; Instituto IDAT ; Privateacher ; Euroidiomas.	Réduction des frais d'inscription pour les employés.
	Salvador	Universités locales ; Écoles d'anglais.	Offres d'un premier emploi aux étudiants. Réduction des frais d'inscription pour les employés.
Agences gouvernementales	Bosnie	Bureaux de l'emploi locaux.	Offres d'emploi pour recruter des personnes germanophones.
	Philippines	Département du travail et de l'emploi ; Bureaux de l'emploi locaux.	Propositions d'offres d'emploi et programmes de développement des talents.
	Portugal	Gouvernement portugais.	Teleperformance propose des stages d'une durée d'un an.

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

Teleperformance est membre de la *Global Impact Sourcing Coalition* (GISC) depuis sa création. La GISC est un réseau d'entreprises qui offrent des opportunités de travail à des personnes qui, autrement, n'auraient qu'un accès limité à des opportunités d'emploi formel : personnes en chômage longue durée, vivant sous le seuil de pauvreté, en situation de handicap, réfugiés, vétérans, etc.

En 2018, Teleperformance s'était engagé à recruter 10 000 personnes sur une période de trois ans (2018-2020) de la cadre de l'*Impact Sourcing Challenge*. Dès 2019, cet objectif avait été dépassé grâce au déploiement du programme à travers les différents pays d'implantation du groupe et à de nombreux partenariats avec des organisations gouvernementales ou non gouvernementales locales spécialisées. Au 31 décembre 2020, Teleperformance avait recruté plus de 70 000 personnes issues de minorités ou de communautés défavorisées, leur permettant ainsi d'accéder à un emploi décent et à de meilleures conditions de vie.

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 42 000 salariés, le groupe est le 5^e employeur le plus important du pays. Teleperformance est encore le premier employeur privé en Égypte, le principal employeur à Tunis en Tunisie, et parmi les 10 employeurs principaux d'Albanie. Au Portugal, la société a été reconnue à plusieurs reprises comme l'une des entreprises en plus forte croissance du pays.

En tant qu'employeur de premier plan dans la plupart des régions où il opère, le groupe s'engage à avoir un impact positif sur les économies locales et, plus généralement, sur la vie des populations. Teleperformance est une porte d'entrée dans la vie active pour les jeunes : en 2020, près de 85 000 agents ont été embauchés pour leur toute première expérience professionnelle. Teleperformance propose de nombreuses opportunités de développement : il enregistre un taux de promotion interne élevé et la plupart des cadres dirigeants sont issus des communautés locales. Le groupe contribue à la progression des classes moyennes et au développement de l'emploi des femmes dans les pays en développement où il emploie environ 70 % de sa main-d'œuvre.

En 2020, Teleperformance a adopté pour la première fois l'*Impact Sourcing Standard*, démontrant la robustesse de ses politiques et programmes d'inclusion par l'emploi et sa volonté d'entrer dans une démarche d'amélioration continue.

Sara Enright, directrice de la GISC a salué cet accomplissement : « En adoptant l'*Impact Sourcing Standard*, Teleperformance a pris des mesures importantes pour mettre à jour ses pratiques et politiques de recrutement et de ressources humaines afin d'être plus inclusif, faisant ainsi progresser son engagement à employer des personnes diverses du monde entier qui autrement rencontreraient des obstacles pour obtenir un emploi décent. ».

Teleperformance fait également partie du classement *Impact Sourcing Champions* de l'IAOP (*International Association of Outsourcing Professionals*) en tant que leader de l'*Impact Sourcing*.

Plusieurs pays ont mis en place des initiatives d'*Impact Sourcing* :

Pays	Initiative
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 5 à 6 millions de Vénézuéliens qui ont fui leur pays depuis 2015. Au 31 décembre 2020, plus de 2 000 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	Le programme d' <i>Impact Sourcing</i> aux États-Unis s'est concentré sur l'embauche de vétérans de guerre et leurs épouses. Plus de 1 900 d'entre eux ont été embauchés au cours de l'année 2020. Teleperformance a par ailleurs continué à recruter de nombreuses personnes vivant sous le seuil de pauvreté.
Grèce	En 2020, Teleperformance a créé en Grèce une équipe dédiée à l' <i>Impact Sourcing</i> . Grâce à des partenariats avec des dizaines d'ONG et des services publics de l'emploi grecs et européens, cette équipe reçoit et analyse les candidatures qui lui sont envoyées pour identifier quels postes pourraient le mieux convenir à chaque personne. Plusieurs actions sont mises en place pour encourager les personnes issues de minorités à postuler et à persévérer dans leur recherche d'emploi : discussions avec des travailleurs sociaux et des psychologues afin d'adopter la bonne approche vis-à-vis de certains candidats, suivi avec des ONG en cas de manque de compétences de base ne permettant pas une embauche immédiate, participation à des webinaires pour aider les réfugiés à la rédaction de leur CV, appels hebdomadaires avec les ONG afin de leur faire part de toutes les nouvelles ouvertures de poste, etc.
Inde	À travers le programme TTNA, l'équipe de recrutement de Teleperformance travaille en étroite collaboration avec plusieurs ONG qui gèrent des centres de formation pour les personnes issues des zones rurales et à faible revenu.
Mexique	Au Mexique, Teleperformance travaille avec des organisations gouvernementales et non-gouvernementales pour développer l'employabilité de jeunes personnes vulnérables et sans emploi et 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 (<i>Learning English Application for Pinoys</i>), co-construit en partenariat avec des instances gouvernementales et des institutions de formation privées, a pour but de former de nombreux Philippines venant de zones rurales éloignées pour leur permettre d'améliorer leur niveau d'anglais.
Portugal	Teleperformance a identifié plusieurs ONG pour l'aider à recruter des personnes en difficulté ou porteuses de handicaps. En 2020, 300 personnes vivant sous le seuil de pauvreté ont été recrutées, parmi lesquelles des mères célibataires suivies par l'association Casa de Santo António.

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, à travers des campagnes de dons et des actions de bénévolat dans le cadre de partenariats avec des associations et organisations non gouvernementales.

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, etc. Les filiales déploient plusieurs actions en relation avec ces journées, allant 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 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.

Pour renforcer et unifier ses efforts, le groupe organise des réunions COTW sur une base trimestrielle. 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.

Les collaborateurs du groupe se sont fortement mobilisés pour apporter leur soutien aux personnes impactées par la crise de la Covid-19 et ses conséquences sanitaires et sociales. Il a fallu réinventer le programme au regard des contraintes sanitaires, la distanciation sociale rendant très difficiles les collectes de dons traditionnelles.

Dans le cadre du programme *Citizen of the World*, Teleperformance a collecté auprès de ses salariés en 2020 l'équivalent de 5,1 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 45,2 millions d'euros.

2.5 Un important engagement sociétal

Des activités philanthropiques et collectes de plusieurs types sont organisées tout au long de l'année :

Dons en numéraire	Organisation de collectes de fonds et mise en place de dons sur salaire dans plusieurs filiales, qui offre la possibilité aux salariés qui le souhaitent de soutenir les actions des associations de leur choix, en réalisant chaque mois des micro-dons sur leur net à payer.
Engagement bénévole	Organisation d'actions de bénévolat et de mécénat de compétences afin d'accompagner les missions des ONGs partenaires.
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.

2.5.2.1 Aide 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
Soutien aux personnes impactées par la Covid-19	- En Tunisie, Teleperformance a apporté son expertise et ses ressources pour aider les services locaux d'urgence médicale (SAMU) en mettant en place une équipe d'agents prête à répondre aux demandes d'urgence des patients. - En Grèce, une équipe de support 24h/24 et 7j/7 a été mise à disposition de l'agence nationale de la santé pour gérer les appels reçus sur la Covid-19. - Aux États-Unis, Teleperformance est associé à Feed the Children depuis 2006 par des dons tant réguliers qu'exceptionnels pour cette crise, afin de soutenir les communautés locales dont les besoins augmentent considérablement en cette période de pandémie. Le président-directeur général de Teleperformance a d'ailleurs consacré plus de 20 % de sa rémunération variable annuelle à cette cause. - De nombreuses collectes pour soutenir les communautés locales dans ce contexte difficile (distribution de masques, de matériel d'hygiène, de denrées alimentaires) ont été organisées par les filiales du groupe (Colombie, Inde, Italie, Mexique, Philippines, Portugal, Royaume-Uni, etc.). - Teleperformance Kosovo a soutenu les associations locales au travers de dons de masques et gants au plus fort de la pandémie de Covid-19.
Albanie	En partenariat avec les associations Fundjave Ndrysh et l'Adventist development and relief agency, Teleperformance a recueilli et distribué de la nourriture, des vêtements et des jouets à la communauté touchée par le puissant séisme de 2019.
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.
États-Unis	En réponse à la tempête ayant eu lieu au Tennessee en mars 2020, Teleperformance a mobilisé cinq camions pour venir en aide à la population touchée par cette catastrophe naturelle. Des centaines de familles ont pu être aidées, avec l'aide de l'association Feed the Children.
Philippines	Teleperformance soutient depuis une dizaine d'années le village « Teleperformance Gawad Kalinga », un village qu'il avait contribué à construire suite au typhon Ondoy de 2009, et qui compte aujourd'hui plusieurs centaines de familles. En 2020, un programme de soutien aux micro-entrepreneurs a été mis en place pour participer à la résilience de cette communauté face à la pandémie. Ce programme apporte des formations à l'entrepreneuriat, à la finance et au développement personnel, ainsi qu'une aide financière au développement de leur activité. Cinq entrepreneurs ont déjà pu en bénéficier.

2.5.2.2 Aide aux enfants les plus vulnérables et 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.

● Initiatives locales

Pays	Initiative
Région Europe, Moyen-Orient, Afrique (CEMEA)	Les collaborateurs de Teleperformance ont participé à l'opération <i>Xtra Mile</i> afin de soutenir les enfants les plus vulnérables à travers le sport. Pendant tout le mois de novembre, l'activité physique (marche, course, vélo, etc.) des employés a été comptabilisée puis transformée en don pour l'organisation Plan International. 2 931 employés de 29 pays ont participé à l'opération qui a permis à des enfants et des jeunes de poursuivre leur scolarité malgré la pandémie de Covid-19.
Argentine	En partenariat avec la fondation León, Teleperformance parraine 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.
Guatemala	Teleperformance travaille avec La Sociedad Protectora del Niño et Hogar Fatima afin de protéger les orphelins et les mères célibataires, au travers de dons de vêtements, de nourriture, d'argent, et de volontariat.
Inde	Teleperformance s'associe avec diverses organisations afin de promouvoir l'éducation, la nutrition et la culture numérique. Ainsi, Teleperformance a contribué à la scolarisation de 1 600 enfants en 2020 et environ 13 000 depuis le début du programme, et a parrainé les déjeuners de 1 000 enfants via la fondation Akshaya Patra.
Maroc	Teleperformance effectue des donations (nourriture, ordinateurs, fournitures scolaires) aux internats locaux, accueillant des jeunes filles de milieu rural afin d'éviter leur décrochage scolaire.
Mexique	Teleperformance est associé depuis une dizaine d'années à l'ONG Un Kilo de Ayuda, qui met en place des programmes de développement pour des enfants vulnérables entre 0 et 5 ans. Les dons de Teleperformance en 2020 ont permis de renforcer l'infrastructure d'un centre d'accueil des familles, et de financer le programme de développement de 217 enfants pendant six mois (suivi médical, nutrition, kits d'hygiène et de soins).
Tunisie	Teleperformance a récolté du matériel scolaire pour SOS Villages d'Enfants et le Croissant Rouge tunisien.

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.

2.6 FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DU GROUPE

Le Forum économique mondial indique en février 2020 que, pour la première fois de son histoire, les cinq risques mondiaux les plus probables sont tous liés au changement climatique et à l'environnement. Par ailleurs, selon le dernier rapport spécial du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), le changement climatique touche déjà de nombreuses industries et régions du monde entier, et son impact continuera de s'accroître dans un avenir proche.

La Covid-19 a également mis en avant l'urgence d'adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement et plus durables dans l'économie mondiale et a renforcé l'appel à la transparence autour des facteurs environnementaux dans la stratégie et la gouvernance des entreprises.

Teleperformance s'est engagé à réduire l'impact environnemental de ses activités opérationnelles sur chacun de ses sites. L'engagement de Teleperformance est motivé par une politique environnementale à

l'échelle de l'organisation qui se concentre sur deux axes principaux : la réduction de son impact environnemental et la sensibilisation de ses collaborateurs et autres parties prenantes.

Le changement climatique compte parmi les risques matériels de l'organisation : risques physiques et de transition. Ces risques représentent un risque de réputation accru pour les entreprises. En outre, l'accès au financement est de plus en plus lié à ces enjeux. Par conséquent, Teleperformance a décidé de renforcer son reporting sur les performances en matière de changement climatique en adoptant le cadre de reporting appelé *Task Force on Climate Change related financial disclosure* (TCFD). Conformément aux recommandations de la TCFD, le rapport de performance sur le changement climatique a été classé en quatre sections : gouvernance, stratégie, gestion des risques et mesures et objectifs.

2.6.1 Gouvernance du changement climatique

Le conseil d'administration supervise la stratégie, l'approche et la performance de l'organisation en matière de changement climatique. Il est présidé par le président-directeur général du groupe. Les principales responsabilités du conseil d'administration sont les suivantes :

- examiner les principales questions dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, y compris le changement climatique ;
- promouvoir la création de valeur à long terme par le groupe en tenant compte des aspects sociaux et environnementaux de ses activités ; et procéder à un examen régulier, en fonction de la stratégie du groupe ;

- superviser l'approche du groupe en matière de gestion des risques et des opportunités, y compris les risques environnementaux/climatiques, ainsi que les mesures prises pour gérer ces risques et opportunités.

Le conseil d'administration reçoit régulièrement des mises à jour sur divers sujets liés à la RSE, y compris les questions liées au climat, dans le cadre du séminaire annuel portant sur la stratégie et la gestion des risques du groupe, ainsi que des discussions en cours et des rapports du comité exécutif tout au long de l'année. Le conseil d'administration coordonne avec ses différents comités pour assurer une surveillance active et continue de ces enjeux.

2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Au 1^{er} janvier 2021, le conseil s'est également doté d'un comité RSE dont les missions incluent la revue spécifique des questions liées au climat. Sa composition et le détail de ses responsabilités sont présentés en section 3.1.2.3 du présent document.

Le directeur général délégué et directeur financier du groupe, a la charge d'assurer que les sites du groupe opèrent de manière efficace et examine entre autres leurs performances énergétiques. Il assure la bonne mise en place des objectifs environnementaux dans les filiales et accélère la transition. La direction RSE du groupe lui reporte. Cette dernière est responsable de mesurer et contrôler les émissions de gaz

à effet de serre du groupe, d'élaborer des plans d'action concrets pour réduire l'empreinte carbone, de revoir périodiquement la politique environnementale et d'en garantir l'application cohérente dans l'ensemble du groupe. Elle réalise également la liaison avec les filiales et développe des guides de bonnes pratiques et des campagnes de sensibilisation sur le changement climatique.

Les performances environnementales, y compris le changement climatique, sont publiées chaque année dans le document d'enregistrement universel et le rapport intégré de Teleperformance.

2.6.2 Stratégie sur le changement climatique

La présence de Teleperformance dans plus de 80 pays augmente son exposition aux risques géopolitiques et aux crises sanitaires, y compris les épidémies et les catastrophes naturelles, qui peuvent être rendues plus intenses par le changement climatique.

Le groupe a entamé sa démarche vers le développement durable et la lutte contre le changement climatique en 2008 avec le lancement du programme *Citizen of the Planet* (COTP) qui vise à promouvoir un fonctionnement responsable et respectueux de l'environnement.

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.

Le principal objectif du groupe est de réduire son empreinte carbone par salarié, et notamment de réduire sa consommation d'électricité, qui représente 92 % de son empreinte carbone.

Teleperformance a adopté l'atténuation des risques et la décarbonisation comme stratégies clés pour réduire ses risques liés au changement climatique.

2.6.2.1 Stratégie d'atténuation des risques

L'engagement de Teleperformance envers l'environnement est guidé par une politique environnementale globale, actualisée en mai 2020, qui se concentre sur la réduction de l'impact environnemental et la sensibilisation des salariés et des partenaires commerciaux, et s'efforce de soutenir l'économie circulaire, les achats responsables, etc.

En 2019 et 2020, Teleperformance a poursuivi son exercice de cartographie des risques en effectuant une analyse spécifique des risques liés au climat, en fonction de la localisation des opérations commerciales. Pour élaborer les scénarios des activités commerciales, le groupe s'est appuyé sur les recommandations du TCFD, l'indice mondial des risques climatiques 2019/2020 et l'analyse des risques pays de la COFACE.

Sur la base de cette analyse, il a été établi que les opérations en Inde, au Mexique et aux Philippines sont plus sensibles aux conditions météorologiques extrêmes telles que les inondations, les cyclones, l'élévation du niveau de la mer, etc. Plus de 40 % des collaborateurs de Teleperformance travaillent dans ces pays où la fréquence des événements climatiques extrêmes a augmenté. L'Inde et les Philippines figurent également parmi les dix pays les plus touchés selon le *Global Climate Risk Index 2020*.

Cette probabilité accrue de phénomènes météorologiques extrêmes oblige le groupe à mettre en place des mesures d'atténuation rigoureuses et un plan de continuité des activités, ainsi que des mécanismes d'assurance des biens. La stratégie d'atténuation détaillée ainsi que l'impact financier potentiel lié aux risques physiques sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Risques physiques	Stratégie d'atténuation
Risques sévères : L'impact financier potentiel dû aux événements climatiques extrêmes a augmenté le coût d'exploitation des installations en raison des coûts de réhabilitation après un événement climatique et de la perturbation des activités.	● Teleperformance a identifié quelques zones géographiques plus sujettes aux conditions climatiques extrêmes comme les Philippines, le Mexique, l'Inde, qui représentent 40 % des effectifs du groupe. Ces filiales ont toutes mis en place de solides plans de continuité des activités. ● L'impact de ces événements, qui peuvent entraîner l'interruption des services, est atténué par la diversification géographique du groupe, ce qui permet de mettre en place des solutions d'urgence sur d'autres sites ou dans d'autres pays chaque fois que cela est possible. ● Des plans contractuels de continuité des activités sont également conclus avec les clients à cette fin. Ces plans comprennent le déploiement de solutions d'urgence et de moyens de production alternatifs.
Risques chroniques : L'évolution de la température mondiale a augmenté le coût lié à des besoins accrus de refroidissement ou de chauffage des sites.	● Teleperformance adopte des critères d'efficacité énergétique et d'approvisionnement en énergie lors de l'acquisition de tout nouveau bâtiment. Les normes relatives aux locaux de Teleperformance (<i>Global Premises Standard</i>) sont conformes aux normes LEED (<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>) et privilégient les bâtiments écologiques dans la mesure du possible. ● Le groupe s'efforce également d'acquiescer des équipements électriques et informatiques certifiés STAR et EPEAT pour ses activités, conformément aux exigences de la politique environnementale globale de Teleperformance, ce qui contribue à réduire les coûts liés aux besoins de chauffage et de refroidissement du bâtiment.

2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

En plus des risques physiques ci-dessus, les risques de transition pour les principales zones géographiques ont également été évalués et des plans d'atténuation appropriés ont été identifiés pour le groupe Teleperformance, comme détaillé dans le tableau ci-dessous.

Risques de transition	Stratégie d'atténuation
Réglementations actuelles : Des réglementations relatives au changement climatique existent dans de nombreuses régions et constituent donc un élément important du processus d'identification des risques liés au climat.	- Par exemple, des réglementations relatives à l'efficacité énergétique des bâtiments, au contrôle de l'énergie, à la réduction des émissions de carbone existent déjà en Inde, au Royaume-Uni et en Europe. - Le système de gestion des risques et de contrôle interne de Teleperformance garantit la préparation d'informations fiables qui répondent aux exigences légales et réglementaires.
Réglementations émergentes : Les réglementations émergentes, notamment les taxes sur le carbone (taxes sur le charbon ou les combustibles fossiles entraînant une hausse du tarif de l'électricité), les taxes sur les voyages aériens dans l'UE, les audits énergétiques obligatoires en Inde, au Royaume-Uni et dans l'UE sont des exemples de réglementations émergentes qui ont un impact sur le groupe.	Ces risques sont pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie et de la feuille de route de l'entreprise en matière de développement durable afin de se préparer pour l'avenir. Teleperformance a également pris une mesure proactive en publiant un rapport intégré incorporant les performances financières et extra-financières.
Risques technologiques	- Les risques technologiques sont importants pour les opérations de Teleperformance, principalement en Inde, aux Philippines, au Mexique, aux États-Unis, au Brésil et en Colombie, où le groupe compte plus de 70 % de ses opérations. - Avec l'arrivée sur le marché de bâtiments et d'équipements informatiques plus efficaces sur le plan énergétique et plus écologiques, le maintien de l'efficacité écologique des sites du groupe est un processus d'amélioration continue, dans le cadre duquel Teleperformance évalue les nouvelles options disponibles et anticipe le renouvellement progressif de ses équipements. - Les normes relatives aux locaux de Teleperformance (<i>Global Premises Standard</i>) sont conformes aux normes LEED et privilégient les bâtiments écologiques dans la mesure du possible.
Risques de marché	- Les risques et les opportunités liés au changement climatique entraînent de nombreux changements au niveau des clients, créant ainsi de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités, ce qui offre au groupe la possibilité de s'associer à eux dans leur démarche d'atténuation du changement climatique en leur fournissant des solutions, des services et l'automatisation des processus. - Les investissements dans l'innovation, la recherche et le développement des offres de services sont accélérés afin de répondre à l'évolution de la demande du marché.

2.6.2.2 Stratégie de décarbonisation

Les résultats de l'exercice de cartographie des risques environnementaux ont aidé à établir la feuille de route de l'action climatique pour le groupe et à comprendre comment elle se traduit sur le terrain. La stratégie globale de décarbonisation adoptée chez Teleperformance pour atténuer les risques liés à l'environnement et au changement climatique se déroule comme suit :

- atteindre une haute performance énergétique dans les sites du groupe en adoptant des mesures d'efficacité ;
- rationaliser l'infrastructure informatique en adoptant des mesures pour réduire la consommation d'énergie dans les centres de données ; en achetant du matériel électrique et informatique classé STAR et certifié EPEAT ;
- passer à une énergie plus verte en augmentant le pourcentage d'énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité chaque fois que cela est possible.

Teleperformance s'efforce également d'optimiser les ressources et de réduire les déchets et encourage les pratiques durables auprès de ses salariés et de ses fournisseurs afin de réduire son empreinte carbone.

Pour atteindre des objectifs environnementaux spécifiques, Teleperformance mesure, contrôle et analyse ses émissions de CO₂, et a développé un guide de meilleures pratiques en matière d'optimisation des ressources et d'efficacité énergétique. Le groupe a mis en œuvre des initiatives environnementales par le biais de processus normalisés, d'un suivi des performances en matière d'impact environnemental et de partenariats avec les parties prenantes, y compris les salariés. Le groupe a également l'intention d'accroître l'adoption d'énergies renouvelables, ce qui contribuera à réduire son empreinte carbone globale. En 2020, l'utilisation d'énergie renouvelable dans les sites de Teleperformance a atteint 17,2 % au niveau mondial.

Opportunités liées au changement climatique

Type d'opportunité	Stratégie de réalisation
Produits et services	- Teleperformance s'efforce toujours de renforcer les partenariats avec ses clients, autour de valeurs partagées et d'objectifs communs de lutte contre le changement climatique. Les services offerts par Teleperformance ont connu une évolution qui a permis de développer de nouvelles offres et de nouveaux modèles afin de les aider dans leur démarche de développement durable. L'introduction du <i>Cloud Campus</i> en est un exemple. - Le <i>Cloud Campus</i> de Teleperformance, sa nouvelle solution de campus virtuel, est le modèle le plus efficace pour recruter, former et gérer des équipes à distance tout en garantissant une expérience client exceptionnelle et cohérente. L'introduction du <i>Cloud Campus</i> chez Teleperformance favorise un modèle durable et inclusif. La réduction des installations commerciales permet de réduire son empreinte carbone et de fournir des services durables à ses clients. - Les exigences croissantes des clients de Teleperformance incitent à collaborer pour contribuer à leurs aspirations en matière de durabilité environnementale dans toutes les fonctions commerciales en tirant parti de la technologie numérique.
Chaîne d'approvisionnement	- Comme Teleperformance est une entreprise de services, le risque lié au changement climatique de la chaîne d'approvisionnement provient principalement des produits achetés pour ses activités. - Afin de réduire la consommation d'énergie et l'empreinte carbone, le groupe privilégie les équipements électriques et informatiques certifiés STAR et EPEAT, conformément à la politique environnementale globale de Teleperformance.
Efficacité opérationnelle	- Des revues approfondies des performances énergétiques sont conduites dans les principales régions géographiques du groupe, en Inde, au Mexique, aux Philippines, aux États-Unis, au Brésil, en Colombie, en Grèce et au Portugal qui contribuent à 70 % de l'empreinte carbone du groupe. - Ces revues permettent d'identifier les sources d'économie d'énergie potentielles qui peuvent être mises en œuvre pour réduire la consommation d'électricité et donc les émissions de carbone. - La direction RSE de l'entreprise a formalisé ce processus d'identification et de suivi des initiatives d'économie d'énergie mises en œuvre au niveau des filiales via des rapports trimestriels. - Teleperformance explore également les options d'achat d'énergie renouvelable dans la mesure du possible afin de réduire davantage ses émissions de carbone.

Science Based Targets initiative (SBTi)

Teleperformance a décidé d'intensifier ses propres ambitions en matière de climat en s'engageant dans l'initiative *Science Based Targets* (SBTi). Cela impliquera l'adoption d'un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre conforme aux objectifs de l'accord de Paris, à savoir limiter l'augmentation moyenne de la température mondiale par rapport aux niveaux préindustriels à bien moins de deux degrés Celsius et poursuivre les efforts pour limiter le réchauffement à 1,5 degré Celsius. Teleperformance a commencé le processus d'évaluation d'un

objectif approprié aligné sur les méthodologies et les orientations de l'initiative *Science Based Targets*. Le groupe évalue également l'impact des scénarios de changement climatique sur ses business plans et les voies potentielles de décarbonisation. L'adoption des *Science Based Targets* impliquera la mise en œuvre et l'intensification des initiatives de décarbonisation dans les activités de l'entreprise à travers le monde. Grâce à cet engagement, Teleperformance se dirige vers une démarche visant à la rendre plus résistante et mieux préparée à un monde sous contrainte carbone.

2.6.3 Gestion des risques

Chez Teleperformance, l'identification, l'évaluation et la réponse aux risques sont principalement du ressort de trois services du groupe : finances, juridique et conformité, et opérations, tant au niveau des filiales que du groupe. Ceci fournit un cadre pour le schéma de gestion des risques, qui est décrit en section 1.2 du présent document. Le processus d'identification des risques liés au changement climatique et des opportunités commerciales qui y sont associées est effectué pour l'ensemble de l'organisation afin d'évaluer tous les risques, y compris les risques physiques, de conformité, opérationnels, financiers et de réputation.

Le groupe a mis en place une méthodologie permettant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques à différents niveaux avec une approche descendante et ascendante couvrant l'entreprise, les unités commerciales, les zones géographiques, les fonctions et les projets. Les principaux risques identifiés et analysés, ainsi que les mesures pouvant être utilisées pour limiter leurs conséquences, sont suivis par la direction du groupe et par le conseil d'administration, notamment au travers du comité RSE du conseil d'administration.

En raison de la nature du modèle économique de Teleperformance, les problèmes de sécurité des données, les enjeux liés aux ressources humaines ou encore les fluctuations monétaires sont des risques plus importants pour l'ensemble du groupe car ils ont un impact direct sur les activités. Les risques liés au climat, bien qu'ils ne soient pas liés à l'activité principale, sont considérés comme importants en raison de l'impact direct potentiel qu'ils peuvent avoir sur les opérations et la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Le processus de suivi, ainsi que les priorités opérationnelles et les contrôles de gestion à adopter en ce qui concerne ces risques, sont examinés avec tous les directeurs du groupe.

A) Opérations directes : étant donné que les activités de Teleperformance sont largement réparties dans le monde entier et que des plans solides de continuité des activités ont été mis en place, les risques directs liés au changement climatique sont généralement considérés comme moins importants au niveau du groupe. Les risques liés au changement climatique sont en effet plus importants au niveau des sites et comparables à d'autres risques tels que les incendies, les tremblements de terre et autres catastrophes naturelles pouvant entraîner une interruption des activités.

B) Chaîne d'approvisionnement : les dépenses d'achat de Teleperformance représentent 13 % du revenu total du groupe. Les principaux fournisseurs du groupe sont des fournisseurs de matériel et de logiciels informatiques, des fournisseurs de télécommunications et des agences de service temporaire. Les mesures adoptées par le groupe en la matière sont décrites en section 2.4.2.3 du présent document.

Les principaux risques et leur atténuation sont communiqués aux parties prenantes dans le cadre du rapport annuel. Teleperformance prépare également le plan de Vigilance qui a pour but de présenter les mesures de vigilance raisonnable mises en œuvre dans l'ensemble du groupe afin d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement résultant des activités de Teleperformance. Ce plan est disponible sur le site internet du groupe.

2.6.4 Performance en matière de changement climatique – Mesures et objectifs

Teleperformance est une entreprise de services, qui s'est engagée à réduire les impacts environnementaux en adoptant les technologies intelligentes et les meilleures pratiques pour réduire les émissions de ses activités commerciales.

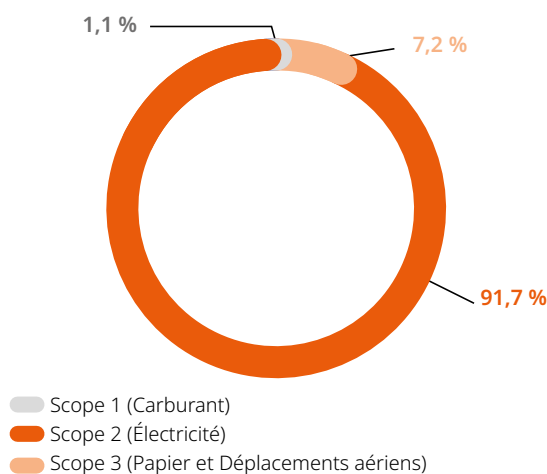
Les données reportées couvrent tout le périmètre du groupe et correspondent à la période du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020. Ainsi, la moitié de la période de reporting est impactée par la crise de la Covid-19.

2.6.4.1 Empreinte carbone

L'empreinte carbone du groupe en données absolues, incluant toutes les sources d'émissions suivies à ce jour (carburant, électricité, papier, déplacements aériens) s'élevait à 161 699 tonnes en 2020, vs 211 867 tonnes en 2019, soit une baisse de 23,7 %.

Empreinte carbone 2020

Par scope (tonnes équivalent CO₂)



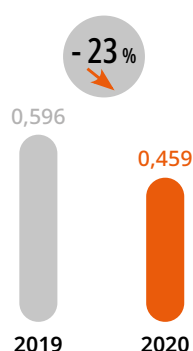
Le groupe reporte pour la première fois en 2020 les émissions directes (également connues sous le nom d'émissions de scope 1), correspondant à la consommation de carburant pour les groupes électrogènes de secours. Au sein des émissions de scope 3, le groupe reporte celles liées à la consommation de papier et aux déplacements professionnels aériens.

Les émissions de scope 1 et 2 ont été réduites de 19 %, passant de 185 238 tonnes équivalents CO₂ en 2019 à 150 133 tonnes équivalents CO₂ en 2020. Les impacts environnementaux des activités commerciales de Teleperformance sous forme d'émissions directes (scope 1) sont largement inférieurs aux émissions indirectes qui sont principalement liées à la consommation d'électricité sur les sites d'exploitation du groupe (émissions de scope 2).

2.6.4.2 Émissions de scope 1 et 2

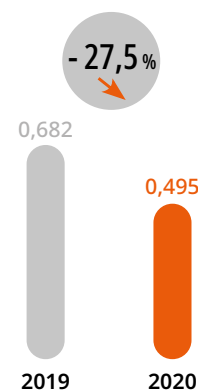
Émissions de scope 1 et 2

Par salarié (tonnes équivalent CO₂)



La réduction de l'empreinte carbone est en partie due à la pandémie de Covid-19, car la plupart des salariés étaient en télétravail. Teleperformance a observé une diminution des émissions grâce à une moindre fréquentation des sites, même si des besoins énergétiques ont néanmoins été maintenus pour maintenir les bâtiments en activité, par exemple des besoins de ventilation supplémentaires.

Par salarié (tonnes équivalent CO₂)



L'objectif global du groupe est de constamment réduire son empreinte carbone par salarié. Celle-ci a diminué de 27,5 % entre 2019 et 2020, passant de 0,682 à 0,495 tonne équivalents CO₂. Cette réduction est principalement due à la diminution de la consommation d'électricité et des déplacements professionnels, en partie liée à la pandémie de Covid-19, puisque la plupart de ses sites ont été partiellement fermés et les voyages ont été complètement interdits pendant une bonne partie de la période de reporting.

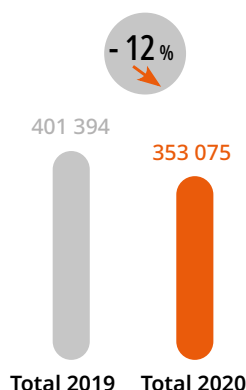
En 2020, les émissions de scope 1 et 2 par salarié (consommation de carburant et d'électricité) de Teleperformance ont été réduites de 23 %, passant de 0,596 à 0,459 tonne équivalents CO₂ par salarié.

La réduction des émissions de scope 1 et 2 est en partie due à l'impact de la Covid-19, en alignement avec la réduction de la consommation d'énergie sur les sites. En moyenne pendant la période de reporting (octobre 2019 à septembre 2020), 54 % des salariés de Teleperformance étaient en télétravail (contre 1,2 % l'année précédente), ce qui a considérablement réduit la consommation d'électricité spécifique à chaque site.

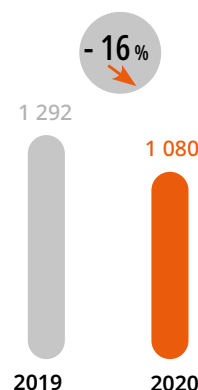
Teleperformance a également pris diverses mesures d'efficacité énergétique pour réduire davantage ses émissions de scope 2.

Consommation d'électricité

Consommation d'électricité (en MWh)



Consommation d'électricité par salarié (en kWh par salarié)



La consommation d'électricité en 2020 était de 353 075 018 kWh, contre 401 394 470 kWh en 2019, soit une réduction de 12 %.

La consommation d'électricité par salarié a diminué de 16 %, passant de 1 292 kWh en 2019 à 1 080 kWh en 2020.

La consommation d'électricité sur les différents sites de Teleperformance est responsable de 91,7 % des émissions totales de carbone au niveau du groupe.

La réduction de la consommation d'électricité est en partie due à la pandémie de Covid-19, ainsi qu'à diverses mesures d'efficacité énergétique prises sur les sites de Teleperformance dans le monde entier.

Teleperformance vise en effet à constamment améliorer son efficacité énergétique au travers de plusieurs mesures telles que :

- préférence des bâtiments à haute performance énergétique ;
- réalisation de revues de performance énergétique pour les filiales et identification des possibilités d'amélioration et de projets d'efficacité énergétique, avec un suivi trimestriel ;

- la mise en œuvre de mesures visant à réduire la consommation d'énergie, tels que l'utilisation généralisée d'ampoules à faible consommation, l'installation de détecteurs de mouvement, de détecteurs de luminosité et de minuteries, l'optimisation des systèmes de climatisation, la modernisation et l'amélioration des infrastructures existantes, comme le remplacement des anciens refroidisseurs, etc.

En 2020, le groupe a introduit un guide de bonnes pratiques en matière d'efficacité énergétique qui sont déployées dans tous les sites de Teleperformance à travers les différentes zones géographiques. Ces mesures d'efficacité énergétique sont classées en deux catégories : les initiatives indispensables (« Must have ») et les initiatives avec un retour sur investissement rapide (« Invest with rapid payback »), selon la classification d'ENERGY STAR. Les initiatives indispensables doivent être mises en œuvre par tous les sites, quelles que soient leur taille et leur superficie. Les initiatives avec un retour sur investissement rapide peuvent être mises en œuvre après un examen approfondi de la période d'amortissement et des calculs d'économies en termes de coûts et de kWh économisés.

Exemples de mesures d'efficacité énergétiques dans diverses filiales

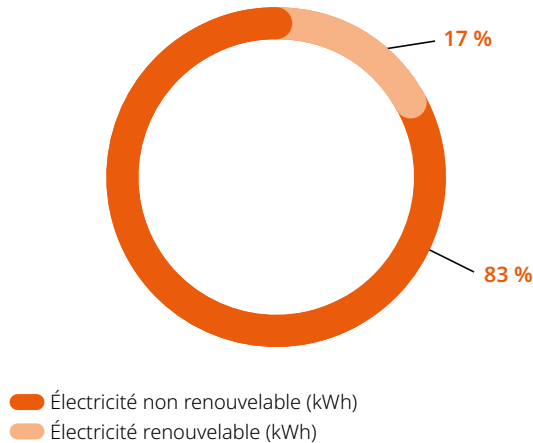
Brésil	• Remplacement des systèmes de climatisation du centre de données par des systèmes de précision sur le site de Lapa et d'autres sites au Brésil (projet en cours).
Colombie	• Sensibilisation des salariés à la gestion de l'énergie par l'équipe de communication interne : éteindre les lumières lorsqu'elles ne sont pas utilisées, éteindre les écrans, etc.
Costa Rica	• Installation de lumières LED et de capteurs, système de gestion des bâtiments pour surveiller la consommation.
France	• Projet de remplacement des lumières par des LED (en cours).
Grèce	• Remplacement des lumières par des LED et mise en place de détecteurs de mouvements.
Mexique	• Reprogrammation de la climatisation. • Remplacement des lumières par des LED. • Campagne de sensibilisation à la gestion de l'énergie.
TLS (Royaume-Uni, Nigeria, Afrique du Sud, Russie)	• Extinction des lumières/chauffage/climatisation en dehors des heures de bureau. • Remplacement des lumières par des LED. • Utilisation d'appareils de chauffage avec thermostat programmable pour une utilisation plus efficace de l'énergie. • Procédures standards d'exploitation : éteindre les lumières, les appareils et climatiseurs non utilisés.

Dans certaines filiales comme le Portugal et l'Inde, certains investissements en matière d'efficacité énergétique prévus pour l'année 2020 ont été reportés à 2021 en raison de la pandémie de Covid-19. Les initiatives prises dans ces filiales sont le remplacement des lumières par des LED avec capteurs et variateurs de lumière, le remplacement des refroidisseurs, etc.

2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Utilisation des énergies renouvelables dans la consommation d'électricité

L'utilisation des énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité du groupe a atteint 17,2 % en 2020. L'objectif est d'atteindre au moins 20 % d'ici la fin 2021, et 25 % d'ici 2023.

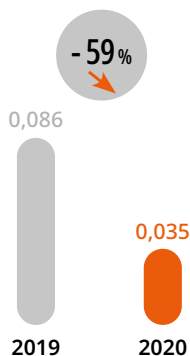


Les sources d'électricité renouvelable sont principalement l'énergie solaire, éolienne et hydraulique. Les pays qui reçoivent tout ou partie d'électricité renouvelable pour leurs activités commerciales sont la Colombie, le Brésil, le Mexique, la France, le Portugal, la Finlande, la Suède, la Norvège, le Costa Rica, l'Inde, le Royaume-Uni, le Pérou, l'Italie et l'Irlande. Teleperformance Mexique s'est engagé dans un projet d'envergure pour faire fonctionner tous ses sites à l'énergie solaire photovoltaïque et prévoit de faire fonctionner tous ses centres à l'énergie renouvelable d'ici fin 2021.

2.6.4.3 Émissions de scope 3

Émissions de scope 3

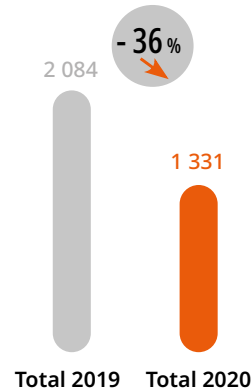
Par salarié (tonnes équivalent CO₂)



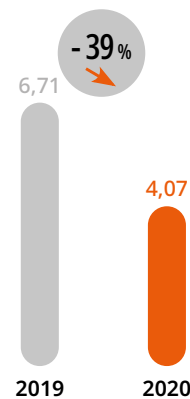
Le groupe inclut actuellement la consommation de papier et les déplacements professionnels aériens sous la catégorie scope 3. Les émissions par salarié du scope 3 ont diminué de 59 % par rapport à l'année précédente, passant de 0,086 tonne équivalent CO₂ en 2019 à 0,035 tonne équivalent CO₂ en 2020. Cette réduction est principalement due à la pandémie et donc à l'interdiction des voyages aériens pendant une grande partie de la période.

Consommation de papier

Consommation de papier (en tonnes)



Consommation de papier par salarié (en kg par salarié)



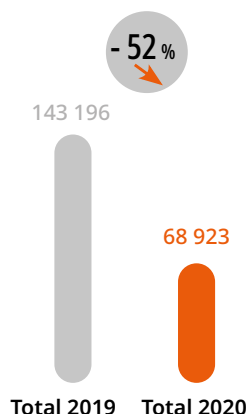
La consommation de papier en 2020 a été de 1 331 tonnes, comparé à 2 084 tonnes en 2019, ce qui représente une réduction de 36 %.

La consommation de papier par salarié a diminué de 39 %, passant de 6,71 kg en 2019 à 4,07 kg en 2020.

Cette réduction est en partie due à l'impact de la Covid-19 sur les filiales TLSContact qui sont les principales consommatrices de papier en raison de leurs opérations de gestion des visas et qui ont été à l'arrêt pendant plusieurs mois. Cependant, une réduction de 1,5 % par salarié a également été observée pendant la phase pré-pandémique, c'est-à-dire d'octobre 2019 à janvier 2020.

Déplacements aériens (milliers de km)

● Déplacements aériens (en milliers de km)



Les déplacements aériens se sont élevés à 68 922 671 km, contre 143 196 123 km l'année précédente, constituant une réduction de 52 %.

211 km par salarié ont été enregistrés en 2020, contre 461 km en 2019, soit une diminution de 54 %.

Cette diminution est principalement due à la pandémie de Covid-19, bien que le groupe ait aussi observé une diminution de 11 % des déplacements aériens par salarié dans la phase pré-pandémique, c'est-à-dire d'octobre 2019 à janvier 2020. Afin de réduire les déplacements et diminuer son empreinte carbone, le groupe encourage l'utilisation de la visio-conférence et d'appels en ligne chaque fois que cela est possible. Dans le cas contraire, le train est préféré à l'avion.

2.6.4.4 Autres sources d'émissions de scope 3

Déplacements des salariés

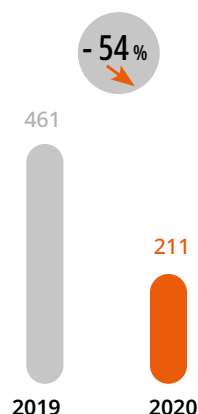
Les déplacements domicile-travail contribuent également aux émissions du scope 3 du groupe ; c'est pourquoi Teleperformance participe à de nombreuses initiatives visant à promouvoir des alternatives aux véhicules personnels. En raison de la propagation de la Covid-19 et des différents confinements, la plupart de ses salariés travaillent à domicile depuis mars 2020.

D'après l'enquête menée auprès de ses salariés en septembre 2020, à laquelle 196 225 collaborateurs ont participé, 53,9 % des salariés ayant répondu étaient en télétravail, 26,4 % prenaient les transports publics, 15 % utilisaient leur véhicule personnel (voiture ou moto), 1,4 % choisissaient le vélo, et 3,2 % se déplaçaient à pied.

En 2019, seuls 1,2 % des salariés ayant répondu à l'enquête étaient en télétravail, 61,1 % prenaient les transports publics, 29,9 % utilisaient leur véhicule personnel (voiture ou moto), 2,1 % prenaient le vélo, et 5,8 % marchaient.

- **Promotion des transports publics** : la plupart des installations du groupe sont situées dans des zones facilement accessibles par les

● Déplacements aériens par salarié (en km par salarié)



transports publics. Lorsque ce n'est pas le cas, ou simplement pour encourager les salariés à ne pas utiliser leur véhicule personnel, des contrats avec des sociétés de transport privées sont mis en œuvre localement. Par exemple, un système de navettes régulières a été mis gratuitement à la disposition des salariés au Brésil (Agua Branca et Lapa), sur tous les sites en Inde, aux Philippines, etc.

- **Promotion de moyens de transports « verts »** : Teleperformance et ses filiales encouragent leurs salariés à utiliser les moyens de transport les plus écologiques. La principale initiative consiste à promouvoir l'utilisation du vélo, qui est particulièrement adapté aux sites situés en centre-ville. Plusieurs campagnes ont été mises en place pour encourager les salariés à privilégier ce mode de transport, notamment pour se rendre au travail et en revenir. En plus de ces initiatives, le groupe encourage l'utilisation de carburants moins nocifs pour les trajets domicile-travail des salariés.
- **Promotion du covoiturage** : le covoiturage est inclus dans les recommandations du groupe. Le covoiturage est parfois organisé par Teleperformance, au Mexique par exemple. Cette pratique est largement encouragée, notamment grâce à des affiches dans les salles de pauses, des annonces sur l'intranet de l'entreprise et par des places de parking réservées.

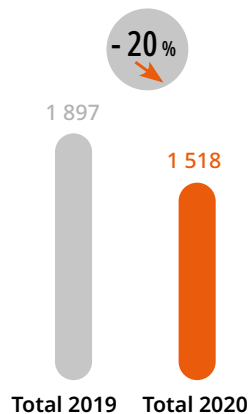
Émissions liées au télétravail

Avec le développement du télétravail à grande échelle, d'abord en situation d'urgence liée à la pandémie de Covid-19, puis de manière pérenne via *TP Cloud Campus*, le groupe se lance dans une réflexion sur les différentes méthodes pour capturer les émissions liées au télétravail.

Si le télétravail permet de réduire de nombreux postes d'émissions (notamment une diminution des émissions de scope 1 et 2 liées aux consommations de ressources sur site et une réduction des déplacements domicile-travail), il engendre aussi des émissions supplémentaires liées à l'électricité, au chauffage ou à la climatisation utilisés à domicile pendant les heures de travail.

Consommation d'eau

Consommation d'eau (en milliers de m³)



La consommation d'eau en 2020 était de 1 518 438 m³, contre 1 897 200 m³ en 2019, ce qui représente une baisse de 20 %.

La consommation d'eau par salarié a diminué de 26 %, passant de 6,24 m³ par salarié en 2019 à 4,65 m³ en 2020, en partie en raison de la pandémie de Covid-19, car la plupart des salariés de Teleperformance travaillaient à domicile, ce qui a entraîné une réduction de la consommation d'eau en valeur absolue et par salarié.

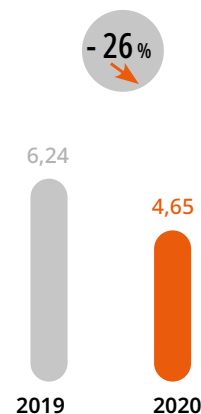
L'eau est une ressource partagée et par conséquent Teleperformance continue d'encourager ses salariés à réduire leur consommation d'eau en les sensibilisant par le biais de mailings, de campagnes, de sessions sur la réduction de la consommation d'eau, etc. En 2020, Teleperformance a lancé les meilleures pratiques à suivre par tous les sites de Teleperformance pour réduire leur consommation d'eau.

2.6.4.5 Gestion et élimination des déchets et lutte contre le gaspillage alimentaire

En 2020, Teleperformance a introduit divers processus standardisés pour la collecte, le tri et l'élimination des déchets générés par ses activités. La stratégie globale adoptée pour la gestion des déchets sur chaque site de Teleperformance comprend les trois éléments suivants :

- réduction des déchets à la source ;
- tri des déchets à la source ;
- réutilisation, recyclage et élimination.

Consommation d'eau par salarié (en m³)



La réduction des déchets à la source est une composante importante de sa stratégie et Teleperformance poursuit cette démarche en sensibilisant ses salariés et en s'engageant auprès de ses fournisseurs. Des communications régulières sont envoyées à tous les salariés par le biais de mailings, d'affiches à des endroits bien visibles, de campagnes, etc. Teleperformance s'efforce également d'engager ses fournisseurs par le biais de diverses initiatives de réduction des déchets, comme des programmes de reprise dans le cadre desquels les fournisseurs doivent reprendre les piles et les cartouches usagées, ainsi que tout le matériel d'emballage utilisé pour le conditionnement du produit fourni à Teleperformance, par exemple, le plastique, le carton, etc. Pour le tri des déchets, des poubelles marquées pour les différentes catégories de déchets sont placées dans toutes les zones communes afin de faciliter le tri sélectif à ses salariés. Par exemple, la poubelle pour les déchets alimentaires à la cafétéria, la poubelle pour les déchets de papier près du département des ressources humaines et de l'administration, les zones de stockage des déchets électroniques pour le département informatique, etc. Teleperformance s'efforce de soutenir l'économie circulaire en privilégiant l'utilisation de produits recyclés comme le papier. La nécessité d'être à la pointe des innovations technologiques nécessite un renouvellement fréquent du parc informatique et téléphonique installé, une ressource-clé dans le secteur d'activité du groupe. Teleperformance s'engage à recycler ce matériel lorsqu'il n'est plus adapté à un usage professionnel. En conséquence, l'approche de Teleperformance en matière de recyclage des équipements obsolètes combine les préoccupations éthiques et environnementales.

2.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Type de déchet	Mesures en place	Exemples
Électronique	- Élimination des matériaux et équipements sensibles selon des normes et des chartes spécifiques. - Don aux crèches, aux écoles et aux ONG à vocation communautaire. - Compte tenu des données sensibles qu'ils peuvent contenir, tous les ordinateurs sont nettoyés avant de quitter l'entreprise. Dans certains endroits, comme aux États-Unis, les disques durs sont systématiquement retirés et détruits.	En 2020, environ 2 359 ordinateurs et 210 téléphones ont été recyclés et plus de 960 ordinateurs et 210 téléphones ont été donnés.
Papier	- Campagnes de sensibilisation des salariés pour réduire la consommation de papier. - Numérisation de divers processus des RH pour réduire l'utilisation du papier (comme le bulletin de salaire électronique déjà mis en place dans plusieurs filiales). - L'impression recto verso est appliquée systématiquement et la préférence est donnée à l'achat de papier recyclé. - La plupart des filiales recyclent le papier en installant des conteneurs spéciaux à cet effet dans chaque service. Le papier usagé est récupéré pour être recyclé par une tierce partie, souvent en conjonction avec des programmes caritatifs locaux.	- Aux Philippines, les recettes du recyclage du papier sont versées à la Fondation Kythe, une ONG locale travaillant pour les enfants hospitalisés, pour payer les factures d'électricité. - Au Portugal, les déchets de papier sont séparés et envoyés au conseil municipal pour être recyclés. - Au Costa Rica, un programme de recyclage avec des distributeurs spécifiques pour le papier a été mis en place. - Le groupe utilise des solutions de signature électronique pour diminuer l'utilisation de papier, notamment au siège.
Plastique	- Éviter l'utilisation de produits en plastique à usage unique. - Les déchets plastiques sont envoyés à des recycleurs agréés pour être recyclés. - Sensibilisation des salariés à l'utilisation de tasses ou de verres réutilisables au lieu de produits en plastique (par exemple, les fontaines à eau).	- En Inde et à TLS UK, les assiettes et les verres en plastique dans les cafétérias sont supprimés et remplacés par des gobelets en papier. - Des bouteilles réutilisables (Squeeze, par exemple) sont distribuées aux nouveaux salariés au Brésil, ce qui permet d'éviter le gobelet en plastique. Des actions de sensibilisation à la gestion des déchets plastiques sont menées auprès des salariés. - Le Costa Rica a mis en place un programme de recyclage avec des distributeurs spécifiques pour le plastique. - La Grèce envoie les gobelets en plastique à une société de recyclage locale pour qu'ils soient recyclés. - Le Mexique décourage l'utilisation de plastiques à usage unique dans tous les sites. Remise de bouteilles d'eau et de tasses à café réutilisables aux salariés.
Alimentaire	- Séance de sensibilisation des salariés pour réduire le gaspillage alimentaire. - Teleperformance fait appel à des fournisseurs de services pour gérer les cafétérias et les restaurants du personnel sur place. De nombreuses filiales ont pris des mesures pour lutter contre le gaspillage alimentaire en partenariat avec leur prestataire de services.	- Aux Philippines, en Inde, en République dominicaine, en République tchèque et à Madagascar, les salariés sont sensibilisés à la question du gaspillage alimentaire, et les filiales travaillent avec les prestataires de services pour adapter les quantités en fonction des horaires et des invendus. - En Bosnie et en Italie, lors d'événements, les restes des repas sont soit distribués aux employés, soit donnés à des ONG pour éviter tout gaspillage. - Au Brésil, les cafétérias et restaurants d'entreprise ont mis en place le programme <i>Trim Trax</i> pour sensibiliser le personnel de cuisine et les salariés au problème du gaspillage alimentaire. - Au Costa Rica, les déchets organiques sont donnés aux exploitations agricoles pour nourrir les animaux et faire du compost. - En Grèce et au Portugal, grâce aux partenariats mis en place avec les ONG, les invendus sont distribués aux sans-abri et aux communautés défavorisées.

2.6.5 Certifications environnementales

Teleperformance s'engage à ce que ses activités commerciales soient sensibles aux aspects environnementaux et c'est pourquoi plusieurs filiales ont décidé de formaliser leurs efforts dans ce domaine en se lançant dans un processus de certifications reconnues internationalement :

Certification	Description	Résultat
ISO 14001	Introduite en 1996 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), cette norme est basée sur le principe de l'amélioration continue des performances environnementales par la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise.	Tous les sites scandinaves (Copenhague, Oslo, Tampere, Stockholm et Göteborg), tous les sites en Colombie (depuis janvier 2020), 10 sites en Inde, le site d'Istanbul en Turquie et Ashby-de-la-Zouch en Grande-Bretagne ont obtenu la certification ISO 14001.
Certification LEED (<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> – Leadership en énergie et conception environnementale)	Les bâtiments certifiés LEED sont conçus pour permettre de réduire la consommation d'énergie, les émissions de CO ₂ , la consommation d'eau et la production de déchets solides.	Le site de Glasgow en Écosse, Cebu IT Park aux Philippines, Pékin et Foshan en Chine, ainsi que cinq sites en Colombie et un site en Grèce ont obtenu la certification LEED.
HQE (haute qualité environnementale)	Cette norme vise à garantir que les préoccupations environnementales sont prises en compte lors de l'utilisation commerciale des bâtiments.	Le bâtiment dans lequel Teleperformance France est situé a reçu la certification française « NF HQE » pour son impact sur l'environnement et sa consommation d'énergie.
BREEAM (<i>Building Research Establishment Environmental Assessment Method</i>)	BREEAM est une méthode internationale d'évaluation indépendante par un tiers de la performance environnementale des bâtiments et des infrastructures.	Les sièges de Teleperformance à Paris (France), Stockholm (Suède), Varsovie et Katowice (Pologne) et Bucarest (Roumanie) sont tous certifiés.

2

2.6.6 Campagnes de sensibilisation environnementale

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.

De plus, Teleperformance organise régulièrement des campagnes de sensibilisation, soit au niveau global comme les sessions de ramassages de déchets durant le *World Clean up Day* par exemple, soit au niveau des filiales, comme Teleperformance Chine qui encourage fortement ses salariés à utiliser « Ant Forest », une application pour la reforestation qui a reçu le prix Champions de la Terre 2019, l'honneur environnemental le plus important décerné par les Nations unies.

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 sociétale 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 Une politique RSE reconnue

2.7.1 Certifications

2.7.1.1 Verego SRS

Verego a décerné à Teleperformance pour la 7^e 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 du 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 processus 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 : « chaque année, Teleperformance s'inscrit dans une démarche de progrès continu et démontre son leadership dans la gestion des enjeux éthiques, sociaux et environnementaux. Les enquêtes et entretiens menés auprès des employés et managers des sites confirment que les valeurs et les politiques de Teleperformance sont visibles et bien établies 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 EcoVadis

La société EcoVadis, plateforme collaborative de notation de la performance sociale et environnementale des chaînes d'approvisionnement mondiales, a décerné en 2020 plusieurs distinctions aux filiales de Teleperformance :

- la médaille d'or à Teleperformance France ;
- la médaille d'argent à Teleperformance Portugal ; et
- la médaille de bronze à Teleperformance Italie.

L'évaluation EcoVadis 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'EcoVadis 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, en Tunisie et au Maroc, 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.
Solactive	La présence de Teleperformance dans l'indice Solactive Europe Corporate Social Responsibility (anciennement Ethibel Sustainability Index) a été reconfirmée.
Ethifinance (Gaia research)	Teleperformance obtient la note de 74 lors de l'évaluation Gaia research 2020, un score supérieur à la moyenne du secteur qui est de 51, et en nette progression chaque année (le score du groupe était 62 en 2019 et 53 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 longtemps, 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 dès 2011, Teleperformance confirme sa volonté de se positionner comme un acteur responsable et s'engage 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.

La Communication sur le progrès du Pacte mondial des Nations unies, qui répond aux exigences du niveau *GC Advanced*, est incluse dans le rapport intégré 2020 du groupe.

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 sur le site internet de Teleperformance.

Teleperformance applique les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) en matière de reporting environnemental, intégrées à la section 2.6 de ce document.

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 1 ^{er} 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, Honduras, Macédoine, 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 97 % 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 91 % des effectifs ; sont notamment exclus la Suisse, le Kosovo, les Pays-bas, la Pologne, la Turquie, le Canada, Singapour, 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 et qualitatives. 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 :

Informations quantitatives sociales	
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 par employé	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	Il s'agit du 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, congés maternité, formations, etc.) sont exclues du calcul. Le taux d'absentéisme concerne uniquement les agents.
Postes d'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.
Pourcentage de femmes dans le groupe	Les répartitions de l'effectif total par genre et âge excluent les filiales aux États-Unis, la réglementation locale interdisant cette identification.
Promotion interne : pourcentage de postes à partir du niveau superviseur pourvus en interne	Il s'agit du pourcentage des postes vacants (tous postes hors agents) ayant été pourvus en interne à la suite d'une promotion.
Agents en premier emploi	Cela inclut les nouveaux agents embauchés pour leur tout premier emploi.
Informations quantitatives environnementales	
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). La consommation d'énergie renouvelable inclut les énergies de type éolien, solaire, hydraulique, géothermie et l'énergie issue de la biomasse.
Consommation de carburant	Il s'agit de la consommation totale annuelle en litres utilisée pour les groupes électrogènes de secours
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 carburant, de papier et du nombre de kilomètres aériens parcourus. L'empreinte carbone scope 1 et 2 correspond aux émissions directes et émissions indirectes liées aux consommations énergétiques, correspondant aux consommations d'électricité et de carburant.
Informations qualitatives	
Pourcentage d'effectifs travaillant dans une filiale certifiée « meilleur employeur »	Les filiales certifiées « meilleur employeur » sont celles qui ont obtenu une certification de <i>Great Place to Work</i> ® ou <i>Best Places to Work</i> ® au cours de la période de reporting, du 1 ^{er} janvier au 31 décembre de l'année N.
Pourcentage de salariés bénéficiant de couverture santé, congés supplémentaires et tarifs préférentiels	Le pourcentage est calculé sur la base des données récoltées auprès des ambassadeurs RSE de chaque filiale lors du questionnaire annuel.
Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures du groupe	Il s'agit du nombre de salariés formés aux politiques et procédures du groupe divisé par l'effectif du groupe sur le périmètre de reporting concerné.
Pourcentage du périmètre de déploiement du dispositif d'alerte professionnelle	Il s'agit de l'effectif de clôture des filiales dans lesquelles le dispositif d'alerte professionnelle a été déployé, divisé par l'effectif de clôture du groupe.

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

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant (OTI) de votre société (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre

2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion de l'entité, en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

2

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 les informations prévues au 2ème alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 2ème 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 ;

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

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

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

- 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 ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (éthique des affaires, sécurité des données, expérience client et innovation, performance durable, diversité et inclusion, droits de l'Homme, impact positif sur les communautés locales et l'environnement), 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⁽¹⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- 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 15% 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 décembre 2020 et février 2021 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 26 février 2021
KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Sustainability Services

Jacques Pierre
Associé

(1) Teleperformance Portugal, DIBS India.

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Thèmes sociaux

Programme de formation des collaborateurs

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des collaborateurs face à la crise sanitaire

Résultats des enquêtes de satisfaction collaborateurs

Mesures prises en faveur de la diversité et de l'inclusion

Thèmes environnementaux

Mesures prises en lien avec la stratégie de décarbonisation du Groupe

Actions de gestion des déchets

Thèmes sociétaux

Engagements et dispositifs en faveur d'une pratique éthique des affaires et de la lutte contre la corruption

Mesures en faveur du respect des droits de l'homme

Politiques et actions pour la protection des données personnelles

Programme de cybersécurité

Actions de mécénat en faveur des populations locales

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

Indicateurs sociaux

Effectif total par âge et genre au 31 décembre

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

Part des énergies renouvelables dans la consommation d'électricité

Consommation d'eau

Déplacements aériens

Empreinte carbone par salarié

Gouvernement d'entreprise

3.1	Gouvernance	117	3.3	Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise	204
3.1.1	Structure de gouvernance	117	3.3.1	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales	204
3.1.2	Le conseil d'administration	119	3.3.2	Notations	204
3.1.3	La direction générale	156	3.3.3	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	204
3.2	Rémunérations des organes d'administration et de direction	159	3.3.4	Opérations sur titres de la société	205
3.2.1	Principes et règles de détermination de la politique de rémunération	159	3.3.5	Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	205
3.2.2	Politique de rémunération des mandataires sociaux appliquée au titre de l'exercice 2020 – Éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 (votes <i>ex-post</i>)	168	3.3.6	Conventions et engagements réglementés	205
3.2.3	Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021 (votes <i>ex-ante</i>)	195	3.3.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	205

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 22 avril 2021, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 à L. 22-10-11 et L. 225-37-4 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 25 février 2021, après examen par le comité des rémunérations et des nominations.

Code de gouvernement d'entreprise

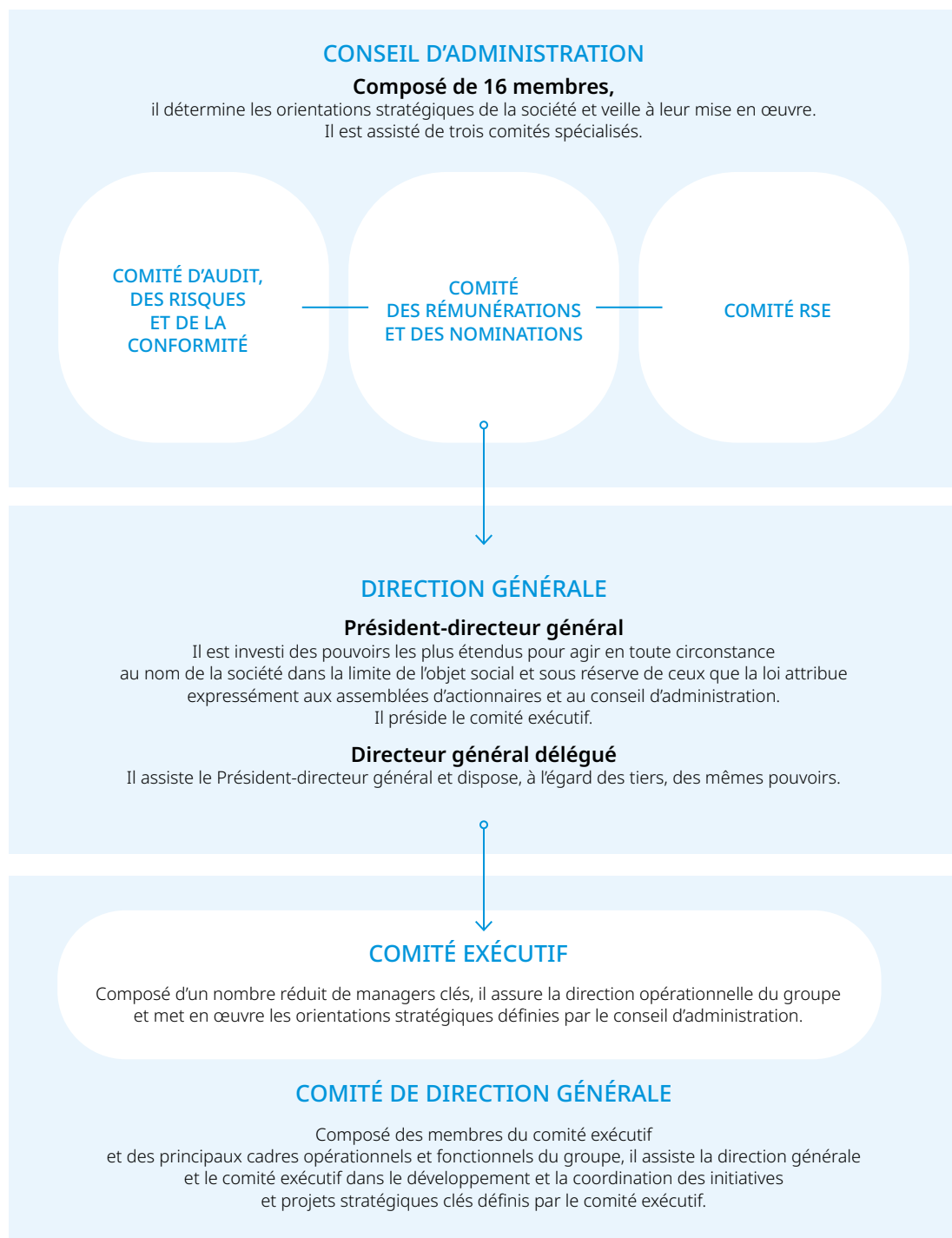
La société se réfère au code AFEP-MEDEF actualisé en janvier 2020 et disponible sur le site du MEDEF (www.medef.com). Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise précise les dispositions du code AFEP-MEDEF 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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} 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 380 000 personnes. De plus, dans le contexte de mutation du monde actuel, le groupe a entamé une phase de transformation, notamment numérique, impliquant des choix stratégiques et techniques importants et une évolution profonde de son <i>business model</i>. Les éléments qui assurent cette mutation sont le fruit d'investissements dans la réflexion et l'expérimentation. La protection des secrets d'affaires et, plus généralement, des informations sur la stratégie et l'organisation du groupe est donc essentielle pour sa pérennité et la protection effective de ses intérêts légitimes. 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. <i>supra</i>, 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. <i>supra</i>, 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 mandats non-exécutifs ou 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 <i>pro rata temporis</i> de l'indemnité déjà versée en cas de décès.

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.

La structure de gouvernance instaurée en octobre 2017 est 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. Le conseil d'administration s'interroge à intervalles réguliers sur la pertinence de cette structure, il n'est pas opposé par principe à la dissociation des fonctions et veille à ce que le modèle choisi lui permette d'exercer son contrôle efficacement et à la société de poursuivre sa trajectoire de développement.

Le conseil a jugé que 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 décisions pour une grande rapidité d'exécution et permet de répondre aux défis actuels et futurs du groupe. Le conseil s'est aussi assuré de l'existence d'un plan de succession robuste.

Le conseil s'est notamment appuyé sur le fait qu'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 managers clés du groupe dans leurs domaines respectifs. Cette organisation participe à renforcer l'excellence opérationnelle du groupe et à constituer un vivier de talents.

Soucieux de renforcer la continuité de l'équilibre des pouvoirs et le dialogue actif et constructif en son sein, le conseil a par ailleurs 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 3.1.2.2.3 *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 d'administration, dans sa réunion du 25 février 2021, a considéré que la combinaison de fonctions de président-directeur général reste appropriée et pertinente dans le cas particulier de M. Daniel Julien, compte tenu de sa qualité de fondateur historique de Teleperformance, de sa performance individuelle et collective, et de la manière dont elle a été réalisée compte tenu de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

FOCUS : La gouvernance de Teleperformance en période de Covid-19

En 2020, pour faire face au contexte exceptionnel dû à la crise sanitaire de la Covid-19, une organisation interne dédiée et dirigée par le président-directeur général de Teleperformance et son comité exécutif, en relation étroite avec le conseil d'administration, a été mise en place pour suivre l'évolution de la pandémie et son impact sur les activités du groupe ainsi que l'exécution des mesures opérationnelles pour traverser la crise.

Cette gouvernance intégrait une nouvelle *task force* globale, le Crisis Transformation Committee (CTC), regroupant les managers clés du groupe de moins de 45 ans. Cet écosystème a permis également de communiquer régulièrement et efficacement durant la crise avec l'ensemble des collaborateurs du groupe ainsi qu'avec ses parties prenantes externes, notamment les partenaires sociaux, les clients et les actionnaires.

Le conseil d'administration, pour sa part, s'est réuni à de multiples reprises pour suivre l'évolution de l'impact de la Covid-19 sur la sécurité des collaborateurs, la poursuite de l'activité des clients ainsi que la solidité financière du groupe.

Le conseil a été informé des mesures immédiates prises par le groupe visant à atténuer les risques pour ses collaborateurs, et déployées (constitution d'un groupe de travail dédié à la Covid-19, chargé de diffuser les meilleures pratiques du groupe en matière de prévention et de sensibilisation, mise en place des règles de distanciation sociale, développement du travail à domicile, restrictions des déplacements, désinfections des sites, etc.).

Durant cette période critique, le conseil a également été informé de l'ensemble des communications déployées à l'échelle du groupe permettant le maintien de la cohésion et de la culture d'entreprise au sein du groupe (visioconférence hebdomadaire avec le président-directeur général de Teleperformance ouverte à l'ensemble des employés et des contacts réguliers avec les 100 principaux dirigeants de moins de 45 ans pour être une force supplémentaire du changement sur le terrain, etc.).

Fort des réalisations constatées dans ce contexte exceptionnel, le conseil d'administration est convaincu de la pertinence et de l'efficacité de la structure de gouvernance du groupe qui combine harmonieusement agilité, réactivité et expérience.

Les limitations apportées aux pouvoirs de la direction générale sont décrites dans le règlement intérieur du conseil d'administration (cf. section 3.1.2.2.1 ci-après et disponible sur le site internet de la société) et dans les statuts (disponibles sur le site internet de la société).

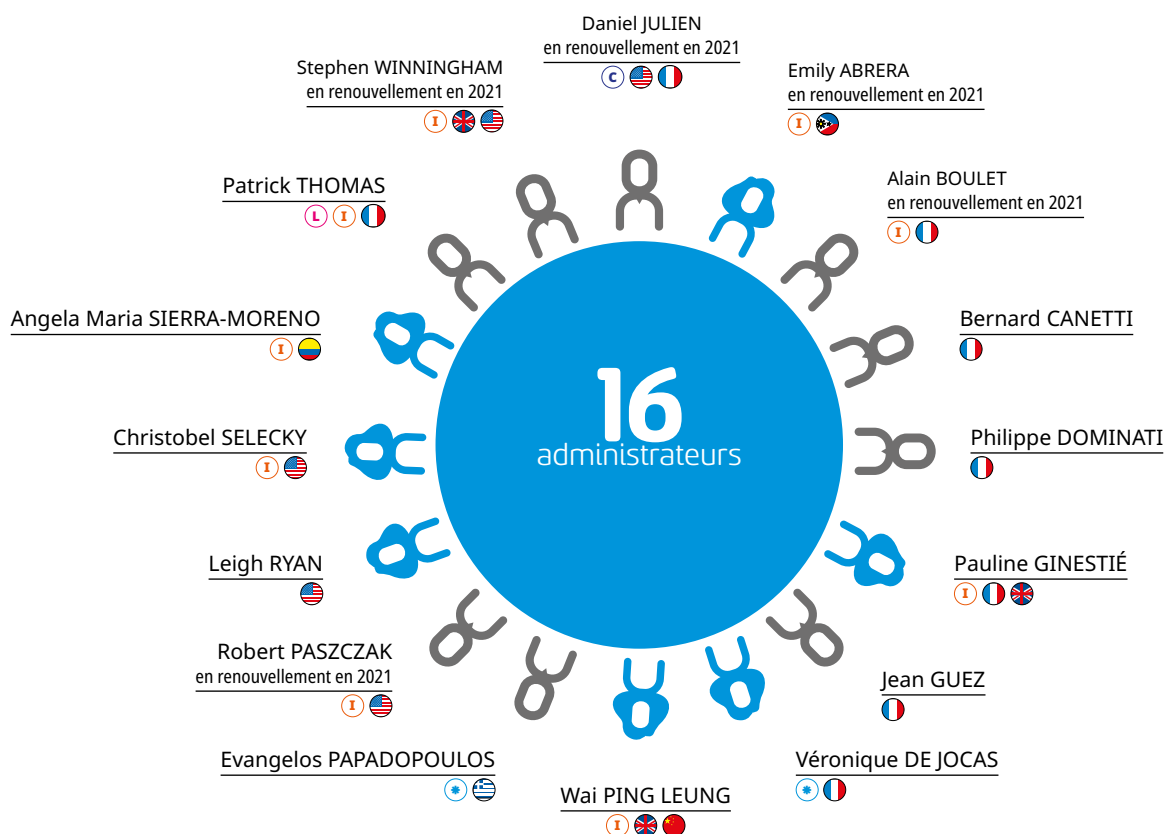
3.1.2 Le conseil d'administration

3.1.2.1 Composition du conseil d'administration

● Généralités concernant le mandat d'administrateur

Durée du mandat (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 (cf. détails sur le mandat des administrateurs représentant les salariés § <i>Administrateurs représentant des salariés</i> ci-après). Ils sont rééligibles.
Échelonnement (article 14 des statuts)	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. Par ailleurs, 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 (articles 14, 15 et 19 des statuts)	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, le directeur général et les directeurs généraux délégués jusqu'à l'âge de 75 ans.
Détention d'actions au sein de la société (article 1.1 du règlement intérieur du conseil)	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 (cf. exception pour les administrateurs représentant les salariés § <i>Administrateurs représentant des salariés au conseil</i> ci-après). Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs est décrit au paragraphe <i>Liste des administrateurs en fonction</i> ci-après et équivaut, en valeur, à plus d'un an de rémunération au titre des fonctions d'administrateurs. 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).

● Profil du conseil d'administration au 31/12/2020



Ⓒ Président-directeur général

Ⓐ Administrateur référent

Ⓘ Administrateur indépendant

Ⓐ Administrateurs représentant les salariés



1

administrateur référent



2

administrateurs représentant les salariés



64 %

d'indépendants⁽¹⁾



43 %

de femmes⁽²⁾



64,3

ans d'âge moyen



7

nationalités représentées

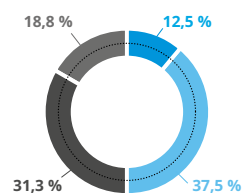
Chine Colombie Etats-Unis France Grèce Philippines Royaume-Uni



62,5 %

d'administrateurs de nationalité étrangère ou binationaux

Présence au conseil



— < ou égal à 1 an
— entre 2 et 7 ans
— entre 7 et 12 ans
— > 12 ans

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF (§ 9.3).

(2) Hors administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Liste des administrateurs en fonction

Informations personnelles				Expérience	Position au sein du conseil				
Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions au 31/12/2020	Nombre de mandats dans des sociétés cotées ⁽¹⁾	Date initiale de nomination ⁽²⁾	Échéance du mandat ⁽³⁾	Ancienneté au 31/12/2020	Membre d'un comité	
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX									
Daniel Julien <i>Président-Directeur général</i>	68	M		1 150 314	0	31/05/2011	AG 2021	31 ans ⁽⁴⁾	-
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS									
Emily Abrera	73	F		1 000	0	27/11/2012	AG 2021	8 ans 1 mois	CRN
Alain Boulet	71	M		600	0	31/05/2011	AG 2021	9 ans 7 mois	CARC (Président)
Pauline Ginestié	50	F	 	1 000	1	28/04/2016	AG 2022	4 ans 8 mois	CRSE
Wai Ping Leung	68	F	 	1 000	0	28/04/2016	AG 2022	4 ans 8 mois	CRSE
Robert Paszczak	70	M		1 014	0	31/05/2011	AG 2021	10 ans 7 mois	CRN (Président)
Christobel Selecky	65	F		1 000	0	07/05/2014	AG 2023	6 ans 8 mois	CRSE
Angela Maria Sierra-Moreno	66	F		1 000	0	07/05/2014	AG 2023	6 ans 8 mois	CRSE (Président)
Patrick Thomas ⁽⁵⁾	73	M		500	2	30/11/2017	AG 2022	3 ans 1 mois	-
Stephen Winningham	71	M	 	1 000	0	31/05/2011	AG 2021	10 ans 7 mois	CARC
ADMINISTRATEURS NON-INDÉPENDANTS									
Bernard Canetti	71	M		1 000	0	31/05/2011	AG 2022	15 ans 6 mois	CRN
Philippe Dominati	66	M		1 000	0	31/05/2011	AG 2022	24 ans 4 mois	-
Jean Guez	75	M		1 000	0	31/05/2011	AG 2023	10 ans 11 mois	CARC
Leigh Ryan	67	F		20 000	0	28/04/2016	AG 2022	4 ans 8 mois	-
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS									
Véronique de Jocas	38	F		1 500	0	09/09/2020	08/09/2023	4 mois	CRN
Evangelos Papadopoulos	38	M		0	0	02/11/2020	01/11/2023	2 mois	-

(1) Dans des sociétés autres que la société.

(2) La date indiquée correspond à celle de première nomination en qualité d'administrateur (étant rappelé le changement de mode 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) M. Patrick Thomas est également administrateur référent (cf. section 3.1.2.2.3 L'administrateur référent ci-après).

CRN : Comité des rémunérations et des nominations. CARC : Comité d'audit, des risques et de la conformité. CRSE : Comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) (créé au 1^{er} janvier 2021).

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.

Principales fonctions exercées par les administrateurs en fonction



Daniel Julien

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

68 ans

Nationalités : française et américaine

Nombre d'actions détenues : 1 150 314

Échéance du mandat : AG 2021

Compétences :



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 un 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 un 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 un 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 et 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

Finances	Communication/ Marketing et ventes	Direction générale d'entreprises internationales /entrepreneuriat	Expérience internationale	Capital humain et RSE	Connaissance du secteur d'activité de Teleperformance	Digital – Technologies	Connaissance des clients et marchés clés	Institutions publiques, juridiques et conformité



Emily Abrera

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

73 ans

Nationalité : philippine

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2021

Compétences :



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 (Philippines)
- administrateur de Pioneer Insurance (Philippines)
- présidente du conseil de J. Romero Advertising (Philippines)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Alain Boulet

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

71 ans

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 600

Échéance du mandat : AG 2021

Compétences :



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 a été nommé administrateur de la société le 31 mai 2011.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Bernard Canetti

ADMINISTRATEUR ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

71 ans

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2022

Compétences :



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*, le Centre Européen de Formation, Biotyfull Box (minoritaire), Happineo et le réseau de centre de soins minceur Studio Comme J'aime.

M. Bernard Canetti a été 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), Comme J'aime Italie SAS (Italie) et Studio Comme J'aime SAS (France)
- 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 (France)



Philippe Dominati

ADMINISTRATEUR

66 ans

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2022

Compétences :



Expertise et expérience

Né le 12 avril 1954, M. Philippe Dominati est titulaire d'une licence de droit de l'Université Paris-II-Assas et d'une licence de sciences politiques de l'Université de Metz.

De 1989 à 2001, M. Philippe Dominati est conseiller de Paris (VIII^e arrondissement) et de 1992 à 2004, il est conseiller régional d'Île-de-France. Depuis septembre 2004, il est sénateur de Paris et membre de la commission des finances. Il a présidé la commission d'enquête sénatoriale sur l'évasion des capitaux et des actifs hors de France.

M. Philippe Dominati a été nommé membre du conseil de surveillance de la société en juin 1996 et en devient administrateur le 31 mai 2011 à la suite du changement de la structure de gouvernance décidée par l'assemblée générale.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

- président du conseil d'administration de Teleperformance France SA (France)

Hors groupe (sociétés non cotées)

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

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Pauline Ginestier

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ RSE

50 ans

Nationalités : française et britannique

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2022

Compétences :     

Expertise et expérience

Née le 30 décembre 1970, Mme Pauline Ginestier est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School de l'Université de Columbia à New York, 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.

Elle devient consultante indépendante en *Digital Business* en 2002 et s'intéresse aux problématiques d'expérience utilisateur, ce qui mène à l'obtention d'un *Master of Sciences* en interaction homme-machine et ergonomie (*Human Computer Interaction/Ergonomics*) de l'University College de Londres. Elle rejoint ensuite une société de conseil en expérience client, Foviance, avant de redevenir consultante en expérience client indépendante en 2012. Plus récemment, elle consolide sa compréhension du comportement humain afin de développer une activité de coach en management et leadership.

Depuis 2017, elle est administrateur indépendant de PCAS (Groupe Seqens).

Mme Pauline Ginestier a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 28 avril 2016.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Sociétés cotées :

- administrateur de PCAS (France)

Sociétés non cotées :

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Jean Guez

ADMINISTRATEUR ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

75 ans

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2023

Compétences :



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 a été 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

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

- gérant de Cabinet SCA (France)
- président de la SAS République Participation Conseil (France)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- administrateur de Luxembourg Contact Centers SARL (Luxembourg)
- 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)

Hors groupe

- cogérant de SCI SINIMMO (France)
- président de la SASU Troubat (France)



Véronique de Jocas

**ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS
ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS**

38 ans

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 1 500

Échéance du mandat : 08/09/2023

Compétences :



Expertise et expérience

Née le 10 janvier 1983, Mme Véronique de Jocas est titulaire d'un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en droit délivré par l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Elle est également diplômée d'un Master Spécialisé en Gestion des Risques de Kedge Business School obtenu en 2007.

Elle débute sa carrière chez Teleperformance en 2008 dans le cadre de la création du poste de Responsable des assurances groupe. Ses objectifs sont alors de définir et mettre en œuvre la politique globale de gestion des assurances de Teleperformance.

Accompagnant le développement du groupe, son champ d'intervention a été élargi à travers la gestion de projets transversaux en gestion des crises, gestion des risques et conformité.

Depuis 2009, elle est membre de l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise).

En 2019, elle obtient le diplôme d'Associate in Risk Management délivré par The Institutes, un organisme américain spécialisé dans la formation en gestion des risques et des assurances.

Mme Véronique de Jocas a été désignée administrateur représentant les salariés par le comité social et économique de Teleperformance SE le 9 septembre 2020.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Wai Ping Leung

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ RSE

68 ans

Nationalités : citoyenne chinoise ayant la nationalité britannique

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2022

Compétences :      

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 Cobalt Fashion (Bangladesh, Cambodge, Maroc, Chine, Royaume-Uni)
- administrateur de Purple Wise Ltd (Chine)
- administrateur de Sable Industries Ltd (Chine)
- administrateur de Karex Ltd (Chine)
- administrateur de Atko Ltd (Chine)
- administrateur de Sun Alliance Ltd (Chine)
- administrateur de Great Bluebell Development Inc. (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- administrateur dans diverses filiales du groupe Li & Fung Limited (Canada, Chine, Inde, Turquie et Royaume-Uni)



Evangelos Papadopoulos

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

38 ans

Nationalité : grecque

Nombre d'actions détenues : 0

Échéance du mandat : 01/11/2023

Compétences :    

Expertise et expérience

Né le 18 décembre 1982, M. Evangelos Papadopoulos est titulaire d'un diplôme en langages de programmation informatique de I.I.E.K. XYNI.

Il a rejoint Teleperformance en 2004 en tant qu'agent et a acquis une expertise et des connaissances dans le secteur des centres de contact qui lui ont finalement permis de devenir responsable opérations et stratège commercial avec une bonne compréhension du développement organisationnel.

En 2014, il est élu représentant des salariés au sein du groupe spécial de négociation (*Special Negotiation Body*) qui a contribué à la mise en place du comité d'entreprise de la société européenne (CESE) de Teleperformance SE. Il a continué à siéger au CESE jusqu'en 2020 et a été réélu en tant que membre du CESE et de son Bureau. M. Papadopoulos est actuellement responsable adjoint du centre de contact Attica en Grèce.

Il a été désigné administrateur représentant les salariés par le CESE de Teleperformance SE le 2 novembre 2020.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Robert Paszczak

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

ET PRÉSIDENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

70 ans

Nationalité : américaine

Nombre d'actions détenues : 1 014

Échéance du mandat : AG 2021

Compétences :



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 a été 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



Leigh Ryan

ADMINISTRATEUR

67 ans

Nationalité : américaine

Nombre d'actions détenues : 20 000

Échéance du mandat : AG 2022

Compétences :       

Expertise et expérience

Née le 6 novembre 1953, Mme Leigh Ryan est diplômée en relations internationales du Pomona College de Claremont en Californie et est titulaire d'un Doctorat en droit de l'Université de Georgetown, où elle était rédactrice de la revue en droit des affaires *Law and Policy in International Business*. Le 1^{er} février 2016, Mme Ryan a été nommée *Chief Legal Officer* et *Chief Compliance Officer* du groupe Teleperformance et occupe les fonctions de *Chief Privacy Officer* du groupe. Avant le 1^{er} février 2016, Mme Ryan était associée au sein de Paul Hastings LLP, cabinet d'avocats international avec 22 bureaux répartis aux États-Unis, en Europe et en Asie. Mme Ryan dispose d'une expérience de plus de 35 années acquise en opérations financières, émissions de valeurs mobilières, fusions-acquisitions, opérations commerciales et de gouvernement d'entreprise. Elle a une grande expérience des secteurs des télécommunications, des technologies et des médias, du textile, du service client et de l'aéronautique.

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. En outre, Mme Ryan est membre du conseil d'administration du Taki Concordia Conducting Fellowship. Elle a également été membre du comité consultatif du Corporate Counsel Institute à Washington, D.C. pendant plus de 13 ans.

Mme Leigh Ryan a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 28 avril 2016.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

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

Hors groupe

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- gérant de Teleperformance Business Services Krakow Sp.Zo.o. (Poland)

Hors groupe

Néant



Christobel Selecky

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ RSE

65 ans

Nationalité : américaine

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2023

Compétences :      

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 US 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 de ImmunityBio, une société spécialisée dans l'immunothérapie en phase clinique avancée qui développe des thérapies de nouvelle génération pour vaincre les cancers et les maladies infectieuses telles que le SRAS-CoV-2, et de Griswold Home Care, société soutenue par des fonds d'investissement privés, qui fournit des soins d'accompagnement, des services à domicile, des soins personnels, des soins palliatifs et des soins d'urgence dans 200 sites répartis dans 30 États par le biais de franchises et d'activités propres.

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.

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 ImmunityBio (États-Unis)
- administrateur de Griswold Home Care (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)
- administrateur de Verity Health System (États-Unis)
- administrateur de SCAN Health Plan (États-Unis)



Angela Maria Sierra-Moreno

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET PRÉSIDENTE DU COMITÉ RSE

66 ans

Nationalité : colombienne

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2023

Compétences :      

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)



Patrick Thomas

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

73 ans

Nationalité : française

Nombre d'actions détenues : 500

Échéance du mandat : AG 2022

Compétences :



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 de l'audit, des risques et de la compliance et président du comité de la gouvernance et des rémunérations de Renault SA (France)
- vice-président du conseil de surveillance et président du comité des rémunérations et de gouvernement d'entreprise 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 Holding (France)
- membre du conseil de surveillance d'Ardian SAS (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



Stephen Winningham

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ

71 ans

Nationalités : américaine et britannique

Nombre d'actions détenues : 1 000

Échéance du mandat : AG 2021

Compétences :



Expertise et expérience

Né le 1^{er} décembre 1949, M. Stephen Winningham est diplômé en commerce (finance et marketing) de l'Université de Columbia et en économie de l'Université de New York. Il bénéficie d'une expérience internationale de 35 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 novembre 2018, il est directeur général et coresponsable de *Corporate Finance – Europe, Middle East and Africa* de Houlihan Lokey à Londres et concomitamment de ses fonctions de directeur général et membre du comité de direction générale groupe de Houlihan Lokey. En novembre 2020, il est nommé Président Investment Banking au sein de Panmure Gordon. 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 a été 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 Investment Banking de Panmure Gordon (Royaume-Uni)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- directeur général de Houlihan Lokey (Royaume-Uni)

Principes directeurs de la composition du conseil et des comités

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 économique, 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-avant 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.

Au 31 décembre 2020, le conseil comprend 9 membres indépendants sur les 16 administrateurs, étant rappelé que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés dans ce calcul.

Les critères d'indépendance retenus par la société et le code AFEP-MEDEF sont les suivants :

Critère 1	Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des 5 années précédentes : • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier 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, (i) le groupe inclut la société et toute société apparentée, (ii) une société apparentée est toute société contrôlant la société ou toute société contrôlée par la société, (iii) le contrôle s'apprécie au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et (iv) 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 2020 est la suivante :

Nom	Critères ⁽¹⁾								Qualification retenue par le conseil
	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	
Daniel Julien	X	•	•	•	•	X	•	•	Non indépendant
Emily Abrera	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Alain Boulet	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendant
Bernard Canetti	•	•	•	•	•	X	•	•	Non indépendant
Philippe Dominati	X	•	•	•	•	X	•	•	Non indépendant
Pauline Ginestie	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Jean Guez	X	•	•	•	•	•	•	•	Non indépendant
Véronique de Jocas ⁽²⁾	X	•	•	•	•	•	•	•	Non indépendante
Wai Ping Leung	•	•	•	•	•	•	•	•	Indépendante
Evangelos Papadopoulos ⁽²⁾	X	•	•	•	•	•	•	•	Non indépendant
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.
(2) administrateurs représentant les salariés.

Matrice des compétences et expertises des administrateurs

									
Daniel Julien	●	●	●	●	●	●	●	●	
Emily Abrera		●	●	●	●			●	
Alain Boulet	●	●	●	●		●			
Bernard Canetti	●	●	●	●		●		●	
Philippe Dominati				●		●		●	●
Pauline Ginestie	●	●		●	●		●		
Jean Guez	●			●		●			
Véronique de Jocas	●			●		●		●	●
Wai Ping Leung		●	●	●	●	●		●	
Evangelos Papadopoulos	●					●	●	●	
Robert Paszczak	●			●		●		●	
Leigh Ryan	●		●	●	●	●		●	●
Christobel Selecky	●		●	●	●	●		●	
Angela Maria Sierra-Moreno		●	●	●	●	●		●	
Patrick Thomas	●	●	●	●				●	
Stephen Winningham	●		●	●	●	●		●	
	12	8	10	15	8	13	3	13	3

**Finances :**

Expertise et/ou expérience de la finance de l'entreprise, des processus d'audit et de contrôle, de la gestion des risques et des assurances, de la comptabilité, des fusions-acquisitions et du secteur de la banque.

**Communication / marketing et ventes :**

Expertise et/ou expérience dans les métiers de la communication, du marketing et des ventes.

**Direction générale d'entreprises internationales / entrepreneuriat :**

Expérience dans la direction générale d'entité ou de groupe présent sur le plan international et fondation de nouvelles entreprises.

**Expérience internationale :**

Expérience acquise au sein de groupes internationaux.

**Capital humain et RSE :**

Expertise et/ou expérience dans le secteur social et environnemental et celui des ressources humaines.

**Connaissance du secteur d'activité de Teleperformance :**

Expérience dans le secteur des services clients et connaissance de l'activité du groupe.

**Digital - technologies :**

Expertises et connaissances en matière de nouvelles technologies et d'innovation digitale des entreprises et des outils.

**Connaissance des clients et marchés clés :**

Expérience et/ou expertise dans le domaine d'activités des clients de Teleperformance (santé, banque, télécommunications, etc.)

**Institutions publiques, juridiques et conformité :**

Expérience et/ou expertise dans le domaine des institutions publiques, du droit et de la conformité.

Administrateurs représentant les salariés au conseil

Aux termes de l'article 14 des statuts, le conseil d'administration comprend en outre un ou deux administrateurs représentant les salariés, dont les modalités de désignation et le statut sont définis par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par les statuts. Conformément à la loi, le nombre d'administrateurs représentant les salariés est déterminé en fonction du nombre d'administrateurs composant le conseil au jour de leur prise de fonctions.

La durée de leur mandat est de trois ans à compter de leur désignation, prenant fin à l'issue 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 leur mandat. Il est renouvelable sans limitation.

Les administrateurs représentant les salariés ont les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs. Par exception, ils ne sont pas tenus d'être propriétaires d'un nombre d'actions minimum de la société.

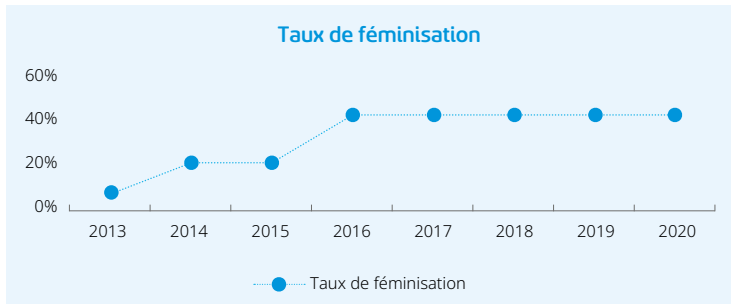
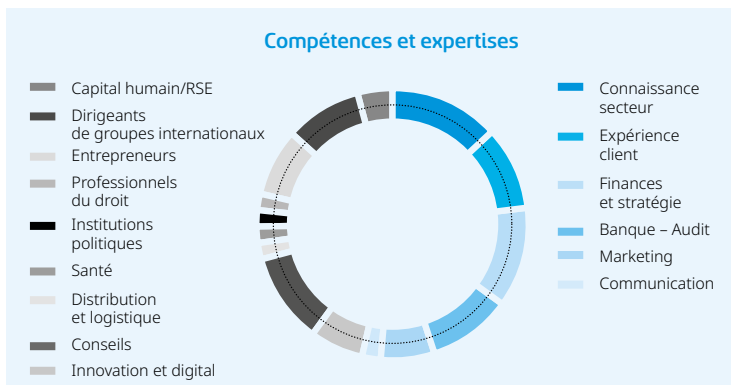
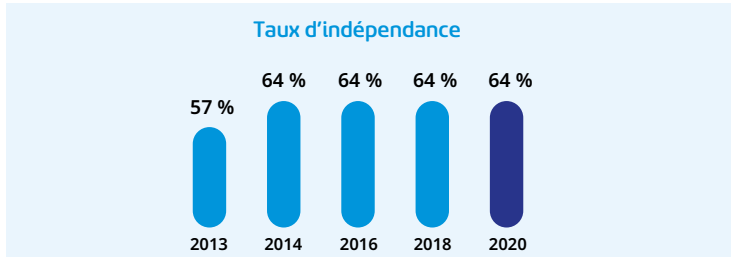
À la suite de la modification des statuts de la société approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (22^e résolution) concernant les modalités de désignation des administrateurs représentant les salariés, deux administrateurs représentant les salariés ont été désignés. Le comité social et économique de Teleperformance SE a procédé, en date du 9 septembre 2020, à la désignation de Mme Véronique de Jocas en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le comité d'entreprise de la société européenne (CESE ou ECWC) a procédé, en date du 2 novembre 2020, à la désignation de M. Evangelos Papadopoulos en cette même qualité.

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 rémunérations et des nominations 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 22 décembre 2020, le conseil d'administration a examiné, en application des dispositions de l'article L. 225-37-4 6° (et L. 22-10-10 depuis le 1^{er} janvier 2021) 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 2020.

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2020																				
Composition du conseil	Maintien de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	Objectif atteint : taux de féminisation de 43 % depuis l'assemblée générale du 28 avril 2016 (21 % auparavant). Sur proposition du conseil, l'assemblée générale a approuvé le renouvellement en 2020 du mandat de deux administratrices pour maintenir ce taux de représentation féminine et remplir cet objectif.  <table><caption>Taux de féminisation</caption><thead><tr><th>Année</th><th>Taux de féminisation</th></tr></thead><tbody><tr><td>2013</td><td>10%</td></tr><tr><td>2014</td><td>20%</td></tr><tr><td>2015</td><td>20%</td></tr><tr><td>2016</td><td>40%</td></tr><tr><td>2017</td><td>40%</td></tr><tr><td>2018</td><td>40%</td></tr><tr><td>2019</td><td>40%</td></tr><tr><td>2020</td><td>40%</td></tr></tbody></table>	Année	Taux de féminisation	2013	10%	2014	20%	2015	20%	2016	40%	2017	40%	2018	40%	2019	40%	2020	40%		
Année	Taux de féminisation																					
2013	10%																					
2014	20%																					
2015	20%																					
2016	40%																					
2017	40%																					
2018	40%																					
2019	40%																					
2020	40%																					
	Maintien de la présence de plusieurs nationalités	Objectif atteint : dix administrateurs sont de nationalité étrangère ou binationaux, soit 62,5 % et sept nationalités sont représentées. Sur proposition du conseil, l'assemblée générale a approuvé le renouvellement en 2020 du mandat de deux administrateurs de nationalité étrangère pour maintenir le même taux et la même variété en termes de nationalités. 																				
	Maintien de diverses expertises et expériences nationales et internationales	Objectif atteint : forte connaissance du groupe et de ses métiers et de ceux de ses clients. Sur proposition du conseil, l'assemblée générale a approuvé le renouvellement en 2020 du mandat de cinq administrateurs ayant des compétences et des expertises dans des domaines variés et complémentaires, permettant ainsi au conseil de remplir cet objectif.  <table><caption>Compétences et expertises</caption><thead><tr><th>Compétence</th><th>Compétence</th></tr></thead><tbody><tr><td>Capital humain/RSE</td><td>Connaissance secteur</td></tr><tr><td>Dirigeants de groupes internationaux</td><td>Expérience client</td></tr><tr><td>Entrepreneurs</td><td>Finances et stratégie</td></tr><tr><td>Professionnels du droit</td><td>Banque – Audit</td></tr><tr><td>Institutions politiques</td><td>Marketing</td></tr><tr><td>Santé</td><td>Communication</td></tr><tr><td>Distribution et logistique</td><td></td></tr><tr><td>Conseils</td><td></td></tr><tr><td>Innovation et digital</td><td></td></tr></tbody></table>	Compétence	Compétence	Capital humain/RSE	Connaissance secteur	Dirigeants de groupes internationaux	Expérience client	Entrepreneurs	Finances et stratégie	Professionnels du droit	Banque – Audit	Institutions politiques	Marketing	Santé	Communication	Distribution et logistique		Conseils		Innovation et digital	
Compétence	Compétence																					
Capital humain/RSE	Connaissance secteur																					
Dirigeants de groupes internationaux	Expérience client																					
Entrepreneurs	Finances et stratégie																					
Professionnels du droit	Banque – Audit																					
Institutions politiques	Marketing																					
Santé	Communication																					
Distribution et logistique																						
Conseils																						
Innovation et digital																						
Indépendance des administrateurs	Maintien d'un taux d'indépendance supérieur à la moitié des membres	Objectif atteint : 64 % d'administrateurs indépendants. Sur proposition du conseil, l'assemblée générale a approuvé le renouvellement en 2020 du mandat de deux administrateurs indépendants pour une durée de trois ans pour maintenir ce taux d'indépendance et remplir cet objectif.  <table><caption>Taux d'indépendance</caption><thead><tr><th>Année</th><th>Taux d'indépendance</th></tr></thead><tbody><tr><td>2013</td><td>57 %</td></tr><tr><td>2014</td><td>64 %</td></tr><tr><td>2016</td><td>64 %</td></tr><tr><td>2018</td><td>64 %</td></tr><tr><td>2020</td><td>64 %</td></tr></tbody></table>	Année	Taux d'indépendance	2013	57 %	2014	64 %	2016	64 %	2018	64 %	2020	64 %								
Année	Taux d'indépendance																					
2013	57 %																					
2014	64 %																					
2016	64 %																					
2018	64 %																					
2020	64 %																					
Âge des administrateurs	Pas plus d'un tiers des administrateurs en fonction âgés de plus de 75 ans.	Objectif atteint : aucun administrateur n'est âgé de plus de 75 ans. Sur proposition du conseil, l'assemblée générale a approuvé le renouvellement en 2020 du mandat de cinq administrateurs et le maintien de leur présence au sein du conseil ne conduit pas à un dépassement du seuil du tiers des administrateurs de plus de 75 ans. Aucun administrateur n'a dépassé cet âge en 2020.																				

Il est rappelé qu'en 2020, suite à la modification des statuts de la société approuvée par l'assemblée générale, deux administrateurs représentant les salariés ont été désignés. Cependant, ces administrateurs ne sont pas pris en compte pour l'établissement de la proportion d'administrateurs indépendants en application des recommandations du code AFEP-MEDEF ni pour celle relative à la représentation des femmes au sein du conseil en application des dispositions légales en la matière. Néanmoins, de par leur connaissance du groupe et de ses métiers et de leur expertise et expérience respective dans les domaines des risques et assurances et de l'expérience client, ils viennent enrichir les compétences du conseil.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le conseil d'administration a considéré que sa composition restait pleinement satisfaisante en 2020 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, 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 3.1.3 *La direction générale*.

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

Liens familiaux

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

Absence de condamnation ou de mise en cause de mandataires sociaux

À la connaissance de la société, 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 :

- 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 à l'obligation liée aux actions de performance qui leur ont été attribuées gratuitement ou dans le cadre des *long-term incentive plans*.

Contrats de services ou conventions conclues avec un administrateur

M. Daniel Julien, président-directeur général et administrateur non-indépendant, est actionnaire à hauteur de 35 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location depuis 2010 à Servicios Hispanic Teleservices S.C. (filiale du groupe située au Mexique). Le montant total du loyer s'est élevé pour 2020 à 698 262 dollars US.

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

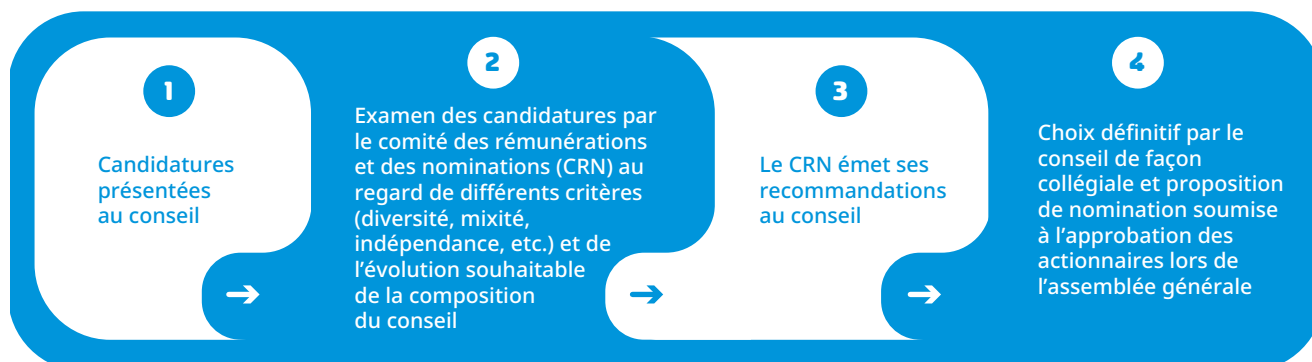
Participations détenues par les administrateurs dans les sociétés du groupe

À la connaissance de la société, aucun 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.

Procédure de sélection de nouveaux administrateurs

Le conseil a mis en place une procédure de sélection de nouveaux administrateurs en cas de vacances de toute nature (décès ou démission) ou en cas de nomination additionnelle. Elle s'applique à tous les administrateurs (indépendants ou non, mandataires sociaux exécutifs ou non) à l'exception des administrateurs représentant les salariés dont la procédure de désignation est prévue à l'article 14 des statuts conformément aux dispositions légales en la matière.

La procédure telle que prévue dans le règlement intérieur du conseil consiste dans les étapes suivantes :



Il est précisé que toute candidature peut être présentée à l'initiative du conseil ou du comité des rémunérations et des nominations, agissant dans le cadre des objectifs de la politique de diversité appliquée aux administrateurs, qui peuvent ou non se faire assister d'un cabinet de recrutement externe. En ce qui concerne les candidatures aux postes de la direction générale, le conseil et son comité les examinent en prenant en compte également la politique de diversité appliquée au sein des instances dirigeantes. Ils recherchent une représentation équilibrée

des hommes et des femmes, plus particulièrement, pour le processus de sélection des directeurs généraux délégués pour garantir jusqu'au terme du processus la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats.

Au cours de l'exercice 2020, cette procédure de sélection n'a pas été mise en œuvre car l'assemblée a renouvelé les mandats de cinq administrateurs.

3

Évolution de la composition du conseil et de ses comités

● Changements intervenus au cours de l'exercice 2020

	Départ	Nomination/ Désignation	Renouvellement/Ratification de nomination	Commentaires
Conseil d'administration	-	Mme de Jocas ⁽¹⁾ (7 septembre 2020) M. Papadopoulos ⁽²⁾ (2 novembre 2020)	Mme Selecky ⁽³⁾ Mme Sierra-Moreno ⁽³⁾ M. Canetti ⁽⁴⁾ M. Dominati ⁽⁴⁾ M. Guez ⁽³⁾ (26 juin 2020)	Diversification dans la composition du conseil : compétence/indépendance/ connaissance du groupe/ représentation des salariés
Comité d'audit, des risques et de la conformité	-	-	M. Guez (26 juin 2020)	Compétence/connaissance du groupe/expertise financière
Comité des rémunérations et des nominations	-	Mme de Jocas ⁽¹⁾ (22 décembre 2020)	M. Canetti (26 juin 2020)	Compétence/connaissance du groupe/représentation des salariés
Comité RSE	-	Mme Sierra Moreno Mme Ginestie Mme Selecky Mme Leung (22 décembre 2020 à effet du 1 ^{er} janvier 2021)	-	Compétence/indépendance/ connaissance du groupe

(1) Administratrice représentant les salariés désignée par le comité social et économique de Teleperformance SE.

(2) Administrateur représentant les salariés désigné par le comité d'entreprise de la société européenne de Teleperformance SE.

(3) Pour une durée de trois ans.

(4) Pour une durée de deux ans.

● Évolutions attendues en 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement/Ratification de nomination	Commentaires
Conseil d'administration	-	-	Mme Abrera M. Julien M. Boulet M. Paszczak M. Winningham (22 avril 2021)	Diversification dans la composition du conseil : compétence/indépendance/ connaissance du groupe
Comité d'audit, des risques et de la conformité	-	-	M. Boulet M. Winningham (22 avril 2021)	Compétence/indépendance/ connaissance du groupe
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	M. Paszczak Mme Abrera (22 avril 2021)	Compétence/indépendance/ connaissance du groupe
Comité RSE	-	-	-	-

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

Satisfait de sa dynamique, des expertises représentées et afin de se reposer sur un conseil soudé et performant pendant que la pandémie continue ses effets, il est proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2021 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 Mme Emily Abrera et de MM. Daniel Julien et Alain Boulet seront renouvelés pour une durée de trois ans ;
- les mandats de MM. Robert Paszczak et Stephen Winningham seront renouvelés pour une durée de deux ans.

Conformément à la politique de diversité précédemment exposée (*supra*, § Politique de diversité au sein du conseil d'administration 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 Mme Abrera et MM. Boulet, Paszczak et Winningham continuent à être qualifiés d'indépendants en application des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF (cf. *supra*, § Qualité d'administrateur indépendant) ;

- un taux de féminisation de 43 %, respectant ainsi les dispositions légales en la matière ;
- une forte internationalisation avec toujours sept nationalités représentées et 62,5 % 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.

3.1.2.2 Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

3.1.2.2.1 Règlement intérieur du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la société a adopté 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, dans sa version du 25 février 2021, 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 sociale et environnementale. Des entretiens sont organisés avec le président-directeur général, le directeur général délégué ou la directrice juridique groupe. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée, au travers notamment des visites de sites et constitue un processus continu.

Les administrateurs représentant les salariés bénéficient à leur demande d'une formation adaptée à l'exercice de leur mandat, à la charge de la société, dans les conditions prévues par la réglementation.

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 confidentiels. 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.

En outre, au moins une fois par an, les administrateurs indépendants sont réunis à l'initiative de l'administrateur référent. Ces réunions constituent, chez Teleperformance, l'*executive session* au sens du code AFEF-MEDEF (cf. 3.1.2.2.3 *L'administrateur référent*).

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 trois comités spécialisés permanents : le comité d'audit, des risques et de la conformité, le comité des rémunérations et des nominations et à effet du 1^{er} janvier 2021, le Comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

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.

3.1.2.2 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 concernent. 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 la 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 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 ;

3.1 Gouvernance

- toute opération significative (commerciale, industrielle, financière, immobilière ou autre) envisagée par la direction générale et s'inscrivant soit hors de la stratégie arrêtée, soit hors budgets, comprenant notamment tout investissement mobilier ou immobilier par croissance externe ou interne, désinvestissement mobilier ou immobilier ou opération de restructuration interne, dès lors que le montant en cause représente plus de 20 % de la situation nette du groupe telle qu'elle résulte des derniers comptes consolidés arrêtés par le conseil d'administration ;
 - conclusion d'alliances sous quelque forme que ce soit impliquant une part significative du chiffre d'affaires consolidé ;
 - proposition de distributions de dividendes à l'assemblée générale.
- État des délégations et autorisations en cours de validité accordées au conseil par les assemblées générales mixtes des 9 mai 2019 et 26 juin 2020 et projet de délégation soumis à l'assemblée générale du 22 avril 2021 en matière d'augmentations de capital

	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation au cours de l'exercice 2020
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 *	26 juin 2020 (17 ^e)	50 millions ⁽¹⁾	26 mois (août 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 3 jours de bourse *	26 juin 2020 (18 ^e)	14,5 millions ⁽²⁾	26 mois (août 2022)	Non utilisé
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) *	26 juin 2020 (19 ^e)	7,2 millions ⁽³⁾	26 mois (août 2022)	Non utilisé
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 des mandataires sociaux	9 mai 2019 (22 ^e)	3 % du capital ⁽⁴⁾	38 mois (juillet 2022)	Utilisé en 2020 à hauteur de 481 417 actions
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	26 juin 2020 (21 ^e)	2 millions	26 mois (août 2022)	Non utilisé
AUTRES ÉMISSIONS				
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire *	26 juin 2020 (20 ^e)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 17 ^e , 18 ^e et 19 ^e résolutions de l'AG 2020	26 mois (août 2022)	Non utilisé
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices *	22 avril 2021 (18 ^e)	142 millions	26 mois (juin 2023)	-
	9 mai 2019 (18 ^e)	142 millions	26 mois (juillet 2021)	Non utilisé

(1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^e, 18^e et 19^e résolutions de l'assemblée générale du 26 juin 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 17^e, 18^e et 19^e résolutions).

(2) Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toutes les émissions réalisées en application de la 19^e résolution. Il s'impute sur le plafond nominal global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital fixé par la 17^e résolution de l'assemblée générale du 26 juin 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 17^e résolution).

(3) Ce montant s'impute sur le sous-plafond fixé par la 18^e résolution lequel s'impute sur le plafond nominal global prévu par la 17^e résolution de l'assemblée générale du 26 juin 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 17^e résolution).

(4) Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux à 0,153 % du capital au sein de cette enveloppe. Utilisée en 2019 à hauteur de 442 241 actions (soit 0,7 % du capital social) et en 2020 à hauteur de 481 417 actions (soit 0,8 % du capital social).

* Suspendue en période d'offre publique.

- État des autorisations accordées au conseil par les assemblées générales mixtes des 9 mai 2019 et 26 juin 2020 et projets d'autorisations soumis à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 en matière de rachat d'actions propres et de leur annulation

	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation au cours de l'exercice 2020
Rachat d'actions *	22 avril 2021 (16 ^e)	Prix max. : 400 € par action Limite : 10 % du capital	18 mois (oct. 2022)	-
	26 juin 2020 (16 ^e)	Prix max. : 350 € par action Limite : 10 % du capital	18 mois (déc. 2021)	Utilisée dans le cadre du contrat de liquidité
Annulation d'actions	22 avril 2021 (17 ^e)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation	26 mois (juin 2023)	-
	9 mai 2019 (17 ^e)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation	26 mois (juillet 2021)	Non utilisé

* Suspendue en période d'offre publique.

3.1.2.2.3 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 2020

Lors de la réunion du conseil d'administration du 25 février 2021, M. Thomas a fait un compte-rendu de son activité au titre de sa mission d'administrateur référent. Au cours de l'exercice 2020, il a notamment accompli et participé aux travaux suivants :

- réunion des administrateurs indépendants : en novembre 2020, 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. Les principales conclusions ou recommandations de cette réunion ont été portées à la connaissance du conseil d'administration dans son ensemble lors de sa réunion du 22 décembre 2020 et portent sur les éléments suivants : création d'un comité du conseil en charge des sujets de responsabilité sociétale d'entreprise, bilan sur la gestion de la Covid-19 en 2020, opportunité d'organiser des réunions spécifiques sur des sujets particuliers, etc. ;
- plans de succession : il est rappelé que l'administrateur référent a 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 et discutés à l'occasion de la réunion des administrateurs indépendants ;

3.1 Gouvernance

- rencontre d'actionnaires : au cours de l'exercice 2020, l'administrateur référent a eu l'occasion d'échanger avec certains actionnaires institutionnels du groupe lors de vidéoconférences ou de conférences téléphoniques. Ces échanges ont été notamment l'occasion d'aborder et de discuter la gouvernance du groupe, les enjeux de Responsabilité Sociale et Environnementale, l'activité et le fonctionnement du conseil et des organes sociaux dans le contexte de la Covid-19, son rôle et ses responsabilités et la politique de rémunération.

3.1.2.2.4 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, d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil et de recevoir les suggestions des administrateurs pour un meilleur fonctionnement du conseil et des comités.

Il est rappelé que la dernière évaluation formelle triennale a été réalisée, début 2019, avec l'assistance d'un conseil externe. Ce dernier avait 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. Les conclusions de cette évaluation avaient 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 formalisée a fait ressortir une appréciation unanime très positive des administrateurs interrogés tant de la composition que de l'organisation du fonctionnement du conseil et de ses comités. Les conclusions de cette évaluation sont décrites dans le document d'enregistrement universel pour 2019 (section 3.1.3.2.4).

Le conseil d'administration, dans sa réunion du 22 décembre 2020, a procédé à une discussion annuelle sur son organisation et son fonctionnement et également ceux de ses comités. Il en ressort que tous les administrateurs apprécient la qualité et la transparence des débats en son sein et également des échanges avec la direction générale.

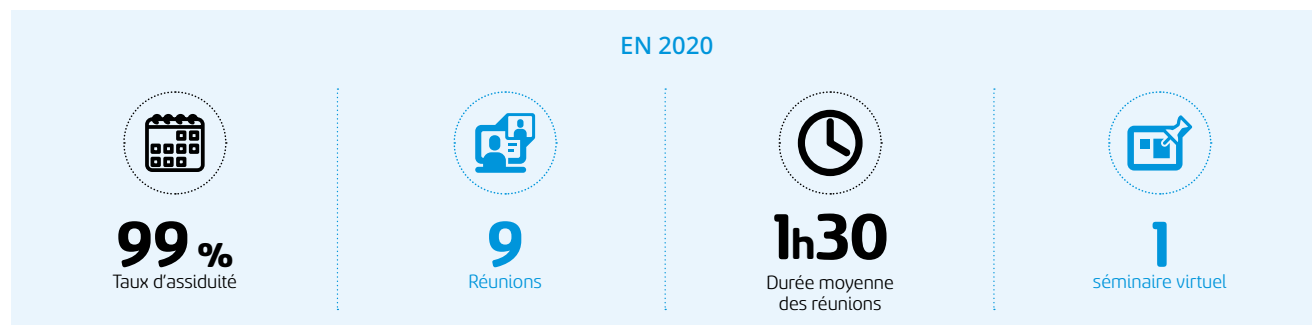
Les administrateurs soulignent également l'efficacité de l'adaptation du groupe et de ses instances dans le contexte de la Covid-19, que les réunions du conseil et des comités sont organisées de façon très satisfaisante et ont pu apprécier la facilité avec laquelle les réunions virtuelles se sont mises en place très rapidement et la manière dont les outils mis à leur disposition leur ont permis d'accéder aux documents préparatoires leur permettant ainsi de remplir leur rôle dans de bonnes conditions.

Ils se félicitent également de l'amélioration de la composition du conseil d'administration qui se trouve renforcé par la désignation de deux administrateurs représentant les salariés possédant une très bonne connaissance du groupe et de ses métiers et des expertises complémentaires.

À cette occasion, le conseil a réitéré sa volonté de continuer le processus de rafraîchissement du conseil pour l'avenir, le contexte exceptionnel de la Covid-19 ayant concentré les efforts du conseil en 2020 sur d'autres problématiques (sécurité des collaborateurs, continuité de l'activité, etc.) qui l'ont amené à confirmer l'adéquation de sa composition actuelle avec la politique de diversité.

3.1.2.3 Réunions et travaux du conseil d'administration et des comités en 2020

Le conseil d'administration



Durant cet exercice marqué par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, les administrateurs se sont mobilisés et réunis par vidéoconférence à la fois :

- de manière formelle par des réunions plus fréquentes pour permettre au groupe de prendre les mesures nécessaires de façon plus simple, agile et rapide pour faire face aux défis posés par cette crise ; et
- de manière informelle et distincte de ces neuf réunions, à intervalles plus courts avec la direction générale pour suivre l'évolution de la situation du groupe dans ce contexte particulier et constater les effets de la mise en œuvre des mesures prises.

De plus, en raison de la situation sanitaire, le séminaire dédié à la revue de la stratégie opérationnelle s'est tenu de façon virtuelle lors

de deux demi-journées au cours desquelles les administrateurs ont eu l'occasion d'échanger avec les collaborateurs et les dirigeants clés du groupe à propos de la stratégie du groupe, notamment en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise.

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 d'administration de prendre ses décisions en connaissance de cause.

Taux de participation individuel

Le détail individuel des taux de présence en 2020 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	20/02 *	23/03	06/04	18/05	26/06	29/07	29/09	12/11	22/12	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Philippe Dominati	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Pauline Ginestier	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Véronique de Jocas ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	Oui	Oui	Oui	100 %
Wai Ping Leung	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	89 %
Evangelos Papadopoulos ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Leigh Ryan	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Christobel Selecky	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Angela Maria Sierra-Moreno	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Patrick Thomas	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %	93 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %

* Réunion physique.

(1) Administrateur représentant les salariés désigné par le comité social et économique de Teleperformance SE le 9 septembre 2020.

(2) Administrateur représentant les salariés désigné par le CESE de Teleperformance SE le 2 novembre 2020.

Travaux du conseil en 2020

Outre les sujets 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 neuf réunions, statué sur les points suivants :

20 février	- point sur l'activité du groupe ; - examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, du rapport de gestion et des documents de gestion prévisionnelle ; - proposition d'affectation du résultat et détermination du dividende ; - examen des éléments de rémunération des mandataires sociaux et propositions en vue d'une politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux ; - revue des critères d'indépendance des administrateurs et réexamen de la qualité d'indépendant de chaque administrateur ; - proposition de renouvellements des mandats d'administrateurs et impact de la loi PACTE sur la composition du conseil d'administration ; - appréciation de la réalisation des conditions du plan d'attribution d'actions de performance de juin 2017 ; - compte-rendu de l'activité de l'administrateur référent au titre de l'exercice 2019 ; - convocation de l'assemblée générale du 16 avril 2020, fixation de son ordre du jour et arrêté des rapports et des résolutions dont les propositions de votes sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de 2019 et de 2020 (<i>say on pay</i>) ; - établissement et adoption du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; - délégation au président-directeur général et au directeur général délégué pour répondre aux questions écrites posées à l'occasion de l'assemblée générale du 16 avril 2020 ; - étude d'opportunités de développement ; - revue de la liste des conventions et engagements réglementés et des conventions courantes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; - renouvellement de la délégation donnée au président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties ; - mises à jour des règlements intérieurs du conseil d'administration et du guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres ; - rapports sur les attributions gratuites d'actions et sur les opérations effectuées dans le cadre du programme de rachat d'actions.
23 mars	point sur la situation du groupe au regard de la situation sanitaire et assemblée générale du 16 avril 2020 : suspension des objectifs financiers 2020 et report de l'assemblée générale annuelle au 26 juin 2020.
6 avril	- point sur la situation du groupe au regard de la situation sanitaire ; - point sur le financement du groupe : autorisation d'un nouveau crédit syndiqué et de lignes de crédit bilatérales.
18 mai	- situation du groupe au regard de la situation sanitaire et point sur les développements récents ; - prise d'acte de la décision de M. Daniel Julien de donner 20 % de sa rémunération variable 2019 au profit de Feed The Children ; - examen et approbation du rapport modifiant le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi le 20 février 2020 ; - convocation de l'assemblée générale du 26 juin 2020, fixation de son ordre du jour et arrêté des rapports et des résolutions ; - délégation au président-directeur général et au directeur général délégué pour répondre aux questions écrites posées à l'occasion de l'assemblée générale du 26 juin 2020.

26 juin	- examen des résultats des votes de l'assemblée générale du 26 juin 2020 ; - mise en œuvre du programme de rachat d'actions ; - revue de la composition des comités du conseil d'administration ; - répartition de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence ») pour l'année 2019 ; - mise à jour du règlement intérieur du conseil ; - délégations pour constater la désignation des administrateurs représentant les salariés et fixer les modalités de leur formation ; - point sur la situation du groupe face à la pandémie de la Covid-19 ; - point sur la procédure devant le point de contact national de l'OCDE.
29 juillet	- examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2020, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle ; - fixation des conditions de performance des rémunérations variables annuelles 2020 et de long terme des dirigeants mandataires sociaux ; - attribution gratuite d'actions de performance du 29 juillet 2020 et fixation des conditions de performance ; - autorisation de la mise en place d'un <i>long-term incentive plan</i> par Teleperformance Group, Inc et fixation des conditions de performance.
29 septembre	- prise d'acte de la désignation en date du 9 septembre 2020 par le comité social et économique de Teleperformance SE du premier administrateur représentant les salariés ; - point sur la situation de la Covid-19 et son impact au sein du groupe ; - point sur l'avancement des projets de transformation du groupe ; - examen et approbation du projet d'acquisition de West Health Advocate Solutions, Inc. (Health Advocate) et des modalités de son financement ; - attribution gratuite d'actions de performance du 29 septembre 2020 et fixation des conditions de performance.
12 novembre	- prise d'acte de la désignation en date du 2 novembre 2020 par le Bureau du comité d'entreprise de la société européenne (ECWC) du deuxième administrateur représentant les salariés ; - point sur l'acquisition de Health Advocate ; - autorisation de la mise en place d'un programme EMTN et d'une émission dans le cadre de ce programme.
22 décembre	- prévisions 2020 ; - budget 2021 ; - politique en matière de diversité au sein du conseil d'administration : objectifs, modalités de mise en œuvre et résultats 2020, notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité ; - création du comité RSE ; - composition des comités RSE et des rémunérations et nominations ; - discussion sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021 ; - rapport de l'administrateur référent sur la réunion annuelle des administrateurs indépendants en 2020 ; - discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil d'administration ; - délibération annuelle sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ; - point sur le financement du groupe.

Les comités du conseil d'administration

Pour l'accomplissement de ses missions, le conseil d'administration est assisté de trois comités spécialisés : le comité d'audit, des risques et de la conformité, le comité des rémunérations et des nominations et, depuis le 1^{er} janvier 2021, le comité RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

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

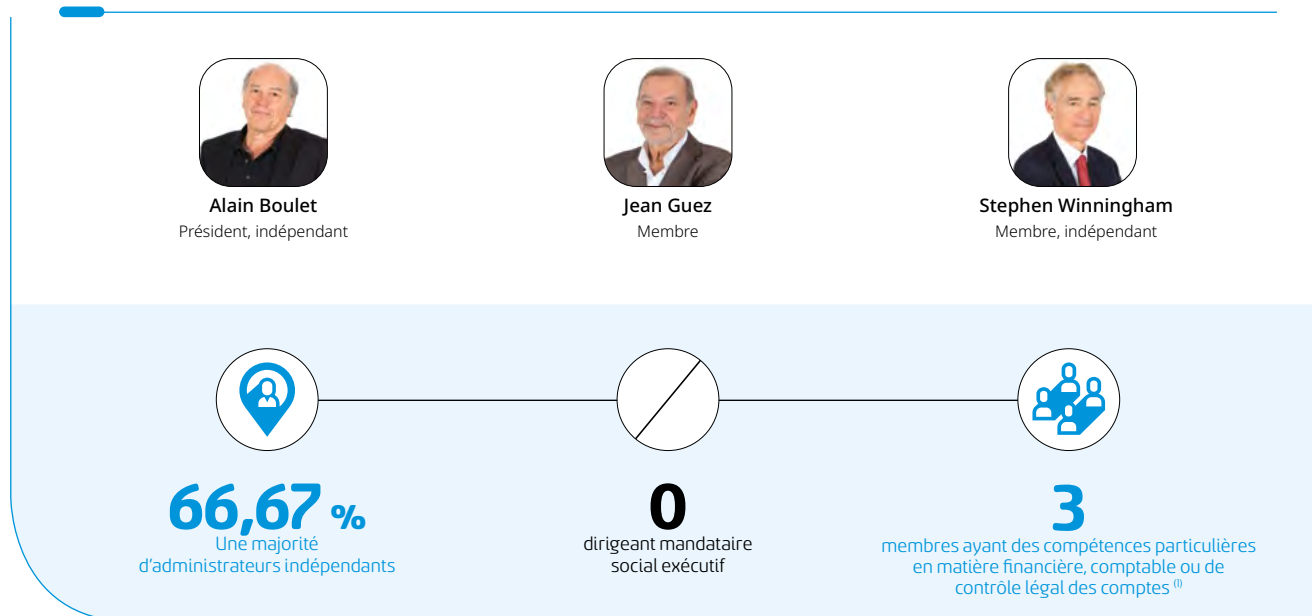
confiées par le conseil d'administration. Ils préparent activement ses travaux et portent à sa connaissance tous les points qui lui paraissent nécessaires ou appeler une décision, facilitant ainsi ses délibérations. Ils émettent également tout avis et toute recommandation au conseil dans leur domaine 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 d'administration.

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

La composition du comité d'audit, des risques et de la conformité est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF (§ 16.1). À la date du présent rapport, le comité est composé de trois membres, dont deux sont indépendants :



(1) Ces compétences, nécessaires à leur devoir de diligence et à l'accomplissement de leur mission, 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.

Les membres du comité sont désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

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.

Mission générale

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

La mission légale du comité 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.

Attributions

Le comité d'audit, des risques et de la conformité exerce un suivi des attributions décrites ci-dessous.

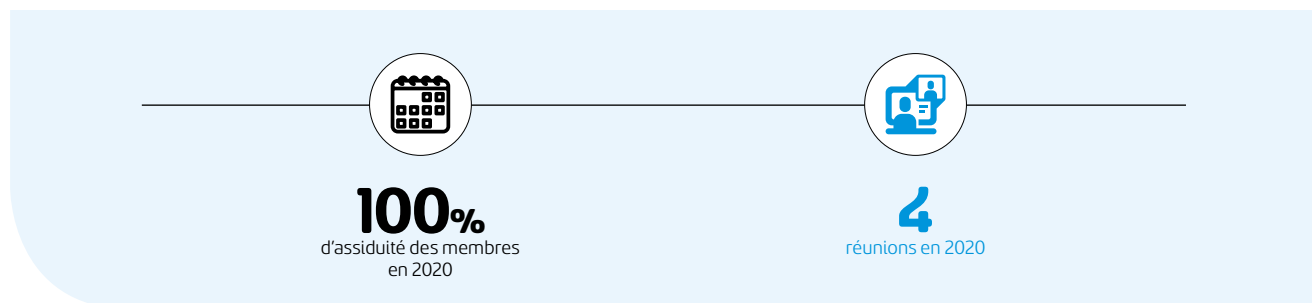
Du processus d'élaboration de l'information financière	Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables. Il suit en particulier le traitement comptable des événements importants ou des opérations significatives.
De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	Il veille à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et à leur déploiement, et s'assure que les faiblesses identifiées donnent lieu à des actions correctrices.
Du contrôle légal des comptes sociaux et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes	Le comité prend connaissance des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes annuels ou consolidés (y compris les comptes semestriels) identifiées par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans l'exécution de leur mission. Le comité échange avec les commissaires aux comptes et examine leurs conclusions.
Suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes	Il 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. Il approuve la fourniture par les commissaires aux comptes des services autres que la certification des comptes.

Modalités de fonctionnement

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, il 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 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 2020



Les réunions du comité d'audit, des risques et de la conformité se sont tenues avant les réunions du conseil d'administration procédant à l'examen des comptes, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF qui prévoit un délai de mise à disposition et d'examen des comptes suffisants.

Les commissaires aux comptes ont participé aux quatre réunions.

Membres	18/02/2020	27/05/2020	27/07/2020	24/11/2020	Total Présence
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

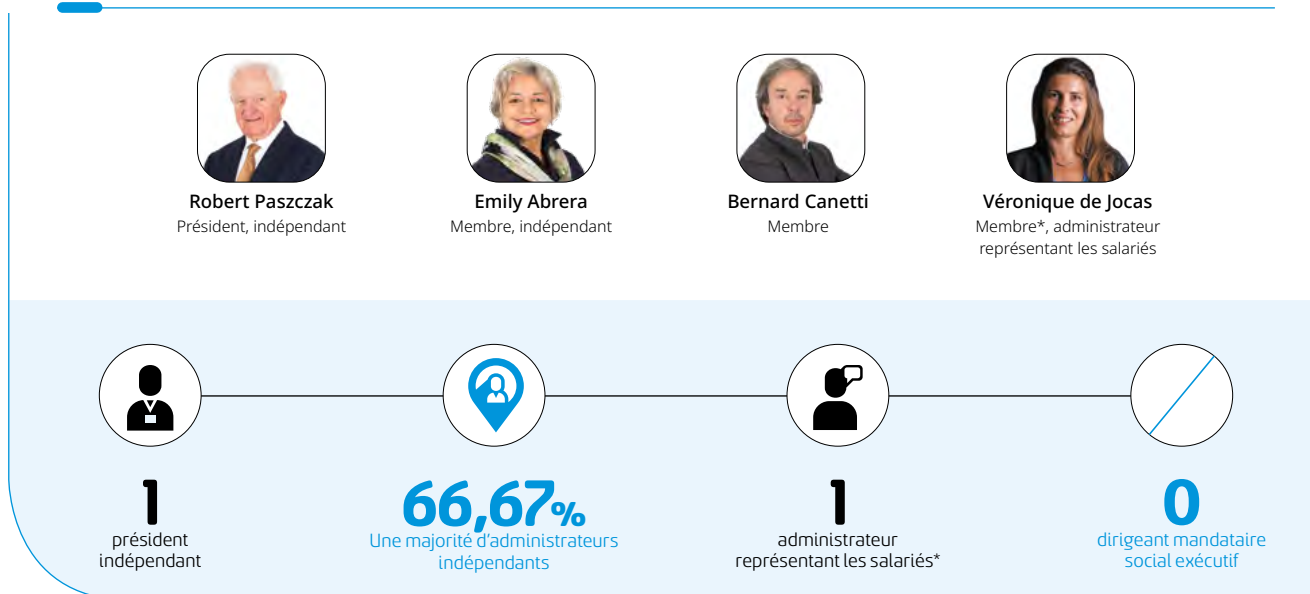
Au cours de l'année 2020, le comité d'audit, des risques et de la conformité a notamment examiné :

18 février	- 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 ; - point sur le processus de clôture de l'exercice 2019 par les commissaires aux comptes ; - programme d'intervention des commissaires aux comptes et les conclusions de leurs diligences et des options comptables retenues par la société ; - présentation des commissaires aux comptes qui ont indiqué certifier sans réserve les comptes consolidés et annuels au 31 décembre 2019 ; - remise au comité de la déclaration annuelle d'indépendance des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ; - revue du montant et de la répartition des honoraires des commissaires aux comptes ; - approbation de la fourniture des services autres que la certification des comptes ; - mise à jour du règlement intérieur du comité ; - stratégie du groupe en termes de responsabilité sociale ; - rappel des règles d'approbation du comité d'audit pour les prestations de services pouvant être confiées aux commissaires aux comptes ; - revue du plan d'audit interne 2020 ; - revue de la partie Risques et contrôle du document d'enregistrement universel 2019 du groupe ; - plan de gestion de crise et son déploiement en 2019.
27 mai	- point sur la gestion de la crise de la Covid-19 en 2020 ; - mise à jour réglementaire et contextuelle de la partie Risques et contrôle du document d'enregistrement universel 2019 ; - résultats de revues transverses globales ; - synthèse des résultats à fin mars 2020 des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2020 complétés par les filiales ; - revue et la mise à jour du plan d'audit interne pour l'exercice 2020 ; - point des commissaires aux comptes ; - rapports d'activité des départements ressources humaines, sécurité et conformité.
27 juillet	- présentation des comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2020 par le directeur financier et le directeur financier adjoint du groupe ; - compte-rendu des commissaires aux comptes qui n'ont pas relevé d'anomalies sur les comptes consolidés résumés au 30 juin 2020 ; - synthèse des résultats à fin juin 2020 des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2020 complétés par les filiales, ainsi que leur suivi ; - résultats globaux de l'analyse et de l'évaluation des facteurs de risques pour 2020.
24 novembre	- présentation du chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2020 par le directeur financier ; - programme anti-corruption du groupe et cartographie des risques liés ; - synthèse des résultats à fin octobre 2020 des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2020 complétés par les filiales, ainsi que leur suivi et leur contrôle par les commissaires aux comptes ; - synthèses des missions réalisées par l'audit interne ; - rapport d'activité du département sécurité et conformité.

Le comité des rémunérations et des nominations

Composition

La composition du comité est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF (§17.1 et 18.1). Les quatre membres composant actuellement le comité des rémunérations et des nominations sont les suivants :



* Membre depuis le 22 décembre 2020

Missions

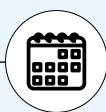
Le comité des rémunérations et des nominations exerce les missions suivantes :

Sélection, renouvellement et qualification des mandataires sociaux	- il fait des propositions au conseil de candidats aux fonctions d'administrateur après examen au vu des critères à prendre en compte pour sa composition (équilibre entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc.) et de l'évolution souhaitable de celle-ci pour satisfaire ces critères ; - il examine et émet des avis sur les candidatures aux fonctions de président, de directeur général ou de directeur général délégué en respectant le processus de sélection arrêté par le conseil ; - il revoit la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration ainsi que les objectifs de cette politique et leurs modalités de mise en œuvre ; - il réexamine la qualité d'indépendant ou non des administrateurs en fonction des critères définis par le code AFEP-MEDEF et/ou le renouvellement des mandats des administrateurs.
Rémunération des mandataires sociaux	- il étudie et propose au conseil l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux, en particulier la détermination de la part variable en appréciant la définition des règles de fixation de cette part variable, et l'application annuelle de ces règles ; - il examine et émet des recommandations sur 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 ; - il émet des recommandations sur la détermination de la politique de rémunération des administrateurs, l'enveloppe et les modalités de répartition de cette rémunération aux administrateurs.

Modalités de fonctionnement

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.

Réunions et activités principales en 2020



100%
d'assiduité des membres
en 2020



4
réunions en 2020

Membres	20/02/2020	26/06/2020	27/07/2020	14/12/2020	Total Présence
Robert Paszczak	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Véronique de Jocas *	-	-	-	-	-
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

* Membre depuis le 22 décembre 2020 - invitée au comité du 14 décembre 2020.

Au cours de l'exercice 2020, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

20 février	- propositions en vue de la détermination de la rémunération variable du président-directeur général et du directeur général délégué pour 2019 ; - examen de la politique de rémunération des mandataires sociaux et proposition en vue de l'établissement d'une politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux ; - examen et l'adoption du rapport du conseil sur le gouvernement d'entreprise ; - examen de l'indépendance des administrateurs ; - la discussion sur la lettre adressée, dans le cadre de l'assemblée générale, aux actionnaires ; - l'analyse et l'examen de l'opportunité de la suspension ou du maintien du contrat de travail du directeur général délégué ; - propositions de renouvellement des mandats des administrateurs à l'assemblée générale 2020 et impact de la loi dite « PACTE » sur la composition du conseil ; - appréciation de la réalisation des conditions de performance du plan d'attribution gratuite d'actions du 23 juin 2017.
26 juin	- prise en compte des votes de l'assemblée générale du 26 juin 2020 en matière de rémunération pour 2020 ; - propositions sur la composition des comités ; - recommandation au conseil sur les modalités de répartition de la rémunération des administrateurs au titre de 2019 ; - discussion sur la prise en compte de l'impact de la Covid-19 sur les rémunérations des mandataires sociaux et des membres du comité exécutif ; - revue de la modification du règlement intérieur du conseil.
27 juillet	- revue des critères de performance des rémunérations variables annuelles et de long terme du président-directeur général et du directeur général délégué pour 2020 ; - propositions concernant l'attribution d'actions de performance, la proposition des bénéficiaires et l'approbation du règlement des plans pour l'attribution gratuite d'actions de performance du 29 juillet 2020 ; - la mise en place par Teleperformance Group, Inc. d'un <i>Long-term Incentive plan</i> (LTIP).
14 décembre	- proposition sur la composition du comité des rémunérations et des nominations : administrateur représentant les salariés ; - propositions sur la composition d'un futur comité en charge de la RSE ; - propositions en vue de la détermination de la rémunération variable du président-directeur général et directeur général délégué pour 2021 ; - revue de l'indépendance des administrateurs ; - revue des mandats à renouveler à l'assemblée générale de 2021.

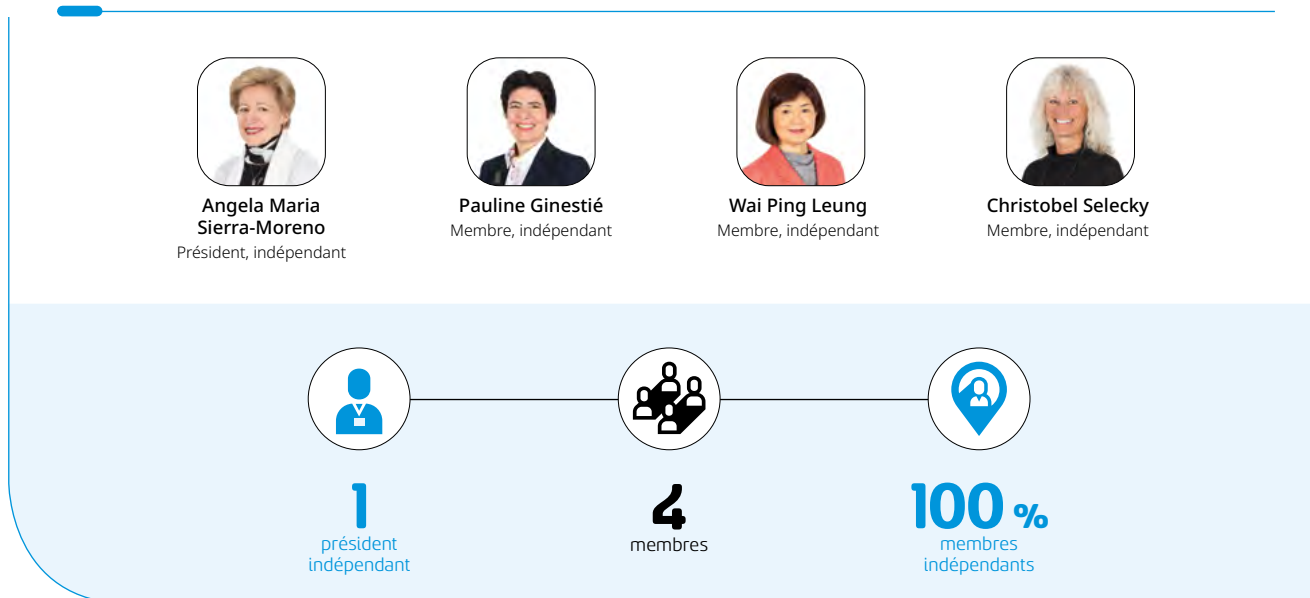
À l'exception des réflexions et des recommandations concernant ses éléments de rémunérations, le comité a sollicité la présence, l'expertise et l'avis du directeur général délégué.

Le comité RSE

Ce comité a été créé à effet du 1^{er} janvier 2021 par le conseil d'administration du 22 décembre 2020 et son règlement intérieur approuvé en date du 25 février 2021, afin de répondre à l'importance croissante des enjeux du groupe et des missions du conseil en matière de RSE. Il se réunit au moins deux fois par an.

Composition

Le comité RSE est actuellement composé de quatre membres :



3

Missions

Le comité RSE a pour mission principale d'assurer le suivi des questions en matière de responsabilité sociale et environnementale (enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux) prenant en compte les exigences légales et réglementaires ainsi que les recommandations du code AFEP-MEDEF en la matière. Il a pour mission de préparer et de faciliter le travail du conseil d'administration ainsi que de lui soumettre tout avis, proposition ou recommandation dans les domaines relevant de sa compétence et peut être consulté par ce dernier.

Plus particulièrement, ses missions sont les suivantes :

Suivi de l'impact interne de la politique RSE du groupe	• l'examen de la stratégie et les engagements du groupe en matière de RSE et la formulation de recommandations à cet égard ; • vérification de l'intégration des engagements du groupe en matière de RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ; • assurer le suivi des déploiements des actions du groupe en matière de RSE ; • examen de l'établissement de la Déclaration de Performance Extra-financière du document d'enregistrement universel, du rapport intégré annuel et de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE, notamment le plan de vigilance.
Suivi de l'impact externe de la politique RSE du groupe	• examen de la synthèse des notations extra-financières réalisées sur le groupe ; • examen des risques extra-financiers et de leurs impacts en termes d'investissement, de performance économique et d'image, en lien avec le comité d'audit, des risques et de la conformité.

Il est précisé que les travaux du comité RSE ont débuté en 2021 et feront l'objet d'un compte-rendu détaillé dans le document d'enregistrement universel pour ce même exercice.

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel pour 2020, le comité RSE s'est réuni une fois (le 15 février 2021). Ses travaux ont notamment porté sur les sujets suivants : plan d'actions RSE et définition des priorités, revue de la documentation RSE du Groupe (dont le Plan de vigilance) et des indicateurs clés de performance pour 2020, recommandations sur les critères extra-financiers de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux.

3.1.3 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 managers clés du groupe dans leurs domaines respectifs.

Composition



Daniel Julien

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET PRÉSIDENT DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les informations individuelles et la liste des mandats de M. Daniel Julien figurent à la section 3.1.2.1 *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 (71 sociétés). Il ne détient aucun autre mandat dans des sociétés hors groupe. Il détient 104 000 actions Teleperformance au 31 décembre 2020.

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.

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE***Composition**

actuellement constitué de 32 membres comprenant tous les membres du comité exécutif et les principaux cadres opérationnels et fonctionnels du groupe.

COMITÉ EXÉCUTIF

8
membres



Daniel Julien
Président-directeur général
Dirigeant mandataire social



Miranda Collard
Directrice de la gestion
des clients stratégiques
du groupe



Éric Dupuy
Directeur du
développement
commercial du groupe



Agustin Grisanti
Directeur des opérations
du groupe



Olivier Rigaudy
Directeur général délégué
et directeur financier
Dirigeant mandataire social



Scott Klein
Président de la division
« services spécialisés »



Leigh Ryan
Directrice juridique
et responsable de la
conformité et de la
protection des données
personnelles du groupe



Bhupender Singh
Président en charge
de la transformation
du groupe



24
managers clés du groupe



Capital humain, recherche et développement,
sécurité, technologies, opérations, transformation,
développement commercial, finance



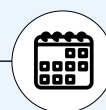
28%
de femmes



13
nationalités



52
ans en moyenne



10
ans d'ancienneté
moyenne au sein
du groupe

* Liste complète des membres du comité de direction générale disponible sur le site internet du groupe www.teleperformance.com, rubrique À propos / Leadership.

Missions et pouvoirs

Direction générale (président-directeur général et directeur général délégué)	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 3.1.2.2.2 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. Le directeur général délégué dispose des mêmes pouvoirs que le président-directeur général et l'assiste dans l'exercice de ses fonctions.
Comité exécutif	Il 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.
Comité de direction générale	Il participe au développement et à la coordination des initiatives et projets stratégiques clés définis par le comité exécutif. Il assure la conduite des activités du groupe et la mise en œuvre de ses principales politiques transverses au regard des différentes compétences et expertises de ses membres. Il assure également une large concertation sur la stratégie et l'évolution du groupe et contribue à un dialogue permanent. Cet organe n'a pas de pouvoir décisionnaire. En 2020, il s'est réuni près de 29 fois.

Politique de diversité au sein des instances dirigeantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 6° (et L. 22-10-10 depuis le 1^{er} janvier 2021) 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 deux femmes (soit un taux de féminisation de 25 %). 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, 32 membres en font partie, dont neuf femmes (soit un taux de féminisation de 28 %).

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 multicitères : elle s'illustre en termes de mixité, compétences, expertises et expériences, 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 : global, régional et local.

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. Les résultats de l'Index d'égalité salariale

montrent d'ailleurs des disparités salariales entre les hommes et les femmes inférieures à 1 % chez Teleperformance France (voir section 2.3.6.1 *Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes*) ;

- 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 dans les effectifs du groupe et dans les postes d'encadrement, et d'accroître la part des femmes au sein des instances dirigeantes.

S'agissant plus particulièrement de la parité entre femmes et hommes, il est rappelé qu'au 31 décembre 2020, les femmes représentaient 51,8 % 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 Intelnet). À cette même date, la part des femmes à des postes d'encadrement représentait 44,8 % contre 43,9 % en 2019.

Par ailleurs, le groupe a identifié 307 collaborateurs comme faisant partie des 10 % de postes à plus forte responsabilité. Parmi ces 307 cadres, 90 sont des femmes (soit 29 %). À l'échelle de la société, ces 10 % de postes concernent neuf personnes dont cinq femmes (soit 55 %). 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 30 % de femmes au sein du comité exécutif d'ici 2023.

3.2 RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La présente section a pour objet de présenter la politique de rémunération des mandataires sociaux de Teleperformance SE soumise à l'approbation des actionnaires. Les développements suivants présentent les principes directeurs de cette politique ainsi que l'application faite par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2020 et pour l'exercice 2021.

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. 22-10-8, L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce, l'assemblée générale appelée à se réunir le 22 avril 2021 est invitée à statuer :

- sur les informations visées au paragraphe I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce concernant chacun de ses mandataires en fonction au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2020 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. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, au titre de l'exercice 2021 (cf. section 3.2.3 ci-après).

Les éléments et la politique de rémunération ainsi soumis à l'approbation des actionnaires ont été déterminés sur la base des principes et règles de détermination de la rémunération des hauts cadres et dirigeants du groupe, et des principes spécifiques applicables à certaines fonctions qui font partie de la politique de rémunération des mandataires sociaux de Teleperformance SE (cf. section 3.2.1 ci-après).

3

3.2.1 Principes et règles de détermination de la politique de rémunération

3.2.1.1 Principes généraux

Processus de détermination

La politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Teleperformance SE sont déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations. Ce comité, dont la composition, les missions et les travaux sont décrits à la section 3.1.2.3 du document d'enregistrement universel pour 2020, 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 mené avec l'administrateur référent et/ou le président du comité des rémunérations et des nominations 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 et revoient les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société, ainsi que les initiatives du groupe en la matière.

Afin d'éviter un conflit d'intérêts dans le cadre de la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires (notamment l'appréciation des critères assortissant la rémunération variable annuelle ou la rémunération de long terme), le conseil délibère et statue hors la présence des intéressés pour les décisions les concernant. 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 leur rémunération, 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 y participent.

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 (cf. section 3.1.2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2020) et serait soumis à l'administrateur référent et/ou au comité des rémunérations et des nominations.

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 est publié et précisément décrit. Ils sont accompagnés d'une information précise et complète sur l'ensemble des éléments dus, le cas échéant (contrat de travail au sein du groupe, autre mandat au niveau du groupe, etc.).
Équilibre entre les éléments de la rémunération	La rémunération globale est composée à parts égales d'une part fixe (50 %) et d'une part variable (50 %). Une rémunération de long terme sous forme d'actions vient s'ajouter rétribuant la bonne 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, etc. La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est cohérente avec celle des autres dirigeants du groupe, est constante dans le temps (pas de changement notable dans la structure ou dans les montants chaque année) et a 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 (cf. paragraphe <i>Révision de la politique</i> ci-après).
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 rémunérations variables annuelles et de long terme sont définis en amont et de manière transparente, exigeante et pérenne. Ils correspondent aux facteurs clés de croissance du groupe à court et à long termes.
Mesure	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.

Objectifs de la politique de rémunération

Les politiques de rémunération des hauts cadres et dirigeants du groupe Teleperformance et celle des mandataires sociaux de Teleperformance SE sont conçues pour accompagner durablement la stratégie du groupe et servir au mieux l'intérêt social.

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 ;
- aligner les intérêts des personnes concernées sur ceux des actionnaires ;
- 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 ;
- reconnaître la trajectoire du groupe notamment en matière RSE ;
- 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.

Elle vise ainsi à aligner les intérêts des personnes concernées 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 du groupe avec celui de ses parties prenantes.

La structure de la rémunération est simple et décrite de manière exhaustive et transparente.

Elle se compose (i) d'une rémunération annuelle incluant une part fixe (pour 50 % de la somme brute globale) et une part variable soumise à des conditions de performance financiers et extra-financiers (pour 50 % de la somme brute globale), (ii) d'une rémunération de long terme fondée sur l'attribution d'actions de performance (ou *long-term incentive plan*) assortie de conditions de performance appréciées sur trois ans et (iii) d'avantages en nature, décrits et valorisés.

La part variable est fondée sur des critères jugés pertinents pour accroître la valeur pour l'actionnaire et pour les parties prenantes du groupe. Les objectifs fixés sont alignés sur la communication financière du groupe, dont la rigueur et l'exigence ont permis au groupe de délivrer une croissance organique régulière au-dessus des évolutions de son marché et de favoriser une augmentation de sa rentabilité opérationnelle. Dans le même temps, la sélection de critères extra-financiers durables (engagement des employés, empreinte carbone) ou plus circonstanciels selon les années (gestion de crise, RGPD, etc.) permettent un alignement des problématiques clés du groupe avec celles des principales parties prenantes et de l'actualité.

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.

Enfin cet alignement des intérêts s'illustre également dans l'obligation imposée aux dirigeants mandataires sociaux de conserver un minimum de 30 % d'actions acquises dans le cadre des plans d'actions de performance ou LTIP, jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Aucun autre élément de rémunération n'est prévu : **il n'existe pas de régime de retraite additif ou additionnel** spécifique aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, **ni d'indemnité prévue à l'occasion de la prise, d'un départ ou de la cessation des fonctions. Aucune rémunération exceptionnelle** n'est prévue ni attribuée, ni même en cas de surperformance ou en raison d'un contexte exceptionnel particulièrement exigeant (ex. : Covid-19).

Tant pour la rémunération annuelle que pour la rémunération de 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 annuelle et la rémunération de long terme constituent des rémunérations dont le montant est supérieur à la part fixe. Elles représentent ainsi, pour la rémunération versée en 2020 ou attribuée au titre de 2020, 86 % de la rémunération totale du président-directeur général et 90 % de celle du directeur général délégué.

Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration s'assure que l'application de ces principes permette de déterminer une rémunération adéquate des dirigeants et qui soit 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, les développements technologiques 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, etc.).

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 atteindre et la prise en compte d'éléments modérateurs (impact des ruptures technologiques, politiques globales, etc.).

Les niveaux d'atteinte attendus sont définis à l'occasion de l'exercice budgétaire et tiennent compte, pour les objectifs financiers dits quantitatifs, (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. Le conseil d'administration arrête ainsi une grille

pour chacun des critères financiers de la part variable annuelle tenant compte comme fourchette basse, de l'évolution estimée du marché global sur lequel Teleperformance opère et comme fourchette haute, de la *guidance* rendue publique à l'occasion de l'annonce des résultats de l'année précédente.

S'agissant des objectifs extra-financiers dits qualitatifs, 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 d'entreprise (RSE), identifiés notamment dans le cadre de sa matrice de matérialité en matière de RSE ou de son modèle d'affaires.

L'attention portée à ce que les rémunérations soient alignées sur les résultats du groupe oblige le comité des rémunérations et des nominations et le conseil d'administration à définir des objectifs précis, ambitieux et élevés qui soient 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 constatée ces dernières années démontre la qualité de la stratégie et de son exécution et non une ambition insuffisante. L'évolution globale du marché, la performance dans des contextes parfois délicats et les résultats des concurrents directs, significativement inférieurs à ceux 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.

En 2020, le contexte exceptionnel lié à la Covid-19 a amené le conseil à conclure à l'opportunité d'ajuster en cours d'exercice certains niveaux d'atteinte des critères financiers des rémunérations variables et à introduire un critère extra-financier lié à la gestion de la crise Covid-19 dans la part variable annuelle. Le principe de tels ajustements a été approuvé par l'assemblée du 26 juin 2020 et a fait l'objet de publication dès leur arrêté.

Le conseil d'administration considère que l'atteinte des objectifs annoncés au marché 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 annuelle est donc déclenché, sous réserve de l'approbation des actionnaires, en cas d'atteinte des objectifs. 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 pour autant 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.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

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 de la rémunération sont détaillés chaque année selon les meilleures pratiques de gouvernance en la matière et en ligne avec les recommandations de l'AMF et du code AFEP-MEDEF. Cette transparence a d'ailleurs été saluée à de nombreuses reprises par certains actionnaires institutionnels. Par ailleurs, les niveaux d'atteinte de la part variable tant pour les critères financiers que pour les critères extra-financiers sont très précisément décrits dans la documentation publique du groupe pour l'année écoulée. Depuis 2020, fidèle à sa culture de communication transparente, la grille est publiée de façon prospective, et non plus uniquement de façon rétrospective, pour l'année à venir.

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 en octobre 2017.

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 (sous forme d'un *long-term incentive plan*) 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, etc.) et de la performance (accroissement de la rentabilité et de la profitabilité du groupe, augmentation du cours de bourse, etc.). La politique appliquée à l'intéressé est ainsi stable et sans variation en termes de dilution pour l'actionnaire et évite ainsi les effets d'aubaine.

Il est rappelé qu'en 2017 sa part fixe annuelle a été diminuée au profit d'un accroissement de la part variable annuelle, alignant ici encore ses intérêts sur ceux des actionnaires. Cette évolution 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.

Révision de la politique

La politique de rémunération des mandataires sociaux, et spécialement la structure de leur rémunération, est revue chaque année par le conseil d'administration, sur la base des travaux de son comité des rémunérations et des nominations. À cette occasion, le conseil débat de l'opportunité d'une révision de la politique de rémunération, notamment les composantes et/ou les niveaux de rémunération, 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, etc.) ayant un impact sur la société, son groupe ou son organisation. Elle est aussi l'occasion pour le conseil de s'assurer du maintien de la cohérence de cette politique et de sa pertinence au regard de ses objectifs.

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.

Le conseil s'est 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 d'un administrateur, sa rémunération sera déterminée conformément à la politique de rémunération applicable aux administrateurs (cf. ci-après) ; le conseil d'administration tiendra ainsi compte de la date de son entrée en fonction ;
- s'il s'agit d'un dirigeant, sa rémunération sera fixée conformément à la politique de rémunération des mandataires sociaux. 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 déterminer les objectifs, niveaux de performance, pourcentages maximums par rapport à la rémunération fixe annuelle, dans les limites des plafonds figurant dans la politique de rémunération en vigueur applicable au président-directeur général ou au directeur général délégué (cf. 3.2.3.3. et 3.2.3.4. ci-après).

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. 22-10-8 III du Code de commerce. Elle serait ainsi mise en œuvre en cas d'obligation de remplacer de manière soudaine et imprévisible le président-directeur général et/ou de faire évoluer la gouvernance en faveur d'une structure privilégiant la dissociation des fonctions, 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.

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 lisibles, 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 à des critères de performance (i) financiers (ou quantitatifs) qui sont 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) extra-financiers (dits qualitatifs) qui sont pertinents au regard des objectifs et des priorités du groupe en particulier en matière de RSE.

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. Ainsi, en cas de surperformance par rapport aux objectifs ou de dépassement de ces derniers, les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas rémunérés davantage ni 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 annuelle est égale à la part fixe, soumise à l'atteinte d'objectifs ambitieux liés à la stratégie du groupe et plafonnée.**

Depuis 2018, la rémunération variable annuelle est 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 dirigeant mandataire social concerné 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 dirigeant mandataire social concerné n'aurait pas perçu en l'absence de cette fraude. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

Rémunération de 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 présence et de performance. Ces conditions de performance 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 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, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations. Il 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 de ses responsabilités et de son rôle. 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 et un meilleur alignement des rémunérations avec les intérêts des actionnaires.

Le comité des rémunérations et des nominations revoit, chaque année, la pertinence de ce nombre compte tenu notamment de l'évolution des rôles des bénéficiaires concernés et des modifications apportées, le cas échéant, sur leur rémunération, de la performance et rentabilité du groupe, des changements opérés au sein du groupe (acquisitions majeures, ouverture de nouveaux sites, etc.) et du cours de bourse. Au cours des années, le nombre de bénéficiaires a augmenté (passant de 256 à 427 bénéficiaires) ainsi que le nombre total d'actions de performance attribuées ;

- 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'engagements de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux sont liés au groupe par des engagements de non-concurrence. Ils visent à protéger, en contrepartie d'une indemnité limitée à un ou deux ans de rémunération 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 savoir-faire immatériel du groupe. Les spécificités des engagements pris par les cadres dirigeants peuvent différer en fonction des responsabilités assumées mais également des contraintes légales et réglementaires locales applicables.

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 ou de régimes de couverture de frais de santé.

Rémunération en qualité d'administrateur

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 sont décrites à la section 3.2.1.2 et leur application en 2020 et 2021 sont décrites aux sections 3.2.2.1 et 3.2.3.2 respectivement.

Régime de retraite additionnel ou supplémentaire (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 prévue en faveur des 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 prévue en faveur des dirigeants mandataires sociaux au titre de leur mandat ou d'un contrat de travail ni en raison de circonstances particulières ou exceptionnelles (ex. : crise sanitaire liée à la Covid-19).

Autres éléments de rémunération

En dehors des rémunérations octroyées au titre de contrats de travail, il n'existe aucun autre élément de rémunération prévu en faveur des 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.

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 recevoir des rémunérations de la part de ces dernières.

Le conseil peut 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 et de ses modalités d'exécution (durée, implication personnelle requise, expertise, déplacements requis, etc.). L'octroi d'une telle mission exceptionnelle suivra, en toute hypothèse, la procédure des conventions réglementées, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-15 et L. 225-46 du Code de commerce.

La rémunération au titre d'un exercice N est versée l'année N+1 à l'issue de l'assemblée générale qui approuve les comptes de l'exercice N (ex. : pour la rémunération au titre de l'année 2020, à l'issue de l'assemblée à réunir en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020).

En complément de ces principes directeurs participant de la politique de rémunération applicable aux administrateurs, les éléments de cette dernière pour 2020 et 2021 sont décrits aux sections 3.2.2.1 et 3.2.3.2 ci-après.

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 fonction	Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence
Daniel Julien Président-directeur général (Échéance : AG 2021)	Non	Non	Non	Oui
Olivier Rigaudy Directeur général délégué (Durée du mandat illimitée)	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, 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 (convertie en euros pour la lisibilité du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise) 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 d'assurer le maintien de sa cohérence et sa pertinence suite aux évolutions en matière de gouvernance et de refléter les attentes ou souhaits exprimés par certains actionnaires. Les modifications structurelles suivantes ont ainsi été opérées sur la rémunération du président-directeur général :

- en décembre 2017, réduction du montant de l'indemnité de non-concurrence du président-directeur général à deux ans de rémunération (fixe et variable annuelle) ;

- depuis 2018, introduction d'un mécanisme de *clawback* sur la part variable annuelle ;
- en 2018, réduction de la part fixe annuelle au profit de la part variable annuelle, les parts fixes et variables représentant depuis 50 % chacune de la rémunération annuelle totale (contre respectivement 70 % et 30 % auparavant) ;
- depuis 2019, introduction de critères en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) dans la part variable annuelle et, en 2020, d'un critère environnemental et en matière de diversité ;
- depuis 2019, la fréquence de l'attribution d'actions de performance et de *long term incentive* ramenée de trois ans à un an ;
- en 2019, attribution d'un nombre d'actions (dans le cadre du *long-term incentive plan*) réduit par rapport à celui approuvé par l'assemblée générale du 9 mai 2019.

Ces modifications ont été décidées et mises en œuvre dans un contexte de croissance et de très bonnes performance et rentabilité 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 d'administration entend ainsi maintenir et stabiliser cette politique.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Le tableau suivant reprend ainsi l'évolution de la structure et des éléments de rémunération du président-directeur général au cours des cinq dernières années :

Exercice	2016	2017	2018	2019	2020	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	3 750 000 dollars US	3 750 000 dollars US	2 625 000 dollars US	2 625 000 dollars US	2 625 000 dollars US	En 2018, changement de la répartition entre les parts fixe et variable annuelles (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 <i>clawback</i> ; ET introduction, depuis 2019, de critères extra financiers quantifiables en matière de RSE et, en 2020, d'un critère environnemental et en matière de diversité.
Rémunération variable annuelle	1 500 000 dollars US	1 500 000 dollars US	2 625 000 dollars US Introduction du mécanisme de <i>clawback</i>	2 625 000 dollars US	2 625 000 dollars US	
Rémunération de long terme en actions	Attribution d'actions de performance (LTIP) en 2016 pour trois ans (politique en vigueur au moment de l'attribution)			Attributions d'actions de performance (LTIP) tous les ans.		Changement en faveur d'une attribution annuelle d'actions de performance ou LTI réduite par rapport à celle autorisée par l'assemblée générale (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 <i>non-qualified deferred compensation plan</i> .					Inchangé
Engagement de non-concurrence	Engagement de deux ans rémunéré par une indemnité correspondant à 2,5 ans de rémunération ou d'une durée de trois ans rémunéré par une indemnité de trois ans de rémunération au choix du conseil.		Engagement de deux ans rémunéré par une indemnité limitée à deux ans de rémunération (fixe et variable).			Changement pour plafonner le montant de l'indemnité à deux ans de rémunération afin de limiter l'impact financier pour le groupe tout en protégeant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.
Régime de retraite	Néant	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	Néant	Il n'existe aucun autre élément de rémunération dû, attribué ou versé au président-directeur général.

S'agissant de l'engagement de non-concurrence du président-directeur général, il est rappelé qu'il a été mis en place dès 2006. En effet, soucieux de protéger les intérêts du groupe, le conseil d'administration de la société avait autorisé, dès cette date, la mise en place d'un engagement de non-concurrence liant M. Daniel Julien à Teleperformance SE et à Teleperformance Group, Inc.

Cet engagement a été conclu le 18 mai 2006 et approuvé par l'assemblée générale des actionnaires de la société du 1^{er} juin 2006. Il a, par la suite, été modifié par décisions du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du 30 novembre 2011 et approuvé 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 1^{er} 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. Daniel 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 concurrentes avec celles 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.

Certaines recommandations du code AFEP-MEDEF concernant les indemnités de non-concurrence (§ 24) ne sont pas appliquées. Il est renvoyé au chapitre 3 *Gouvernement d'entreprise* paragraphe *code de gouvernement d'entreprise* du document d'enregistrement universel pour 2020 pour une description des mesures non appliquées et des raisons de leur non-application.

En complément des principes directeurs généraux et spécifiques ci-dessus participant de la politique de rémunération applicable au président-directeur général, les éléments de cette dernière pour 2020 et 2021 sont décrits aux sections 3.2.2.2 et 3.2.3.3 ci-après.

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 du groupe depuis février 2010, il était essentiel qu'il continue de les exercer, conformément à son contrat de travail, et ce en parallèle de ses fonctions de directeur général délégué.

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a donc décidé de maintenir le contrat de travail liant, depuis le 1^{er} février 2010, M. Rigaudy à la société en qualité de directeur financier groupe. Il a, en effet, constaté que ses fonctions au titre du mandat correspondent à une mission distincte de ses fonctions salariales et techniques. 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 de son contrat de travail 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 ne prévoit aucune stipulation particulière sur les conditions de sa résiliation ou la durée d'un préavis, lesquelles sont celles prévues par la loi.

Dans la logique de bonne gouvernance à laquelle il est attaché, le conseil réexamine régulièrement l'opportunité du maintien ou de la suspension du contrat de travail de M. Olivier Rigaudy. À cette occasion, il revoit :

- 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. En outre, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 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.

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 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 dispositions des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 I 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 vote *ex-post* « global », une information sur les rémunérations versées ou attribuées au mandataire concerné par une entité du périmètre de consolidation. Ceci inclut les rémunérations attachées au contrat de travail dudit mandataire.

Les actionnaires sont donc amenés à considérer le niveau de rémunération attaché à un contrat de travail. En revanche, les dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce organisant le vote *ex-post* « individuel », par mandataire dirigeant, concerne, comme avant l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 27 novembre 2019, les éléments de rémunération et avantages liés au mandat social du mandataire dirigeant considéré et non les sommes versées, le cas échéant, à un autre titre par une entité du groupe consolidé. L'Autorité des marchés financiers dans son rapport 2018 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées (page 75) 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. 22-10-8 et R. 22-10-14 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 attachés 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 contrat de travail et ses éléments de rémunérations sont intégrés parmi les informations objet du vote *ex-post* « global » prévu par l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce ;

- le vote *ex-post* « individuel » prévu par l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce concerne les éléments de rémunération et avantages attachés au mandat ; et
- le vote *ex-ante* concernent les informations légales, soit les éléments de rémunération et avantages attachés au mandat ; étant entendu que les actionnaires pourront s'exprimer, en assemblée générale, 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 réaffirme 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, qu'elle le soit au titre d'un mandat et/ou d'un contrat de travail et/ou à un autre titre. Ainsi, les objectifs fixés au titre de la rémunération variable annuelle liée au contrat de travail sont rendus publics.

S'agissant de l'engagement 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, le 1^{er} février 2018, d'un engagement de non-concurrence entre la société et M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué.

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.

Certaines recommandations du code AFEP-MEDEF concernant les indemnités de non-concurrence (§ 24) ne sont pas appliquées. Il est renvoyé au chapitre 3 *Gouvernement d'entreprise* paragraphe *code de gouvernement d'entreprise* du présent document d'enregistrement universel pour une description des mesures non appliquées et des raisons de cette non-application.

En complément des principes directeurs généraux et spécifiques ci-dessus participant de la politique de rémunération applicable au directeur général délégué, les éléments de cette dernière pour 2020 et 2021 sont décrits aux sections 3.2.2.3 et 3.2.3.4 ci-après.

3.2.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux appliquée au titre de l'exercice 2020 – Éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 (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. Ce dispositif prévoit :

- un vote *ex-post* dit « global » portant sur les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 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 2020, de la politique de rémunération applicable aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux.

Remarques préliminaires concernant l'application de la politique de rémunération en 2020 dans le contexte de la Covid-19

Le contexte exceptionnel de la crise sanitaire de la Covid-19 a nécessité d'ajuster certains éléments de la politique de rémunération qui a été mise en œuvre par le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et des nominations. Ces mesures sont rappelées et résumées ci-après.

Détails des mesures mises en œuvre par le conseil d'administration

Le conseil d'administration, réuni le 20 février 2020, avait arrêté les principes et structures de rémunération des mandataires sociaux. Ces informations avaient été publiées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise intégré dans le document d'enregistrement universel pour 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 mars 2020⁽¹⁾. À cette occasion, les niveaux d'atteinte des critères financiers (dits quantitatifs) et extra-financiers (dits qualitatifs) des rémunérations variables annuelles et de long terme avaient été rendus publics de manière prospective.

Toutefois, l'ampleur de la pandémie de la Covid-19 et les mesures de confinement progressives et contraignantes imposées partout dans le monde ont rapidement mené le conseil à s'interroger sur la suspension des objectifs financiers 2020 qu'il avait déterminés⁽²⁾ et qui fondent les niveaux d'atteinte des critères assortissant les rémunérations variables annuelle et de long terme.

Par conséquent, devant l'importance de la pandémie et les incertitudes quant à la durée et à l'impact sur l'économie mondiale et, plus particulièrement, sur les activités du groupe, le comité des rémunérations et des nominations et le conseil d'administration se sont interrogés, dès mars 2020, sur l'opportunité d'intégrer ces incertitudes dans la structuration des composantes variables annuelles et de long terme de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et cadres dirigeants du groupe.

La crise sanitaire de la Covid-19 a en effet suscité un impératif d'adaptations inédit et exigeant au sein du groupe pour assurer la

sécurité des collaborateurs et la continuité de l'activité, créant une pression supplémentaire sur les dirigeants, relevant les niveaux d'exigence et d'implication attendus de leur part pour faire face à ces circonstances exceptionnelles. Par ailleurs, cette crise sans précédent a engendré des incertitudes fortes sur le plan économique, de nature notamment à affecter profondément les entreprises, dont les clients du groupe. L'exigence d'adaptation rapide des conditions de travail à l'échelle du groupe, la lourdeur de la gestion de ce changement et la modification soudaine du contexte économique ont imposé une nécessaire adaptation des critères d'appréciation de la performance du management.

Le conseil d'administration souhaitait autant que possible éviter des révisions ultérieures d'objectifs. Ayant reporté la date de l'assemblée générale du 16 avril au 26 juin 2020, il avait saisi, dans sa séance du 18 mai 2020, l'opportunité, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations, de :

- maintenir inchangée la structure de la politique de rémunération des mandataires sociaux (mêmes composantes, maintien des équilibres entre les différentes composantes, mêmes montants maximum) ;
- se réserver, dans le respect des objectifs fixés dans le cadre de la communication financière du groupe, la faculté de préciser ultérieurement les niveaux d'atteinte des critères financiers fondant la rémunération variable annuelle pour 2020 et la rémunération de long terme sous forme d'actions à attribuer en 2020 des dirigeants mandataires sociaux, une fois la nouvelle guidance arrêtée ; et
- introduire, dans la rémunération variable annuelle pour 2020, un critère extra-financier lié à la gestion de la crise liée de la Covid-19 et à l'après-crise, à la place d'un critère initialement prévu, en matière de déploiement au niveau du groupe du plan d'envergure en matière de sécurité informatique (la crise sanitaire ayant contraint à un report *sine die* de ce plan, le groupe avait néanmoins déjà mis en place certaines mesures phares).

(1) Document d'enregistrement universel pour 2019 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5448702/Teleperformance-Document-denregistrement-universel-2019.pdf>

(2) Communiqué de presse du 23 mars 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5475317/teleperformance-communique-de-presse-covid-vdef.pdf>

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Il avait également pris note de la décision prise par M. Daniel Julien, président-directeur général, de reverser 20 % du montant de sa rémunération variable annuelle pour 2019 à *Feed The Children*, une organisation caritative ⁽¹⁾.

À cette occasion, la société avait publié un amendement au rapport sur le gouvernement d'entreprise pour 2019 ⁽²⁾. Le conseil avait ainsi requis de l'assemblée la possibilité d'ajuster, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse, certains des niveaux d'atteinte des objectifs conditionnant tout ou partie de la rémunération variable annuelle et la rémunération de long terme sous forme d'actions, une fois en possession de la visibilité suffisante pour projeter l'évolution de l'activité et afin de prendre en compte la gestion de la crise sanitaire.

L'assemblée générale du 26 juin 2020 a approuvé l'ensemble des résolutions relatives aux éléments de rémunération pour 2019 (5^e à 7^e résolutions) et la politique de rémunération pour 2020 (8^e à 10^e résolutions) ⁽³⁾.

En conséquence, le conseil d'administration a décidé, le 29 juillet 2020 compte tenu de l'impact estimé de la Covid-19 à la date de sa décision,

d'exercer cet ajustement sur deux éléments uniquement : les niveaux d'atteinte des critères financiers des rémunérations variables annuelles et de long terme ⁽⁴⁾, et ce en conformité avec les principes déterminant la politique de rémunération (section 3.2.1.1 du présent document d'enregistrement universel). Ces mêmes modifications ont été apportées aux objectifs fixés aux cadres dirigeants du groupe dont la rémunération variable annuelle est fondée sur ces critères financiers ainsi qu'à l'ensemble des bénéficiaires d'actions de performance attribuées en 2020.

Le conseil n'a pas apporté de modifications sur les critères concernant l'année 2020 des plans d'actions de performance du 3 juin 2019, ni même prévu une rémunération exceptionnelle au titre de la gestion de la crise sanitaire.

Le conseil a veillé à ce que les niveaux d'atteinte de la rémunération variable annuelle et de long terme, rendus publics immédiatement après sa décision et repris dans la présente section, soient exigeants, en cohérence avec l'expérience des collaborateurs et que l'alignement avec les intérêts des parties prenantes du groupe soit maintenu.

(1) Communiqué de presse du 19 mai 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5658311/teleperformance-communique-de-presse-convocation-ag-vf-def.pdf>

(2) Amendement au rapport sur le gouvernement d'entreprise du 18 mai 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5689915/amendement-au-rge-fr-18-05-2020.pdf>

(3) Politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'approuvée par l'assemblée générale mixte du 26 juin 2020 (https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6018868/ag-2020_politique-de-remuneration-fr-vdef.pdf) et résultats des votes (<https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5793765/tp-se-agm-26-juin-2020-resultats-vf.pdf>).

(4) Communiqué post-conseil d'administration du 29 juillet 2020 : https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6048892/tpse_communique_29-07-2020_fr.pdf

Synthèse des mesures décidées par le conseil d'administration

Éléments fixés par le conseil d'administration du 20 février 2020 ⁽¹⁾

Structure de rémunération pour 2020	PDG	Structure inchangée par rapport à 2019 : ● rémunération fixe ; ● rémunération variable annuelle ; ● rémunération de long terme sous forme d'actions de performance / LTIP ; ● engagement de non-concurrence ; ● avantages en nature.
	DGD	Structure inchangée par rapport à 2019 : ● maintien du contrat de travail en qualité de directeur financier groupe ; ● rémunération fixe ; ● rémunération variable annuelle ; ● rémunération de long terme sous forme d'actions de performance ; ● engagement de non-concurrence ; ● avantages en nature.
Rémunération fixe annuelle 2020	PDG	2 625 000 dollars US
	DGD	600 000 euros (mandat et contrat de travail)
Rémunération variable annuelle 2020	PDG	Montant max. : 2 625 000 dollars US
	DGD	Montant max. : 600 000 euros (dont 220 000 euros en qualité de directeur financier groupe et assortis de conditions spécifiques liées à cette fonction)

Critères financiers ⁽⁶⁾ (80 %) :

A. Croissance organique du chiffre d'affaires (40 points)

Nb de points :	Objectif
0 pt	< à 5 %
10 pts	Égal à 5 % et inférieur à 6 %
20 pts	Égal à 6 % et inférieur à 6,5 %
30 pts	Égal à 6,5 % et inférieur à 7 %
40 pts	Égal à 7 % et au-delà

B. Taux d'EBITA courant (40 points)

Nb de points :	Objectif
0 pt	Inférieur à 14,1 %
10 pts	Égal à 14,1 % et inférieur à 14,2 %
20 pts	Égal à 14,2 % et inférieur à 14,3 %
30 pts	Égal à 14,3 % et inférieur à 14,4 %
40 pts	Égal à 14,4 % et au-delà

Critères extra-financiers ⁽⁷⁾ (20 %) :

- RSE – Engagement des employés (10 %) ;
- Sécurité des données et cybersécurité (10 %).

Éléments fixés par le conseil d'administration du 18 mai 2020 suite au report de l'assemblée générale et suspension de la guidance ⁽²⁾

Pas de changements sur la structure de rémunération pour 2020.
Prise d'acte de la décision personnelle de M. Daniel Julien de reverser 20 % de sa rémunération variable annuelle 2019 (à payer en 2020) à Feed the Children ⁽⁵⁾

Pas de changements sur la structure de rémunération pour 2020.

Éléments approuvés par l'assemblée générale du 26 juin 2020 ⁽³⁾

Approbation de la structure de rémunération pour 2020 (approuvée à 94,41 %)

Approbation de la structure de rémunération pour 2020 (approuvée à 94,49 %)

Éléments fixés par le conseil d'administration du 29 juillet 2020 suite à la communication d'une nouvelle guidance ⁽⁴⁾

Pas de modifications de la structure de rémunération pour 2020

Pas de modifications

Approbation

Pas de modifications

Pas de changements sur les montants maximum.
Sur les critères financiers : requête à l'assemblée de pouvoir modifier les niveaux d'atteinte des critères financiers, fondés sur la guidance suspendue en mars 2020, sur la nouvelle guidance dès son établissement.

Approbation

Ajustement des niveaux d'atteinte des critères financiers en lien avec la guidance communiquée au marché ⁽⁶⁾ (80 %) :
A. Croissance organique du chiffre d'affaires (40 points)

Nb de points :	Objectif
0 pt	< à 4,5 %
10 pts	Égal à 4,5 % et inférieur à 5 %
20 pts	Égal à 5 % et inférieur à 5,5 %
30 pts	Égal à 5,5 % et inférieur à 6 %
40 pts	Égal à 6 % et au-delà

B. Taux d'EBITA courant (40 points)

Nb de points :	Objectif
0 pt	< à 12,2 %
10 pts	Égal à 12,2 % et inférieur à 12,3 %
20 pts	Égal à 12,3 % et inférieur à 12,4 %
30 pts	Égal à 12,4 % et inférieur à 12,5 %
40 pts	Égal à 12,5 % et au-delà

Sur les critères extra-financiers :

- maintien du critère sur l'engagement des employés ;
- **introduction d'un critère lié à la gestion de la Covid-19** en remplacement de celui lié à la sécurité des données et cybersécurité.

Critères extra-financiers (20 %) :

- Engagement des employés (10 %)
- Gestion de la crise de la Covid-19 et de l'après Covid-19 (10 %)

(1) cf. section 3.2 du document d'enregistrement universel pour 2019 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5448702/Teleperformance-Documents-enregistrement-universel-2019.pdf>

(2) cf. Amendement au rapport sur le gouvernement d'entreprise du 18 mai 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5689915/amendement-au-rge-fr-18-05-2020.pdf>

(3) cf. Politique de rémunération votée par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (<https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6018868/ag-2020-politique-de-remuneration-fr-vdef.pdf>) et résultats des votes (<https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5793765/tp-se-agm-26-juin-2020-resultats-vf.pdf>)

(4) cf. Décisions du conseil d'administration du 29 juillet 2020 : https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6048892/tpse_communique_29-07-2020_fr.pdf

(5) cf. communiqué de presse du 19 mai 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5658311/teleperformance-communique-de-presse-convocation-ag-vf-def.pdf>

(6) Objectifs financiers fondés sur la guidance publiée le 20 février 2020 et suspendue le 23 mars 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5475317/teleperformance-communique-de-presse-covid-vdef.pdf>

(7) Objectifs extra-financiers fondés sur les priorités du groupe identifiées en matière de RSE.

(8) Objectifs financiers fondés sur la guidance publiée le 29 juillet 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6043498/teleperformance-communique-de-presse-h1-2020-vf-def.pdf>

Éléments fixés par le conseil d'administration du 20 février 2020 ⁽¹⁾

Rémunération de long terme sous forme d'actions	PDG	Nb max. : 58 333 actions de performance (LTIP)	Critères de performance mesurés sur 3 ans : A. Critères internes : Croissance organique du chiffre d'affaires (« CA »)	Pourcentage de crédits d'actions :		CA
				0 %	< 15 %	
				50 %	15 % ≤ CA < 17,5 %	
				75 %	17,5 % ≤ CA < 20 %	
				100 %	≥ 20 %	
	DGD	Nb max. : 22 000 actions de performance	Taux de marge opérationnelle (« EBITA »)	Pourcentage de crédits d'actions :		EBITA
				0 %	< 14,4 %	
				50 %	14,4 % ≤ EBITA < 14,5 %	
				75 %	14,5 % ≤ EBITA < 14,6 %	
				100 %	≥ 14,6 %	
		B. Critère externe : Evolution du cours de l'action (« Cours »)	Pourcentage de crédits d'actions :		Cours	
			0 %	< 100 points de base (pb)		
			50 %	100 pb ≤ Cours < 200 pb		
			75 %	200 pb ≤ Cours < 300 pb		
			100 %	≥ 300 pb		
Avantages en nature et autres engagements	PDG	Véhicule de fonction, régime de santé, abondement au titre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> Engagement de non-concurrence Pas de rémunération exceptionnelle				
	DGD	Véhicule de fonction Engagement de non-concurrence Pas de rémunération exceptionnelle				

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Éléments fixés par le conseil d'administration du 18 mai 2020 suite au report de l'assemblée générale et suspension de la guidance ⁽²⁾

Pas de changements sur les nombres maximum d'actions de performance susceptibles d'être attribuées.
Sur les critères internes : requête à l'assemblée de pouvoir modifier les niveaux d'atteinte des critères financiers, fondés sur la guidance suspendue en mars 2020 ⁽⁵⁾, sur la nouvelle guidance.

Éléments approuvés par l'assemblée générale du 26 juin 2020 ⁽³⁾

Approbation

Éléments fixés par le conseil d'administration du 29 juillet 2020 suite à la communication d'une nouvelle guidance ⁽⁴⁾

Attribution en faveur du PDG de 58 333 actions de performance au titre du *Long-Term Incentive Plan*

Attribution en faveur du DGD de 22 000 actions de performance

Ajustements opérés sur les niveaux d'atteinte des critères internes sur les seuls plans attribués en 2020 (aucun impact sur les plans en cours) :

A. Croissance organique du chiffre d'affaires (« CA »)

Pourcentage de crédits d'actions :	CA
0 %	< 13 %
50 %	13 % ≤ CA < 15,5 %
75 %	15,5 % ≤ CA < 18 %
100 %	≥ 18 %

B. Taux de marge opérationnelle (« EBITA »)

Pourcentage de crédits d'actions :	EBITA
0 %	< 14,3 %
50 %	14,3 % ≤ EBITA < 14,4 %
75 %	14,4 % ≤ EBITA < 14,5 %
100 %	≥ 14,5 %

Critère externe : évolution du cours de l'action – maintien de la référence au SBF 120 conformément à la politique votée par l'AG du 26 juin 2020. **Pas de changements sur les niveaux d'atteinte fixés.**

Pas de modifications

Approbation

Pas de modifications

(1) cf. section 3.2 du document d'enregistrement universel pour 2019 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5448702/Teleperformance-Documents-enregistrement-universel-2019.pdf>

(2) cf. Amendement au rapport sur le gouvernement d'entreprise du 18 mai 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5689915/amendement-au-rge-fr-18-05-2020.pdf>

(3) cf. Politique de rémunération votée par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6018868/ag-2020_politique-de-remuneration-fr-vdef.pdf) et résultats des votes (<https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5793765/tp-se-agm-26-juin-2020-resultats-vf.pdf>)

(4) cf. Décisions du conseil d'administration du 29 juillet 2020 : https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/6048892/tpse_communique_29-07-2020_fr.pdf

(5) Objectifs financiers fondés sur la guidance publiée le 20 février 2020 et suspendue le 23 mars 2020 : <https://www.teleperformanceinvestorrelations.com/media/5475317/teleperformance-communique-de-presse-covid-vdef.pdf>

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

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 2020 ont fait l'objet de votes positifs de l'assemblée générale des actionnaires réunie le 26 juin 2020. Ainsi, :

- la politique de rémunération des administrateurs (8^e résolution) a été approuvée à 99,93 % ;
- la politique de rémunération du président-directeur général (9^e résolution) a été approuvée à 94,41 % ;
- la politique de rémunération du directeur général délégué (10^e résolution) a été approuvée à 94,49 %.

Le conseil d'administration a mis en œuvre ces politiques pour 2020 telles qu'approuvées et intégrant des spécificités liées à la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19.

Il est rappelé que, pour cet exercice 2020, le conseil d'administration avait initialement décidé de :

- maintenir inchangés les principes de répartition et de détermination des rémunérations dues ou attribuées en faveur des administrateurs ;
- maintenir inchangé le montant maximum global de la rémunération fixe et variable annuelle (i) du président-directeur général (montant inchangé depuis 2013) et (ii) du directeur général délégué ;
- maintenir les principes d'attribution décidés en 2019 en matière de rémunération de long terme sous forme d'actions et décrits à la section 3.2.1.1. ;
- 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 extra-financiers liés aux aspects RSE dans la rémunération variable annuelle ;
- maintenir, sans suspension, le contrat de travail de M. Olivier Rigaudy en qualité de directeur financier groupe.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 I 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. 22-10-9 du Code de commerce, seront soumises à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale appelée à se réunir le 22 avril 2021 (5^e résolution).

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II 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 ou attribués au titre de l'exercice 2020 à chaque dirigeant mandataire à raison de son mandat (6^e et 7^e résolutions).

Il est rappelé que l'assemblée générale du 26 juin 2020 a adopté les résolutions relatives aux informations visées au I de l'article L. 225-37-3 (devenu L. 22-10-9) du Code de commerce pour l'ensemble des mandataires sociaux de la société (5^e résolution adoptée à 96,44 %) et aux 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 2019, au président-directeur général (6^e résolution adoptée à 93,21 %) et au directeur général délégué (7^e résolution adoptée à 93,95 %). À l'issue de ces votes positifs, les rémunérations variables annuelles ont été versées.

3.2.2.1 Mise en œuvre de la politique de rémunération des administrateurs au cours de l'exercice 2020

A. Règles de répartition de la rémunération

Sur la base des principes décrits aux sections 3.2.1.1 et 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 générale, 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 (applicable jusqu'à nouvelle décision de sa part).

Pour l'exercice 2019 (rémunérations versées en 2020) et l'exercice 2020 (rémunérations à verser en 2021), les règles ont été les 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, des risques 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 se déplaçant d'un pays d'Europe (hors France) et de 3 500 euros par participation à un conseil ou à un comité pour les administrateurs se déplaçant d'un pays hors d'Europe.

Le montant brut de la rémunération versée en 2020 (au titre de l'exercice 2019) et à verser en 2021 (au titre de l'exercice 2020) est de 1 million d'euros pour chaque exercice.

En outre, il est précisé que les administrateurs peuvent être liés à une société du groupe par un contrat de travail et percevoir, à ce titre, une rémunération.

B. Détail individuel des rémunérations attribuées et versées aux administrateurs – montants bruts (Tableau 3 des recommandations AMF)

Ces montants ont été établis sur la base des règles de répartition y compris les taux de présence des administrateurs qui sont décrits, sur une base individuelle, à la section 3.1.2.3 du document d'enregistrement universel pour 2020.

	2020		2019	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 *	Montants versés au cours de l'exercice 2020 **	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2019 ***
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 €	32 500 €	32 500 €	32 500 €
Part variable	55 125 €	59 708 €	59 708 €	45 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Alain Boulet, administrateur				
Part fixe	45 000 €	45 000 €	45 000 €	45 000 €
Part variable	54 625 €	57 708 €	57 708 €	36 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernard Canetti, administrateur				
Part fixe	32 500 €	32 500 €	32 500 €	32 500 €
Part variable	51 625 €	49 208 €	49 208 €	25 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Philippe Dominati, administrateur				
Part fixe	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Part variable	41 125 €	35 208 €	35 208 €	24 000 €
Autres rémunérations ⁽¹⁾	70 000 €	70 000 €	70 000 €	70 000 €
Pauline Ginesté, administrateur				
Part fixe	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Part variable	42 625 €	39 708 €	39 708 €	28 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean Guez, administrateur				
Part fixe	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €
Part variable	54 625 €	57 708 €	57 708 €	31 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Véronique de Jocas, administrateur représentant les salariés ⁽²⁾				
Part fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
Part variable	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	cf. note 3	n/a	n/a	n/a
Wai Ping Leung, administrateur				
Part fixe	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Part variable	38 625 €	45 708 €	45 708 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Evangelos Papadopoulos, administrateur représentant les salariés ⁽⁴⁾				
Part fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
Part variable	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	cf. note 5	n/a	n/a	n/a
Robert Paszczak, administrateur				
Part fixe	40 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
Part variable	55 125 €	59 708 €	59 708 €	45 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

	2020		2019	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 *	Montants versés au cours de l'exercice 2020 **	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2019 ***
Leigh Ryan, administrateur ⁽⁶⁾				
Part fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
Part variable	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	cf. note 7	cf. note 7	cf. note 8	cf. note 8
Christobel Selecky, administrateur				
Part fixe	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Part variable	44 625 €	39 708 €	39 708 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, administrateur				
Part fixe	25 000 €	25 000 €	25 000 €	25 000 €
Part variable	44 625 €	45 708 €	45 708 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patrick Thomas, administrateur				
Part fixe ⁽⁹⁾	75 000 €	75 000 €	75 000 €	66 667 €
Part variable	41 125 €	29 208 €	29 208 €	24 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Stephen Wunningham, administrateur				
Part fixe	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €
Part variable	56 125 €	60 708 €	60 708 €	43 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-

* À verser en 2021.

** Les montants versés en 2020 correspondent aux rémunérations dues et attribuées au titre de l'exercice 2019.

*** Les montants versés en 2019 correspondent aux rémunérations dues et attribuées 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) Désignée en qualité d'administrateur représentant les salariés le 9 septembre 2020.

(3) Mme Véronique de Jocas est titulaire depuis 2006 d'un contrat de travail avec la société Teleperformance SE et exerce actuellement les fonctions de Directrice Risques et Assurances. À ce titre, en année pleine, elle perçoit une rémunération fixe brute de 65 412 euros et une rémunération variable soumises à objectifs personnels. Son contrat de travail est régi par les règles légales françaises en matière de rupture du contrat de travail. Elle a bénéficié en sa qualité de salariée d'une attribution de 500 actions de performance, sous conditions de présence et de performance, dans le cadre du plan du 29 juillet 2020 mis en place par la société.

(4) Désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés le 2 novembre 2020.

(5) M. Evangelos Papadopoulos est titulaire depuis 2004 d'un contrat de travail avec la société Ypiresia 800 - Teleperformance AEPY, filiale de Teleperformance SE en qualité d'Assistant contact center manager. À ce titre, en année pleine, il perçoit une rémunération fixe brute de 25 200 euros. Son contrat de travail est régi par les règles légales grecques en matière de rupture du contrat de travail.

(6) Mme Leigh Ryan, administrateur depuis le 28 avril 2016, est titulaire depuis février 2016 d'un contrat de travail avec Teleperformance Group Inc. (TGI), filiale américaine à 100 % de la société, en qualité de directrice juridique, de la conformité et de la protection des données personnelles (Group Chief Legal, Compliance and Security Officer). Elle ne perçoit pas de jetons de présence de la part de la société ni des filiales dans lesquelles elle détient un mandat.

(7) Pour 2020, les éléments de rémunération de Mme Leigh Ryan, en qualité de salariée, consistent en une rémunération fixe d'un montant brut de 1 208 190 dollars US et des avantages en nature (inchangés dans leur nature tels que décrits ci-dessous) d'un montant total de 65 790 dollars US. Elle a bénéficié, en sa qualité de salariée de TGI d'une attribution de 18 000 actions de performance, sous conditions de présence et de performance, dans le cadre du plan du 29 juillet 2020 mis en place par Teleperformance SE.

(8) En qualité de salariée, Mme Leigh Ryan a perçu, en 2019, une rémunération fixe brute de 1 206 724 dollars US et des avantages en nature d'un montant total de 64 486 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 TGI dans le cadre du non-qualified deferred compensation plan (décrit à la section 3.2.2.2 Avantages en nature ci-après). Elle a bénéficié, en sa qualité de salariée de TGI, 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.

(9) Montant incluant la rémunération fixe en qualité d'administrateur 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 2020

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 2019, dans ses séances des 30 novembre 2018 et 28 février 2019 et pour l'exercice 2020, dans ses séances des 20 février 2020, 18 mai 2020 et 29 juillet 2020.

Sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, les rémunérations ont été attribuées et/ou versées en totalité, pour M. Daniel 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 annuelle au titre de l'exercice 2020 est conditionné au vote positif de l'assemblée générale qui se tiendra le 22 avril 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2020 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)

	2020 *	2019 *
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	4 654 152	4 743 173
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 3.2.2.5 b ci-après)	12 386 040	8 483 563
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	17 040 193	13 226 736

* Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2020, 1 euro = 1,142 dollar US et pour 2019, 1 euro = 1,12 dollar US).

● Tableau 2 des recommandations AMF – Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Daniel Julien, président-directeur général (montants bruts – en euros)

	2020 ⁽¹⁾		2019 ⁽¹⁾	
	Montants attribués	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués	Montants versés ⁽²⁾
Rémunération fixe annuelle	2 298 599	2 298 599	2 343 750	2 343 750
Rémunération variable annuelle	2 298 599 ⁽³⁾	2 298 599 ⁽⁴⁾	2 343 750	2 343 750 ⁽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	56 954 ⁽⁶⁾	56 954 ⁽⁶⁾	55 673	55 673
TOTAL	4 654 152	4 654 152	4 743 173	4 743 173

(1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2020, 1 euro = 1,142 dollar US et pour 2019, 1 euro = 1,12 dollar US).

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

(3) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020 est conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce à l'approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2020 par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (6^e résolution).

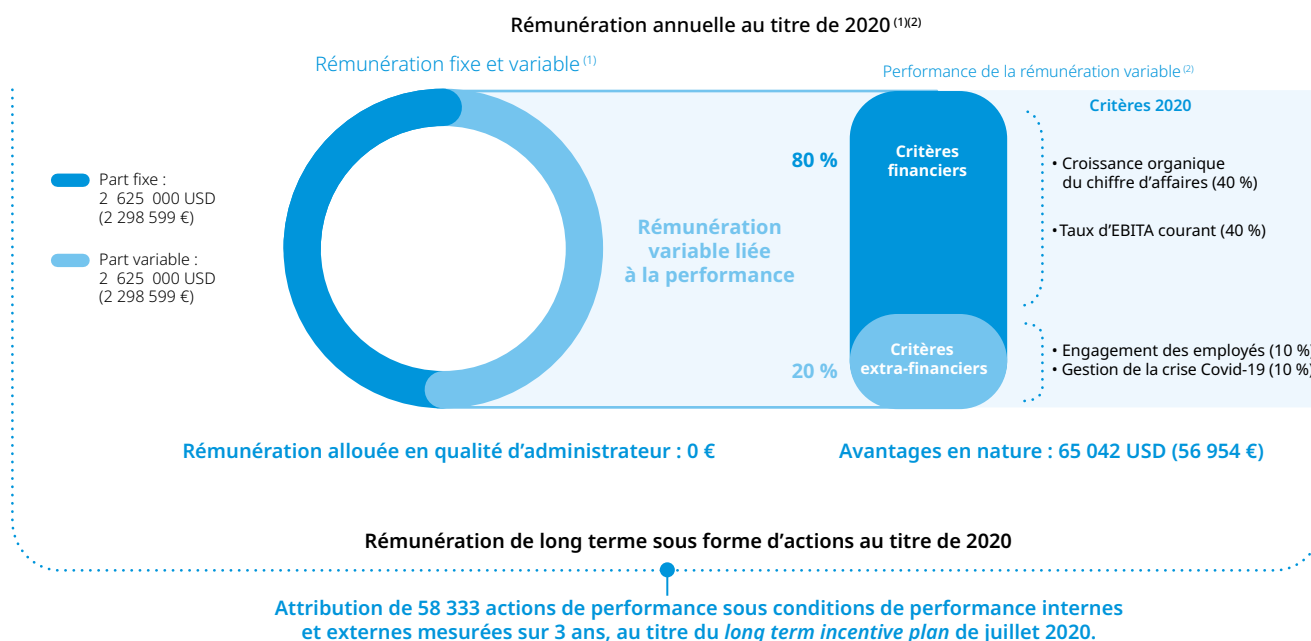
(4) La rémunération variable au titre de l'exercice 2019 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III (devenu L. 22-10-34 II) du Code de commerce, suite au vote positif de l'assemblée générale du 26 juin 2020 (6^e résolution approuvée à 93,21 %). Il est rappelé que M. Julien avait pris l'engagement de reverser 20 % de cette somme au profit de Feed The Children, une organisation internationale à but non lucratif qui vient en aide aux enfants et à leur famille victimes de malnutrition et de catastrophes, dont la pandémie de Covid-19. Le 26 juin 2020, M. Julien a procédé à la donation d'un montant total de 560 000 dollars US.

(5) La rémunération variable au titre de l'exercice 2018 a été versée, conformément aux dispositions légales, suite au vote positif de l'assemblée générale du 9 mai 2019 (5^e résolution).

(6) 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 2020 dans le cadre du non-qualified deferred compensation plan décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe Avantages en nature du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Détail des éléments de rémunération du président-directeur général pour 2020

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, au titre de l'exercice 2020 reflètent la mise en œuvre de la politique de rémunération dûment approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (9^e résolution approuvée à 94,41 %).



(1) La rémunération variable annuelle au titre de 2020 est un montant maximum et représente 50 % de la rémunération annuelle totale.

(2) Le montant maximum de la part variable au titre de l'exercice 2020 et le niveau d'atteinte des objectifs ont été arrêtés, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, par le conseil d'administration réuni les 20 février 2020, 18 mai 2020 et 29 juillet 2020.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2020, 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 2 298 599 euros), montant identique à celui fixé depuis 2018.

Rémunération variable annuelle

Pour 2020, la part variable annuelle a été fixée à une somme maximum de 2 625 000 dollars US, sous conditions de performance. Elle représente ainsi un niveau équivalent de la rémunération fixe.

Conformément aux principes directeurs, cette rémunération variable annuelle est exprimée en un montant maximum. En cas de surperformance d'un ou de plusieurs objectifs, aucune rémunération supplémentaire ou exceptionnelle n'est versée ou due.

Cette part variable est, depuis 2018, assortie d'un mécanisme de *clawback* décrit à la section 3.2.1.1 *Principes généraux – Structure* ci-avant. A ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

Les conditions de performance assortissant cette rémunération variable avaient initialement 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. Les critères et leur niveau d'atteinte avaient été rendus publics de manière prospective. Le contexte inédit de la crise sanitaire de la Covid-19 les a rendus caducs (cf. section 3.2 ci-avant paragraphe *Remarques préliminaires concernant l'application de la politique de rémunération en 2020 dans le contexte de la Covid-19*). Compte tenu de ce contexte et comme décrit dans la politique de rémunération approuvée par l'assemblée du 26 juin 2020, le conseil d'administration a donc différé, pour 2020, la fixation des niveaux attendus tout en souhaitant se réserver la faculté d'ajuster, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des niveaux d'atteinte. Au résultat de ces décisions et de celles prises dans ses séances des 18 mai et 29 juillet 2020, le conseil a fixé des critères de performance financiers et extra-financiers mesurables, décrits ci-après pour la rémunération variable au titre de 2020 ainsi que les niveaux d'atteinte.

Afin de définir leur réalisation totale ou partielle, le conseil a conservé le système de calcul par points. Le nombre maximum de points pouvant être attribués est de 100 points, 80 points pour les critères financiers et 20 points pour les critères extra-financiers.

● Tableau de synthèse de l'appréciation des conditions de performance (détail ci-après)

Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Objectifs initiaux fixés par le conseil d'administration du 20 février 2020 (sur la base de la guidance – suspendue en mars 2020)			Objectifs fixés par le conseil d'administration du 29 juillet 2020 (sur la base de la nouvelle guidance)			Constatation faite par le conseil d'administration du 25 février 2021		
	Minimum	Objectif cible	Maximum	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (dits quantitatifs)									
Croissance organique du chiffre d'affaires (hors effets de change) – 40 %	Égal à 5 %	Égal à 7 % et au-delà		Égal à 4,5 %	Égal à 6 % et au-delà		100 %	1 050 000 USD	100 % – cf. détail ci-après « Critères financiers »
Taux d'EBITA courant (hors éléments non récurrents) – 40 %	Égal à 14,1 %	Égal à 14,4 % et au-delà		Égal à 12,2 %	Égal à 12,5 % et au-delà		100 %	1 050 000 USD	100 % – cf. détail ci-après « Critères financiers »
Critères extra-financiers (dits qualitatifs)	Responsabilité sociétale : engagement des employés (10 %)			Responsabilité sociétale : engagement des employés (10 %)			100 %	262 500 USD	100 % – cf. détail ci-après « Critères extra-financiers »
	Déploiement du plan d'envergure en matière de sécurité des données et cybersécurité (10 %)			Efficacité de la gestion de la crise liée à la Covid-19 (durant la crise et gestion de la sortie de crise) (10 %) *			100 %	262 500 USD	100 % – cf. détail ci-après « Critères extra-financiers »
TOTAL							100 %	2 625 000 USD	

* Décidé par le conseil d'administration du 18 mai 2020.

Détails de l'appréciation des conditions de performance

Critères financiers (poids : 80 %)

Les critères financiers dits quantitatifs, pesant pour 80 points, portent sur le taux de croissance du chiffre d'affaires et le taux d'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 les niveaux de réalisation constatés par ce dernier.

● Croissance organique du chiffre d'affaires (hors effets de change) (40 points)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 4,5 %
10 points	Égal à 4,5 % et inférieur à 5 %
20 points	Égal à 5 % et inférieur à 5,5 %
30 points	Égal à 5,5 % et inférieur à 6 %
40 points	Égal à 6 % et au-delà
TOTAL DE POINTS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉS	40 POINTS

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de ses comités, a constaté un taux de croissance organique du chiffre d'affaires de 11,6 % et a en conséquence attribué 40 points.

● Taux d'EBITA courant (hors éléments non récurrents) (40 points)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 12,2 %
10 points	Égal à 12,2 % et inférieur à 12,3 %
20 points	Égal à 12,3 % et inférieur à 12,4 %
30 points	Égal à 12,4 % et inférieur à 12,5 %
40 points	Égal à 12,5 % 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 12,8 % et a en conséquence attribué 40 points.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Au titre des critères financiers, 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 2020, et dans un contexte international exceptionnel et complexe, le groupe a dépassé les objectifs fixés. Ces objectifs étaient, dès l'origine en février 2020, déjà ambitieux et pertinents. Le niveau de croissance organique de l'activité, initialement fixé à 7 % n'a été ajusté qu'à 6 % en juillet 2020 malgré l'arrêt total de certaines activités des clients et du groupe en raison de la pandémie (en particulier l'activité de gestion des demandes de visas TLS en raison des mesures de restriction des déplacements mises en place partout dans le monde). Il a été largement atteint avec une progression annuelle de l'activité (+ 11,6 %) résultant notamment d'un quatrième trimestre particulièrement élevé (+ 23,3 % sur ce seul trimestre).

Critères extra-financiers (poids : 20 %)

Les critères extra-financiers dits qualitatifs, pesant pour 20 points, reposent sur les priorités du groupe identifiées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise pour 2020. Le conseil a souhaité, dès mai 2020, intégrer dans ces critères la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et la contribution effective des dirigeants mandataires sociaux à la gestion de la crise et de l'après-crise. Cette gestion participe en effet directement des performances futures du groupe.

● Responsabilité sociétale d'entreprise (10 points)

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 (soit 22 distinctions).

Le critère de rentabilité fixé à 12,5 % a également été dépassé puisque le taux d'EBITA courant s'inscrit à 12,8 %, traduisant une performance élevée sur le quatrième trimestre 2020. Initialement fixé à 14,4 %, il a été ajusté en juillet 2020 pour refléter deux effets majeurs distincts : i) la perturbation induite par la situation sanitaire et l'impact de la covid-19 sur l'ensemble de l'activité au premier semestre (mesures de confinement, charges et dépenses liées aux investissements nécessaires pour assurer la sécurité et la santé des collaborateurs, etc.) et ii) l'ajustement de la contribution de TLS aux résultats du groupe, cette *business unit*, étant passée d'une situation de surperformance par rapport aux activités du groupe sur un exercice normal, à une perte notable sur l'ensemble de l'exercice 2020.

Réalisations constatées : En 2020, dans le contexte exceptionnel de la pandémie de la Covid-19, le groupe a obtenu 28 certifications (contre 17 pays certifiés en 2019). 85 % des employés du groupe travaillent dans des filiales certifiées *Great Place To Work®*, un classement indépendant qui prend en compte le degré de satisfaction des employés à travers une enquête qui leur est adressée (cf. section 2.3 *Un employeur de référence sur son marché* du document d'enregistrement universel pour 2020 pour une description de la procédure d'obtention de la certification). Le conseil se félicite de la poursuite de l'obtention de telles certifications qui reflètent l'engagement, et la satisfaction des collaborateurs, en particulier dans le contexte difficile lié à la Covid-19. Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur la base des recommandations émises par le comité des rémunérations et des nominations et le comité RSE, a en conséquence attribué 10 points.

● Gestion de la crise et de l'après-crise Covid-19 (10 points)

Ce critère a été introduit en remplacement du critère initialement prévu en matière de déploiement au niveau du groupe du plan d'envergure en matière de sécurité informatique (devenu inopérant, la crise ayant contraint à un report *sine die* de ce plan, le groupe ayant néanmoins déjà mis en place certaines mesures phares).

Objectif : efficacité de la gestion de la crise liée à la Covid-19 (durant la crise et gestion de la sortie de crise)

Éléments d'appréciation :

- gestion de la réorganisation des conditions de travail du personnel et respect de l'exigence de sécurité au travail ;
- maintien d'un niveau d'emploi au sein du groupe et capacité du groupe à déployer le télétravail ;
- satisfaction des clients : capacité du groupe à développer des solutions et offres commerciales adaptées aux besoins des clients pendant la période de crise et capacité à développer de nouvelles relations commerciales avec des clients existants ou nouveaux pendant la période de crise et après la période de crise ;
- gestion de la liquidité et de la capacité financière du groupe ;
- mise en place d'une gouvernance adaptée pendant et après la crise.

Réalisations constatées :

Afin d'évaluer ce critère, le conseil a pris en considération les éléments suivants :

- à fin 2020, plus de 200 000 collaborateurs actifs travaillaient à domicile (contre moins de 10 000 avant la crise sanitaire). Cette transition a été réalisée dans un temps record et en composant avec les mesures sanitaires et de confinement imposées par les pays dans lesquels le groupe est présent et les incertitudes en découlant ;
- au plus fort de la crise, la mise en place des mesures urgentes et nécessaires pour garantir la sécurité des collaborateurs (masques, mesures de désinfection, déploiement de politiques santé et sécurité, reportings réguliers, accompagnement dans la prise en charge de la vaccination des employés...);
- le déploiement rapide de nouvelles solutions digitales, dont TP Cloud Campus, une solution *cloud* intégrée recréant un écosystème virtuel complet de gestion à distance du travail à domicile, efficace et pérenne ;
- l'agilité pendant la crise pour assurer la continuité des opérations saluée par tous les clients du groupe, pilotée par le président-directeur général et le directeur général délégué pilotant l'ensemble des groupes créés pour faire face à la crise ;
- la qualité et la fréquence des communications (internes et externes) sur les priorités du groupe pendant la crise ;
- la mise en œuvre de la quasi-totalité des mesures phares du plan de sécurité informatique (critère à part entière initialement fixé), le contexte de la Covid-19, et notamment le passage en télétravail, ayant nécessité le renforcement des politiques et des moyens en matière de cybersécurité et de sécurité des données ;
- la résilience dans la sécurisation de plus de 1,5 milliard d'euros de liquidités disponibles ;
- la poursuite du développement des capacités du groupe au niveau mondial, avec la création à fin 2020 de près de 14 000 stations de travail ;
- la gouvernance renforcée durant le pic de la pandémie (reporting quotidien, webinars hebdomadaires du président-directeur général avec les collaborateurs du groupe, réunions régulières avec le conseil d'administration, comités d'hygiène locaux, réunions avec le ECWC, etc.).

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur la base des recommandations émises par le comité des rémunérations et des nominations et le comité RSE, a constaté que les attentes et conclusions fondant ce critère étaient entièrement atteintes et a attribué 10 points.

Au titre des critères extra-financiers, 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.

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 et le comité RSE des éléments les concernant, le conseil d'administration réuni le 25 février 2021, a arrêté le montant de la rémunération variable annuelle au titre de 2020 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 2 625 000 dollars US, soit 2 298 599 euros.

Conformément à la politique en vigueur au sein du groupe depuis de nombreuses années (cf. section 3.2.1.1 ci-avant), 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 9^e 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.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2020 par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (6^e résolution).

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 29 juillet 2020, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22^e résolution) et à la politique de rémunération pour 2020 du président-directeur général approuvée par l'assemblée du 26 juin 2020 (9^e résolution approuvée à 94,41 %), 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, au profit du président-directeur général, d'un nombre maximum d'actions de 58 333 actions Teleperformance SE, identique à celui attribué en 2019. À l'issue des votes exprimés par l'assemblée, le comité des rémunérations et des nominations a débattu de cette attribution. Le conseil, sur recommandation du comité, a attribué un nombre identique à celui de 2019 (en baisse par rapport à celui approuvé par l'assemblée générale en 2019), soit 58 333 actions de performance dans le cadre d'un plan *long-term incentive*.

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 2019 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, etc.) et de la performance (accroissement de la rentabilité et de la profitabilité du groupe, augmentation du cours de bourse, etc.). Une telle attribution a par ailleurs, pour effet d'augmenter la part variable et de long terme de la rémunération globale et permet d'aligner davantage les intérêts du dirigeant concerné sur le long terme.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

La part variable annuelle et la rémunération de long terme représentent ainsi, en tenant compte de cette attribution et en valorisant les actions de performance selon la méthode comptable retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020, 86 % de la rémunération globale du président-directeur général.

Les conditions de performance ainsi que les règles et niveaux d'atteinte sont décrits à la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2020.

Il est rappelé que le nombre d'actions attribuées dans le cadre du *long-term incentive plan* est pris en compte dans le montant global autorisé par l'assemblée générale. Le nombre d'actions attribuées en 2020 au président-directeur général représente ainsi 0,099 % du capital social au jour de l'attribution.

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 et il a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des mécanismes de couverture. Il est également rappelé que M. Daniel Julien n'a pas cédé d'actions Teleperformance au cours des neuf dernières années.

Avantages en nature

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien, valorisés à 65 042 dollars US, soit 56 954 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 2020 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 2020, 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 43 783 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 un engagement de non-concurrence

Il est rappelé que le président-directeur général est lié au groupe par un engagement de non-concurrence mis en place en 2006. Les modalités de cet engagement sont décrites à la section 3.2.1.3 A *Éléments spécifiques concernant la rémunération du président-directeur général*. Cet engagement n'a pas été mis en œuvre à ce jour.

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.

En outre, la performance exceptionnelle du groupe dans le contexte de la Covid-19, l'ensemble des mesures mises en place pour garantir la sécurité des salariés, la continuité de l'activité et la solidité financière du groupe, et l'implication personnelle du président-directeur général, n'ont pas donné lieu à une rémunération exceptionnelle.

Vote *ex-post* des actionnaires sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 en faveur de M. Daniel Julien, président-directeur général

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, 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 sont soumis au vote des actionnaires.

Il est ainsi proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2021 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 2020 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 26 juin 2020 a :

- favorablement voté la politique de rémunération de M. Daniel Julien, en application de laquelle les éléments de rémunération au titre de l'exercice 2020 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 versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Daniel Julien, en ce compris la rémunération variable annuelle due et versée en juin 2020 à l'issue de l'assemblée générale susvisée, dont 20 % ont été reversés par l'intéressé à l'organisation caritative Feed the Children.

● Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 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 *	Commentaires
Rémunération fixe	2 625 000 dollars US, soit 2 298 599 €	2 625 000 dollars US, soit 2 298 599 €	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 1 ^{er} janvier 2018 (visant à modifier la répartition entre la part fixe et la part variable de la rémunération, pour la porter respectivement de 70 %/30 % à 50 %/50 %).
Rémunération variable annuelle N-1 (2020) et N-2 (2019)	2 625 000 dollars US, soit 2 298 599 € (montant attribué au titre de l'exercice 2019 et versé en juin 2020 (6 ^e résolution – AG du 26 juin 2020) dont 20 % ont été reversés par Daniel Julien en faveur de Feed The Children **)	2 625 000 dollars US, soit 2 298 599 € (montant attribué au titre de l'exercice 2020 et à verser en 2021 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2021 – 6 ^e résolution).	Dans sa séance du 25 février 2021, 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 et le comité RSE des éléments les concernant, a arrêté le montant de la rémunération variable annuelle de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2020 comme suit : • au titre des critères financiers, la totalité des 80 points assignés à ces critères a été attribuée ; • au titre des critères extra-financiers, la totalité des 20 points assignés à ces critères a été attribuée. Le montant de la rémunération variable au titre de 2020 a, en conséquence, été arrêté à 2 625 000 dollars US, soit 2 298 599 euros. Les conditions de performance et les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 3.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de <i>clawback</i> .
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle. Aucune rémunération exceptionnelle n'a été décidée ou attribuée à la suite de la gestion de la crise de la Covid-19.
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 : 12 386 040€)	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune option d'actions. 58 333 actions de performance, sous la forme d'un <i>long-term incentive plan</i> , 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 juillet 2020. Les conditions de performance comportent deux critères dits internes (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de taux d'EBITA courant) et un critère dit externe (performance boursière comparée à l'indice SBF 120 sur chaque exercice de la période). Le nombre d'actions ainsi attribué est identique à celui attribué dans le cadre du plan de juin 2019 et 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 29 juillet 2020, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22 ^e résolution). Cette attribution a été décidée conformément à la politique de rémunération décrite aux sections 3.2.1 et 3.2.2.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Éléments de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé *	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable *	Commentaires
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 sections 3.2.1.1 et 3.2.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.
Avantages de toute nature	n/a	65 042 dollars US, soit 56 954 €	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 2020 dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe <i>Avantages en nature</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise.
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 1 ^{er} décembre 2017, a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 20 avril 2018 (4 ^e résolution) et est décrit à la section 3.2.2.2 paragraphe <i>Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

* Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2020 : 1 € = 1,142 US\$ et pour 2019 1 € = 1,12 US\$). 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.

** Dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire liée à la Covid-19, M. Daniel Julien a reversé plus de 20 % du montant de la rémunération variable annuelle 2019 qui lui a été versée après le vote positif de l'assemblée, au profit de Feed The Children, une organisation internationale à but non lucratif qui vient en aide aux enfants et à leur famille victimes de malnutrition et de catastrophes, dont la pandémie de Covid-19 (cf. page 20 du rapport annuel 2020 de Feed The Children (en anglais) <https://www.feedthechildren.org/assets/documents/2020-annual-report.pdf>).

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 2020

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 2019, dans ses séances des 30 novembre 2018 et 28 février 2019 et pour l'exercice 2020, dans ses séances des 20 février 2020, 18 mai 2020 et 29 juillet 2020.

Sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2020, les rémunérations ont été attribuées et/ou versées à M. Rigaudy, directeur général délégué, par Teleperformance SE.

Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020 et à raison du mandat est conditionné au vote positif de l'assemblée générale qui se tiendra le 22 avril 2021, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2020 à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué

Le 13 octobre 2017, sur proposition du président-directeur général, le conseil d'administration a nommé M. Olivier Rigaudy en qualité de directeur général délégué et a décidé le maintien du contrat de travail le liant, depuis le 1^{er} février 2010, 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.

Ce maintien a été discuté 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 le niveau de transparence fourni par Teleperformance.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

L'ensemble des éléments de la rémunération totale de M. Olivier Rigaudy, tant au titre de son mandat de directeur général délégué que de son contrat de travail de directeur financier groupe, sont ainsi résumés dans le tableau ci-dessous.

	Rémunérations et avantages attachés au mandat social de directeur général délégué (seuls soumis au vote <i>ex-post</i> individuel prévu par l'article L. 22-10-34 II 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 <i>clawback</i>) – 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 2020
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 de long terme (actions de performance)	22 000 actions de performance attribuées, sous conditions de performance et de présence, en juillet 2020 conformément aux votes de l'assemblée générale du 26 juin 2020 (8 ^e résolution).		

● **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.

	2020	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	1 211 246 ⁽¹⁾	1 208 779 ⁽²⁾
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 3.2.2.5 b ci-après)	4 671 333	3 199 533
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	5 882 579	4 408 312

(1) Dont 751 246 euros au titre de ses fonctions salariées de directeur financier groupe, conformément aux stipulations de son contrat de travail.

(2) 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.

	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
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 ⁽¹⁾	380 000 ⁽²⁾	380 000	380 000
● au titre du contrat de travail	220 000 ⁽³⁾	220 000 ⁽⁴⁾	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	11 246	11 246	8 779	8 779
TOTAL	1 211 246	1 211 246	1 208 779	1 208 779

(1) Le versement de la rémunération variable annuelle à raison du mandat au titre de l'exercice 2020 est conditionné, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce à l'approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2020 par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (7^e résolution).

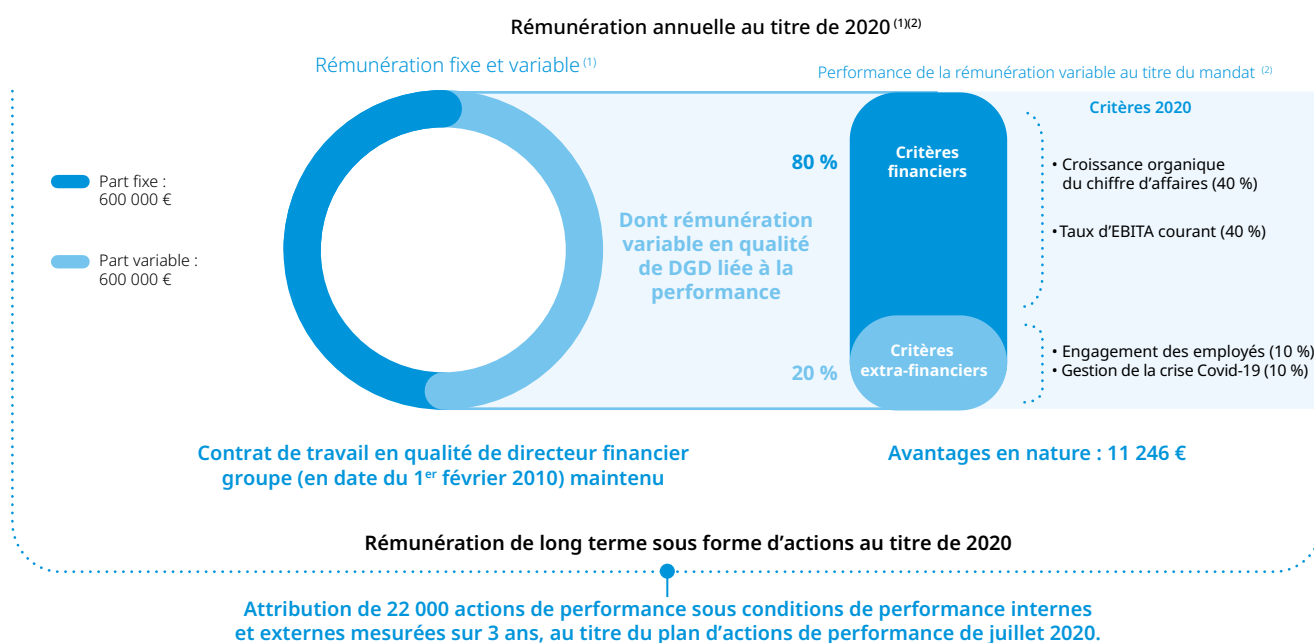
(2) La rémunération variable annuelle à raison du mandat au titre de l'exercice 2019 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 III (devenu 22-10-34 II) du Code de commerce, suite au vote positif de l'assemblée générale du 26 juin 2020 (7^e résolution approuvée à 93,95 %).

(3) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2020 à verser en 2021 (cf. infra).

(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 versé en 2020.

Détail des éléments de rémunération du directeur général délégué pour 2020

Les éléments de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2020 sont l'application de la politique de rémunération à raison de son mandat dûment approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (10^e résolution approuvée à 94,49 %).



(1) La rémunération annuelle comprend la rémunération en qualité de directeur général délégué et de directeur financier groupe. La part variable annuelle au titre de 2020 est un montant maximum et représente 50 % de la rémunération annuelle totale. Elle intègre également la part variable au titre du contrat de travail laquelle est fondée sur des objectifs spécifiques (cf. ci-dessous).

(2) Le montant maximum de la part variable au titre de l'exercice 2020 et le niveau d'atteinte des objectifs ont été arrêtés, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, par le conseil d'administration réuni les 20 février 2020, 18 mai 2020 et 29 juillet 2020.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2020, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Rigaudy, en qualité de directeur général délégué, a été maintenu à une somme globale brute de 80 000 euros.

Par ailleurs, M. Rigaudy a perçu, en 2020, 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 (inchangé depuis 2017).

Rémunération variable annuelle

Compte tenu des résultats et performance enregistrés, des recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après validation par le comité d'audit, des risques et de la conformité et par le comité RSE des éléments les concernant, le conseil d'administration, réuni le 25 février 2021, a fixé le montant de la rémunération variable annuelle au titre de 2020 pour M. Olivier Rigaudy, en sa qualité de directeur général délégué, à la somme brute de 380 000 euros. Les critères de performance ainsi que le nombre

maximum de points attribués à chacun des critères financiers et extra-financiers 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 extra-financiers.

Conformément à la politique en vigueur au sein du groupe depuis de nombreuses années (cf. section 3.2.1.1 ci-avant), et à la politique de rémunération votée par les actionnaires, aucune rémunération supplémentaire ou additionnelle ne sera proposée, attribuée ou versée au directeur général délégué et ce malgré des résultats en hausse et la performance enregistrée par le groupe.

Il est rappelé que la rémunération variable annuelle du directeur général délégué est soumise, depuis 2018, à un mécanisme de *clawback* (cf. section 3.2.1.1 *Principes généraux – Structure*). À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

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.

Tableau de synthèse de l'appréciation des conditions de performance

Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Objectifs initiaux fixés par le conseil d'administration du 20 février 2020 (sur la base de la guidance – suspendue en mars 2020)			Objectifs fixés par le conseil d'administration du 29 juillet 2020 (sur la base de la nouvelle guidance)			Constatation faite par le conseil d'administration du 25 février 2021		
	Minimum	Objectif cible	Maximum	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (dits quantitatifs)									
Croissance organique du chiffre d'affaires (hors effets de change) – 40 %	Égal à 5 %	Égal à 7 % et au-delà		Égal à 4,5 %	Égal à 6 % et au-delà		100 %	152 000 €	100 % – cf. détail ci-avant section 3.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> « Critères financiers »
Taux d'EBITA courant (hors élément non récurrents) – 40 %	Égal à 14,1 %	Égal à 14,4 % et au-delà		Égal à 12,2 %	Égal à 12,5 % et au-delà		100 %	152 000 €	100 % – cf. détail ci-avant section 3.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> « Critères financiers »
Critères extra-financiers (dits qualitatifs)	Responsabilité sociétale – engagement des employés : Maintien au moins du nombre de distinctions obtenues en 2019 (10 %)			Responsabilité sociétale – engagement des employés : Maintien au moins du nombre de distinctions obtenues en 2019 (10 %)			100 %	38 000 €	100 % – cf. détail ci-avant section 3.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> « Critères extra-financiers »
	Déploiement du plan d'envergure en matière de sécurité des données et cybersécurité (10 %)			Efficacité de la gestion de la crise liée à la Covid-19 (durant la crise et gestion de la sortie de crise) (10 %) *			100 %	38 000 €	100 % – cf. détail ci-avant section 3.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> « Critères extra-financiers »
TOTAL							100 %	380 000 €	

* Décidé par le conseil d'administration du 18 mai 2020.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle à raison du mandat est conditionné à l'approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2020 par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (7^e résolution).

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 2020, déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées décrites ci-après à la section *Contrat de travail*.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Par souci de transparence, à titre indicatif, ces critères de performance et leur niveau d'atteinte, pour 2020, 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 du groupe en vue de garantir l'atteinte des objectifs annuels (rentabilité financière, marge et liquidité)	40 %	Dépassement des objectifs de croissance et de rentabilité annuels, atteinte d'un niveau record de cash-flow (487 millions d'euros). Implication remarquable dans l'acquisition et dans le financement lié à l'acquisition de West Health Advocate Solutions Inc.	100 %
Refonte des financements du groupe et diversification des véhicules de financement	30 %	Négociation d'une ligne de crédit bancaire de 655 millions d'euros au plus fort de la crise (avril 2020). Mise en place d'un programme Euro Medium Term Notes (EMTN) de 3 milliards d'euros et émission d'un emprunt obligataire de 525 millions d'euros en novembre 2020.	100 %
Amélioration de l'efficacité des processus d'achats et d'investissement	10 %	Refonte totale et mise en place d'une nouvelle organisation mondiale des achats (OPEX et CAPEX).	100 %
Augmentation de la couverture analystes (analystes financiers et RSE) du groupe et des certifications RSE	10 %	Couverture par trois nouveaux analystes financiers majeurs (CITI, JP Morgan et Merrill Lynch). Entrée de Teleperformance dans l'indice CAC 40. Notations RSE améliorées (MSCI, Ethifinance, Verengo, Vigeo).	100 %
Poursuite du déploiement de l'ERP comptable au sein du groupe	10 %	Mise en place de l'ERP groupe dans les pays suivants : Inde, Abu Dhabi, Arabie saoudite, Malaisie, Indonésie, Royaume-Uni, Costa Rica, Mexique, Salvador, République dominicaine.	100 %

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 29 juillet 2020, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22^e résolution) et à la politique de rémunération pour 2020 du directeur général délégué dûment approuvée par l'assemblée du 26 juin 2020 (10^e résolution à 94,49 %), 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, etc.) et aussi en tenant compte de la performance (accroissement de la rentabilité et de la profitabilité du groupe, augmentation du cours de bourse, etc.).

Un nombre de 22 000 actions de performance a été ainsi attribué conformément à la politique approuvée par l'assemblée générale.

La part variable annuelle et la rémunération de long terme représentent, en tenant compte de cette attribution et en valorisant les actions de performance selon la méthode comptable, 90 % de la rémunération globale du directeur général délégué.

Les conditions de performance ainsi que les règles et niveaux d'atteinte sont décrits à la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2020.

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 et qu'il a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des mécanismes de couverture.

Le nombre d'actions attribuées en 2020 au directeur général délégué représente ainsi 0,037 % du capital social (au jour de l'attribution). Au 31 décembre 2020, M. Olivier Rigaudy détenait 104 000 actions. Au cours des deux dernières années, il a cédé un total de 1 000 actions.

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 (cf. section 3.2.1.3 B ci-avant).

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.

Régime de retraite supplémentaire ou additionnelle

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. Olivier 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 un engagement 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 1^{er} février 2018. Les modalités de cet engagement sont décrites à la section 3.2.1.3 B *Éléments spécifiques concernant la rémunération du directeur général délégué*. À ce jour, cet engagement n'a pas été mis en œuvre.

Autres éléments de rémunération

Le directeur général délégué 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.

En outre, la performance exceptionnelle du groupe dans le contexte de la Covid-19, l'ensemble des mesures mises en place pour garantir la sécurité des salariés, la continuité de l'activité et la solidité financière du groupe et l'implication personnelle du directeur général délégué, n'ont pas donné lieu à une rémunération exceptionnelle.

Vote *ex-post* des actionnaires sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 en faveur de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat de directeur général délégué

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, 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 22 avril 2021 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 2020 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 26 juin 2020 a :

- favorablement voté la politique de rémunération de M. Rigaudy en application de laquelle les éléments de rémunération de son mandat de directeur général délégué au titre de l'exercice 2020 ont été arrêtés ;
- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019 à M. Rigaudy à raison de son mandat de directeur général délégué, en ce compris la rémunération variable annuelle versée en juin 2020.

● Éléments de rémunération versés au cours ou attribués, au titre de l'exercice 2020 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	Commentaires
Rémunération fixe 2020	Mandat : 80 000 € Contrat de travail : 520 000 €	Mandat : 80 000 € Contrat de travail : 520 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Olivier Rigaudy a été arrêtée par le conseil d'administration à 80 000 euros. 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 (2020) et N-2 (2019)	Mandat : 380 000 € (montant attribué au titre de 2019 et versé en juin 2020 (7 ^e résolution – AG du 26 juin 2020)) Contrat de travail : 220 000 €	Mandat : 380 000 € (montant attribué au titre de l'exercice 2020 et à verser en 2021 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2021 – 7 ^e résolution) Contrat de travail : 220 000 €	Dans sa séance du 25 février 2021, 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 et le comité RSE des éléments les 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 2020 comme suit : • au titre des critères financiers, la totalité des 80 points assignés à ces critères a été attribuée ; • au titre des critères extra-financiers, la totalité des 20 points assignés à ces critères a été attribuée. Le montant de la rémunération variable annuelle au titre de 2020 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 <i>Rémunération variable annuelle</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de <i>clawback</i> . 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 <i>Rémunération variable annuelle</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Ce montant lui a été versé en 2020 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées en 2019. Ce même montant lui a été versé fin février 2021 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées en 2020.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle. Aucune rémunération exceptionnelle n'a été décidée ou attribuée à la suite de la gestion de la crise de la Covid-19.
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 : 4 671 333 €)	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 juillet 2020. Les conditions de performance comportent deux critères dits internes (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de taux d'EBITA courant) et un critère dit externe (performance boursière comparée à l'indice SBF 120 sur chaque exercice de la période). Ce nombre attribué est conforme au nombre approuvé par l'assemblée générale du 26 juin 2020 (10 ^e 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 29 juillet 2020, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 9 mai 2019 (22 ^e résolution). Cette attribution a été décidée conformément à la politique de rémunération décrite aux sections 3.2.1 et 3.2.2.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Éléments de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
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 sections 3.2.1.1 et 3.2.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise).
Avantages de toute nature	Mandat : 0 € Contrat de travail : 11 246 €	Mandat : 0 € Contrat de travail : 11 246 €	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 11 246 euros.
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, il ne bénéficie d'aucune indemnité ou avantage spécifique susceptible d'être dû 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 1 ^{er} février 2018, et approuvé par l'assemblée générale du 20 avril 2018 (5 ^e résolution) et est décrit à la section 3.2.2.3 paragraphe <i>Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3.2.2.4 Comparaison de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce, la présente section décrit (i) les ratios entre le niveau de rémunération du président-directeur général, du directeur général (jusqu'en 2017) et du directeur général délégué (depuis 2017) et la rémunération moyenne et 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.

La définition du périmètre a fait l'objet de nombreux échanges notamment avec certains actionnaires. Teleperformance est un groupe employant, au 31 décembre 2020, 383 000 personnes réparties dans plus de 80 pays. L'établissement d'une population qui pourrait être considérée comme plus pertinente et adaptée au groupe, par exemple à l'échelle globale du groupe ou sur des zones géographiques différentes, est difficile compte tenu de la répartition géographique des effectifs et la très large exposition internationale. Aussi, plusieurs hypothèses

ont été dressées puis écartées car elles ne permettent pas une comparaison pertinente notamment en raison de la forte différenciation des standards de rémunération entre les pays ou pour éviter toute démarche qui pourrait être considérée comme opportuniste.

En conséquence, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), du code AFEP-MEDEF ⁽¹⁾ et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE), l'établissement de ces ratios a été élargi et repose désormais sur les rémunérations des salariés en France (c'est-à-dire les sociétés du groupe Teleperformance ayant leur siège social en France ⁽²⁾ et employant des salariés). L'effectif ainsi retenu représente, pour l'année 2020, un nombre total de 1 357 salariés, soit 0,35 % de l'effectif total du groupe.

Méthode de calcul

Dans un souci de lisibilité de ces ratios, leur établissement, tant pour chaque dirigeant mandataire social que pour les salariés faisant partie de l'échantillon retenu, intègrent les éléments de rémunération suivants sur une base brute :

- la part fixe annuelle ;
- la part variable annuelle due au titre de l'exercice N (et donc versée en année N+1) ;

(1) Dont les lignes directrices sur les multiples de rémunérations de l'AFEP actualisées en février 2021.

(2) Teleperformance SE, Teleperformance Europe Middle-East and Africa SAS, Teleperformance France SA, Teleperformance Management Services SAS, TLSContact France SAS, Teleperformance KS France SAS.

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

- les actions de performance ou LTI attribuées (valorisées au moment de l'attribution selon la méthode retenue pour les comptes consolidés). L'acquisition de ces actions de performance est subordonnée, pour les dirigeants mandataires sociaux ainsi que pour l'ensemble des bénéficiaires du plan, à la réalisation de conditions de performance et de présence appréciées sur trois ans ;
- les avantages en nature afférents à l'exercice N, valorisés ;
- le cas échéant, toute rémunération exceptionnelle (primes individuelles ou collectives, etc.) étant rappelé que les dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent aucune rémunération exceptionnelle au titre de leur mandat.

	2020	2019	2018	2017	2016
Performances de la société et du groupe					
Chiffre d'affaires (à données publiées - en millions d'euros)	5 732	5 355	4 441	4 180	3 649
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 7,0 %	+ 20,6 %	+ 6,2 %	+ 14,6 %	-
Investissements opérationnels nets (en millions d'euros)	254	252	196	147	190
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 0,8 %	+ 28,6 %	+ 33,3 %	- 22,6 %	
Bénéfice par actions (en euros)	5,52	6,81	5,29	5,31	3,67
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 18,9 %	+ 28,7 %	- 0,4 %	+ 44,7 %	
Nombre total de salariés du groupe (au 31 décembre - arrondis)	383 000	331 000	300 000	223 000	217 000
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 52 000	+ 31 000	+ 77 000	+ 6 000	-
Cours de bourse (en euros - au 31 décembre)	271,30	217,40	139,60	119,45	95,30
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 24,8 %	+ 55,7 %	+ 16,9 %	+ 25,3 %	
Rémunération des salariés de Teleperformance SE					
Effectif retenu	40	41	47	54	53
Rémunération moyenne des salariés	208 111 €	150 106 €	81 626 €	93 366 €	230 087 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 39 %	+ 84 %	- 13 %	- 59 %	
Rémunération médiane des salariés	143 413 €	92 400 €	59 700 €	63 126 €	78 287 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 36 %	+ 35 %	- 6 %	- 24 %	
Rémunération des salariés des entités françaises (y compris Teleperformance SE)					
Effectif retenu	1 357	1 689	1 475	1 760	1 430
Rémunération moyenne des salariés	40 376 €	35 548 €	34 670 €	31 761 €	35 195 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 14 %	+ 3 %	+ 9 %	- 10 %	
Rémunération médiane des salariés	26 741 €	25 552 €	24 840 €	23 673 €	23 660 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 5 %	+ 3 %	+ 5 %	0 %	
Daniel Julien, Président-directeur général					
Rémunération	17 040 193 €	13 226 736 €	4 487 593 €	4 705 582 €	17 959 726 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 29 %	+ 195 %	- 5 %	- 74 %	
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés de la société	81,88	88,12	54,98	50,40	78,05
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés France	422,04	372,08	129,44	148,16	510,29
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés de la société	118,82	143,15	75,17	74,54	229,41
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France	637,23	517,64	180,66	198,77	759,08
Olivier Rigaudy, Directeur général délégué					
Rémunération	5 882 579 €	4 408 312 €	1 208 779 €	n/a	n/a
Évolution par rapport à l'exercice précédent	+ 33 %	+ 265 %			
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés de la société	28,27	29,37	14,81	n/a	n/a
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés France	145,69	124,01	34,87	n/a	n/a
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés de la société	41,02	47,71	20,25	n/a	n/a
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France	219,98	172,52	48,66	n/a	n/a
Paulo César Salles Vasques, Directeur général					
Rémunération	n/a	n/a	n/a	3 466 102 €	17 101 074 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent				- 80 %	
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés de la société	n/a	n/a	n/a	37,12	74,32
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés France	n/a	n/a	n/a	109,13	485,89
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés de la société	n/a	n/a	n/a	54,91	218,44
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France	n/a	n/a	n/a	146,42	722,78

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 en 2016 et jusqu'au 12 octobre 2017 inclus). Le mandat de président-directeur général couvre la période courant du 13 octobre au 31 décembre 2017 et pour la totalité des exercices suivants.

Il est rappelé que la rémunération globale annuelle du président-directeur général est inchangée dans son montant depuis 2013 (cf. section 3.2.1.3 A ci-avant) et que la nomination de M. Daniel Julien en qualité de président-directeur général ne s'est accompagnée d'aucune augmentation de sa rémunération. Des évolutions ont été entreprises sur les composantes de la rémunération régulièrement (cf. tableau de la section 3.2.1.3 A). Sa rémunération est ainsi, pour une large partie, composée d'éléments variables et de long terme soumis à des conditions de performance.

Les ratios liés à sa rémunération 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, en 2019 et en 2020). Les actions ainsi attribuées au président-directeur général, fondateur historique, participent de la démarche d'association au capital à long terme et d'alignement avec les intérêts des parties prenantes du groupe.

La politique de rémunération du président-directeur général correspond aux pratiques communément observées aux États-Unis et ne peut être aisément comparée à celles qui prévalent sur le marché français. Elle est néanmoins définie conformément aux principes directeurs et spécifiques décrits aux sections 3.2.1.1 et 3.2.1.3 A ci-avant.

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 et sur la totalité des exercices suivants. Il est rappelé qu'il a été rémunéré en cette qualité à compter du 1^{er} 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. Olivier 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.

Éléments d'explication concernant les ratios liés à la rémunération du directeur général

- M. Paulo César Salles Vasques exerçait le mandat de directeur général 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 au titre de son mandat de directeur général sur 2017 a été annualisée pour les besoins du calcul de ce ratio.

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, 2019 et 2020) ;
- l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est uniquement liée aux attributions d'actions de performance, lesquelles sont soumises à des conditions de performance et de présence appréciées sur trois ans ;
- 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 2020) et celle du directeur général délégué est inchangée, dans un contexte de fort développement et de forte croissance du groupe ;
- sur la période 2016-2020, la performance du groupe s'est accélérée et a atteint des niveaux importants :
 - le nombre de collaborateurs atteint 383 000 collaborateurs à fin 2020, soit une progression de + 166 00 collaborateurs sur la période ;
 - les investissements du groupe ont augmenté pour atteindre 254 millions d'euros à fin 2020 (contre 190 millions d'euros à fin 2016) ;
 - le chiffre d'affaires du groupe atteint 5 732 millions d'euros à fin 2020 (contre 3 649 millions d'euros à fin 2016) ;
 - le bénéfice par action atteint 5,52 euros au 31 décembre 2020 (contre 3,67 euros à fin 2016) ;
- le cours de bourse, quant à lui, a atteint 271,30 euros au 31 décembre 2020 (contre 95,30 euros au 31 décembre 2016).

À l'échelle du groupe, plusieurs initiatives sont mises en place et développées en matière d'employabilité et de rémunérations des employés. Elles sont adaptées aux standards locaux mais restent néanmoins guidées par des initiatives entreprises à l'échelle du groupe démontrant l'importance de ces sujets (cf. section 2.3 *Un employeur de référence sur son marché* et les démarches entreprises par le groupe en matière de rémunération, formation, salaire décent ou *living wage*, diversité et égalité des chances, etc.).

3.2.2.5 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

● Actions attribuées ou consenties aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2020

Caractéristiques principales des plans d'attributions d'actions de performance					Informations relatives à l'exercice écoulé					
					À l'ouverture de l'exercice	Au cours de l'exercice		À la clôture de l'exercice		
	Numéro du plan	Période d'acquisition	Date d'attribution	Date d'acquisition	Actions attribuées	Actions attribuées	Actions définitivement acquises	Actions soumises à conditions de performance	Actions attribuées et non acquises	Actions soumises à une période de conservation
Daniel Julien Président-directeur général	Plan TGI 2019	Du 03/06/2019 au 03/06/2022	03/06/2019	03/06/2022	58 333	-	-	58 333	58 333	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions
	Plan TGI 2020	Du 29/07/2020 au 29/07/2023	29/07/2020	29/07/2023	0	58 333	-	58 333	58 333	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	190603TP	Du 03/06/2019 au 03/06/2022	03/06/2019	03/06/2022	22 000	-	-	22 000	22 000	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions
	200729TP	Du 29/07/2020 au 29/07/2023	29/07/2020	29/07/2023	0	22 000	-	22 000	22 000	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions

● **Information requise aux tableaux 6 et 10 des recommandations AMF – Historique des attributions gratuites d'actions de performance attribuées par Teleperformance SE**

Les caractéristiques des plans d'attribution d'actions de performance sont décrites à la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2020 :

Numéro du plan	170623TP	180102TP	180228TP	190603TP	200729TP	200929TP
Date de l'assemblée générale	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	09/05/2019	09/05/2019	09/05/2019
Date du conseil d'administration	23/06/2017	30/11/2017	28/02/2018	03/06/2019	29/07/2020	29/09/2020
Date d'attribution	23/06/2017	02/01/2018	28/02/2018	03/06/2019	29/07/2020	29/09/2020
Nombre total de bénéficiaires	1	1	1	411	427	2
Nombre total de droits à actions attribuées	11 600	6 000	1 000	442 241	477 417	4 000
% du capital social	0,02 %	0,01 %	0,001 %	0,75 %	0,81 %	0,006 %
Conditions de performance ⁽¹⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre total attribué aux dirigeants mandataires sociaux :						
● Daniel Julien ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-
● Olivier Rigaudy ⁽³⁾	-	-	-	22 000	22 000	-
% du capital social	-	-	-	0,037 %	0,037 %	-
Valorisation des actions, pour le dirigeant mandataire social bénéficiaire, à l'attribution selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	n/a	n/a	n/a	3 199 533 € ⁽⁴⁾	4 671 333 € ⁽⁵⁾	-
Nombre attribué aux dix premiers salariés non mandataires sociaux	11 600	6 000	1 000	105 667	115 667	4 000
Date d'acquisition définitive	23/06/2020	26/02/2021 ⁽⁶⁾	28/02/2021	03/06/2022	29/07/2023	29/09/2023
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
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 annulées ou caduques	0	0	0	37 582	11 950	0
Nombre d'actions définitivement acquises	11 600	-	-	-	-	-
Nombre de droits restant en circulation	-	6 000	1 000	404 659	465 467	4 000

(1) Les conditions de performance sont décrites aux sections 7.2.5.3 et 7.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2019 et pour 2020.

(2) Depuis 2013, les attributions en faveur de certains dirigeants mandataires sociaux ont été effectuées dans le cadre des plans dits long-term incentive décrits ci-après.

(3) Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.

(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.

(5) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020 : cf. note 3.7 « Paiements fondés sur des actions » des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2020) : un tiers des actions est valorisé à 178,80 euros et deux tiers à 229,10 euros.

(6) Le conseil d'administration, dans sa séance du 22 décembre 2020, a décidé de reporter la date d'acquisition de ce plan au 26 février 2021.

● **Information requise aux tableaux 6 et 10 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.**

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 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) ;

- en juillet 2020, 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 29 juillet 2020 (Plan 200729TP) (cf. section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2020).

	Plan TGI 2019	Plan TGI 2020
Date d'attribution	03/06/2019	29/07/2020
Nombre total de droits à actions attribuées	58 333	58 333
Nombre total de bénéficiaires	1	1
● Daniel Julien	58 333	58 333
% du capital social de Teleperformance SE	0,099 %	0,099 %
Date d'acquisition définitive	03/06/2022	29/07/2023
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a
Conditions de performance ⁽¹⁾	Oui	Oui
Valorisation des actions, à l'attribution, pour le bénéficiaire, selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	8 483 563 € ⁽²⁾	12 386 040 € ⁽³⁾
Nombre cumulé de droits à actions annulées ou caduques	0	0
Nombre d'actions définitivement acquises	0	0
Nombre de droits restants en circulation	58 333	58 333

(1) Les conditions de performance sont décrites aux sections 7.2.5.3 et 7.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2019 et pour 2020.

(2) 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.

(3) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020 : cf. note 3.7 « Paiements fondés sur des actions » des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2020) : un tiers des actions est valorisé à 178,80 euros et deux tiers à 229,10 euros.

● **Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux devenues disponibles au cours de l'exercice 2020 (information requise au tableau 7 des recommandations AMF)**

Néant.

3.2.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021 (votes *ex-ante*)

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, 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 du 22 avril 2021 d'approuver :

- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable aux administrateurs de la société au sens de l'article R22-10-14 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2021, 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 tel qu'arrêté par le conseil d'administration du 25 février 2021 (8^e résolution) ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au président-directeur général de la société au sens de l'article R22-10-14 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2021, 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 tel qu'arrêté par le conseil d'administration du 25 février 2021 (9^e résolution) ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au directeur général délégué de la société au sens de l'article R. 22-10-14 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2021, 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 tel qu'arrêté par le conseil d'administration du 25 février 2021 (10^e résolution).

3.2.3.1 Principes communs de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021

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 rapport sur le gouvernement d'entreprise, font partie de la politique de rémunération applicable à ces derniers. Elle est précisée et complétée, pour 2021, par les éléments décrits à la présente section 3.2.3. *Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2021*. La politique de rémunération pour 2021 au sens des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 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 2021, le comité des rémunérations et des nominations a notamment pris en considération les résultats des votes exprimés par les actionnaires, l'évolution du groupe, de son environnement et de ses activités. Il s'est également appuyé sur l'étude sur les rémunérations des

3.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction

dirigeants mandataires sociaux 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.

Sur la base d'un échantillon de comparables comprenant 33 sociétés cotées en France, tant au CAC 40 qu'au SBF 120 ⁽¹⁾, et 27 sociétés cotées aux États-Unis ⁽²⁾, sur différents marchés, le cabinet mandaté 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, constat qui s'est traduit par l'entrée au CAC 40 en juin 2020 ;
- 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 à hauteur d'un tiers 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 2020 et sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil, dans sa séance du 25 février 2021, 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 2021, 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 2021

Dans l'élaboration de ses recommandations pour 2021, 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 2020.

Le conseil d'administration a ainsi décidé, pour 2021, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations, de :

- maintenir inchangés les principes de répartition et de détermination des rémunérations dues ou attribuées en faveur des administrateurs ;
- maintenir inchangé le montant maximum global de la rémunération fixe et variable annuelle (i) du président-directeur général, ce pour la neuvième année consécutive (montant inchangé depuis 2013) et (ii) du directeur général délégué (montant inchangé depuis 2018) ;

- maintenir les principes d'attribution décidés en 2019 en matière de rémunération de long terme sous forme d'actions et décrits à la section 3.2.1.1. du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Le conseil et le comité des rémunérations et des nominations se sont interrogés sur l'opportunité d'introduire une limite en pourcentage de la rémunération annuelle. Toutefois, ils restent convaincus qu'une limite en nombre maximum d'actions à attribuer contribue à un meilleur alignement de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les intérêts avec des actionnaires. En effet, un tel plafond, connu à l'avance, permet de limiter la dilution potentielle issue de l'attribution et d'éliminer les effets d'aubaine. Il est également cohérent avec la stabilité des dirigeants concernés dans l'actionnariat de la société ;
- en outre, l'action Teleperformance SE étant désormais une valeur de l'indice CAC 40, le conseil a souhaité que cet indice soit reflété dans le critère externe applicable aux actions de performance qui seraient attribuées en 2021 ;
- 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) ;
- maintenir des critères extra-financiers liés aux aspects RSE dans la rémunération variable annuelle et y introduire un critère environnemental et un critère en matière de diversité ;
- maintenir, sans suspension, le contrat de travail de M. Olivier Rigaudy en qualité de directeur financier groupe.

L'ensemble de ces éléments pour 2021 s'inscrivent dans la continuité et la stabilité de la politique de rémunération. Celle-ci assure ainsi une corrélation effective entre les niveaux de rémunération et les performances du groupe, la motivation des dirigeants ainsi qu'une cohérence de la structure de rémunération. Aussi, la composante variable de la rémunération est soumise à l'atteinte d'objectifs ambitieux liés à la stratégie du groupe, selon des critères de performance tenant à l'environnement, aux objectifs et aux priorités du groupe (§ 3.2.1.1 ci-dessus).

La pandémie de la Covid-19 et les incertitudes toujours existantes quant à sa durée et à l'impact qu'elle pourrait avoir sur les clients et sur l'activité du groupe a convaincu le conseil qu'une crise sanitaire, une catastrophe naturelle ou un événement similaire étaient susceptibles de nécessiter d'opérer certains ajustements.

Le conseil d'administration souhaite donc pouvoir se réserver la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant l'application de la politique de la rémunération les concernant. En cas de survenances particulières, il pourrait ainsi ajuster, de façon exceptionnelle et tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères financiers et/ou extra financiers composant la rémunération variable annuelle ou de long terme des dirigeants mandataires sociaux. Cette démarche permettra d'assurer que les résultats de l'application des critères reflètent tant la performance des dirigeants concernés que celle du groupe.

Si le Conseil décidait, sur proposition de son comité des rémunérations et des nominations et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il continuerait à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération, notamment les plafonds de la rémunération variable annuelle et fournir une explication claire, précise et complète de son choix. Tout ajustement de la politique de rémunération sera rendu public et soumis au vote contraignant des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 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 22 avril 2021 (résolutions 8 à 10).

(1) Les sociétés de l'échantillon français sont : AccorHotels, Alstom, Alten, Altran Technologies, Aperam, Arkema, Atos, Biomerieux, Bureau Veritas, Capgemini, Dassault Aviation, Dassault Systemes, Edenred, Elice, Eramet, Essilor International, Eurofins Scientific, Imerys, Ipsos, Legrand, Nexans, Plastic Omnium, Sartorius Stedim Biotech, Seb Groupe, Solvay, Spie, STMicroelectronics, Tarkett, TechnipFMC, Thales, Ubisoft, Vivendi, Worldline.

(2) Les sociétés de l'échantillon américain sont : ABM Industries Incorporated, Amphenol Corporation, Booz Allen Hamilton Holding Corp., Broadridge Financial Solutions, Inc., Caci International Inc., Cintas Corporation, Convergys Corporation, Epam Systems, Inc., Equifax Inc., Gartner, Inc., Genpact Limited, Global Payments Inc., Healthcare Services Group, Inc., Kar Auction Services, Inc., Leidos Holdings, Inc., Maximus, Inc., Parker-Hannifin Corporation, Paychex, Inc., Plexus Corp., Sonmina 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.

3.2.3.2 Politique de rémunération attribuée des administrateurs pour 2021

Pour 2021, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir inchangés les principes déterminant la rémunération attribuable aux administrateurs. Ces principes (décrits aux sections 3.2.1.1 et 3.2.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise) 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 de répartition de l'enveloppe globale d'un montant total de 1 million d'euros pour l'exercice 2021 comme suit (montants bruts) :

- 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 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 de membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité RSE ⁽¹⁾ : 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 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 se déplaçant d'un pays d'Europe (hors France) et de 3 500 euros pour les administrateurs se déplaçant d'un pays hors d'Europe.

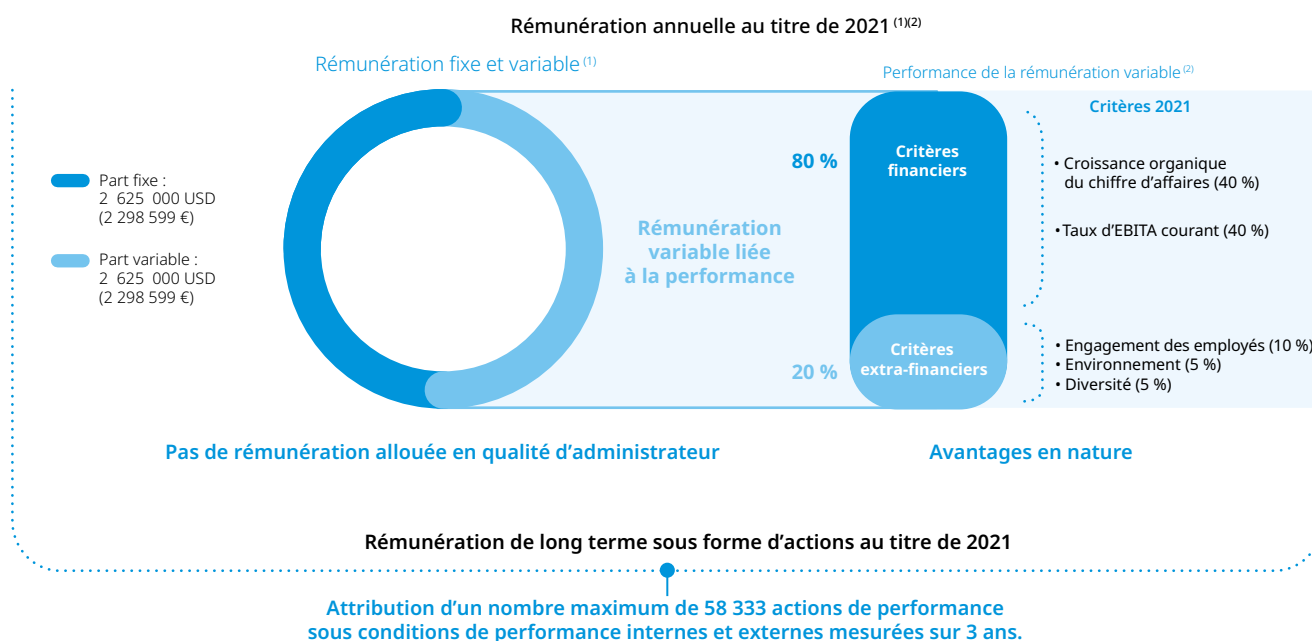
En outre, il est précisé que les administrateurs peuvent être liés à une société du groupe par un contrat de travail et percevoir à ce titre une rémunération.

3.2.3.3 Politique de rémunération du président-directeur général pour 2021

La rémunération attribuée au président-directeur général pour 2021 a été fixée par décisions du conseil d'administration réuni les 22 décembre 2020 et 25 février 2021 sur recommandations de son 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 26 juin 2020, dans le prolongement des principes détaillés aux sections 3.2.1.1 et 3.2.1.3 A du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Structure de la rémunération du président-directeur général pour 2021



(1) La rémunération variable annuelle au titre de 2021 est un montant maximum et représente 50 % de la rémunération annuelle totale.

(2) Le montant maximum de la part variable au titre de l'exercice 2021 et le niveau d'atteinte des objectifs ont été arrêtés, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, par le conseil d'administration réuni le 25 février 2021.

(1) Cf. section 3.1.2.3 du document d'enregistrement universel 2020.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2021, 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 1^{er} 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 2021, 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 sera 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 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. Elles reposent sur des hypothèses sérieuses et exigeantes.

Les objectifs conditionnant la rémunération variable sont fondés (i) pour 80 % de la somme maximum, sur des critères de performance financiers dits quantitatifs (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires pour 40 % et d'EBITA pour 40 %) et (ii) pour 20 % sur des critères extra-financiers dits qualitatifs correspondant aux priorités identifiées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

Dans un souci continu de transparence en matière de rémunération, le groupe rend publics les niveaux d'atteinte attendus de manière prospective.

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. Le nombre maximum de points pouvant être attribués est de 100 points, 80 points maximum pour les critères financiers (dits quantitatifs) et 20 points maximum pour les critères extra-financiers (dits qualitatifs).

S'agissant des critères financiers :

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

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 7 %
10 points	Égal à 7 % et inférieur à 8 %
20 points	Égal à 8 % et inférieur à 8,5 %
30 points	Égal à 8,5 % et inférieur à 9 %
40 points	Égal à 9 % et au-delà
TOTAL	40 POINTS

● Taux d'EBITA courant (hors éléments non récurrents)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 13,7 %
10 points	Égal à 13,7 % et inférieur à 13,8 %
20 points	Égal à 13,8 % et inférieur à 13,9 %
30 points	Égal à 13,9 % et inférieur à 14,0 %
40 points	Égal à 14,0 % et au-delà
TOTAL	40 POINTS

S'agissant des critères extra-financiers :

Le conseil, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après avis du comité RSE, a souhaité intégrer, en plus du critère lié à l'engagement des employés, un critère environnemental et un critère en matière de diversité.

Plus précisément, le conseil d'administration a décidé comme suit :

- Critère en matière d'**engagement des employés** (pour 10 %)
 - **Objectif** : la poursuite de l'obtention de certifications portant sur la satisfaction des salariés et collaborateurs au travail (de type *Best Places To Work*, *Great Place To Work* ou équivalents) délivrés par des organismes indépendants réputés pour atteindre un taux de 90 % des employés du groupe travaillant dans des filiales ainsi certifiées.
 - **Éléments d'appréciation** : certifications obtenues au cours ou au titre de l'exercice 2021 par des organismes indépendants réputés selon la grille suivante :

Nombre de points attribués	Objectif (taux d'employés travaillant dans une filiale certifiée)
0 point	Inférieur à 86 %
2 points	Égal à 86 % et inférieur à 87 %
4 points	Égal à 87 % et inférieur à 88 %
6 points	Égal à 88 % et inférieur à 89 %
8 points	Égal à 89 % et inférieur à 90 %
10 points	Égal à 90 % et au-delà
TOTAL	10 POINTS

● Introduction d'un critère environnemental (pour 5 %)

- **Objectif** : atteinte de 20 % d'énergies renouvelables dans la consommation d'électricité du groupe (à périmètre constant).
- **Éléments d'appréciation** :
 - reporting de la consommation électricité par filiale (notamment parts de la consommation sous formes renouvelable et non renouvelable). La consommation d'énergie renouvelable inclut les énergies de type éolien, solaire, hydraulique, géothermie et l'énergie issue de la biomasse ;
 - suivi de la consommation totale annuelle en kilowatt ;
 - vérification par un organisme tiers indépendant.

● Introduction d'un critère lié à la diversité (pour 5 %)

- **Objectif** : déploiement de la politique groupe en matière de diversité et inclusion.
- **Éléments d'appréciation** :
 - mise en place de la politique dans les pays du groupe ;
 - lancement de modules de formations ;
 - mise en place d'une gouvernance dédiée ;
 - mise en place de procédures de sélection volontaristes ;
 - maintien d'une répartition hommes/femmes globalement équivalente dans les effectifs totaux du groupe (au moins 45 % de femmes) et dans les postes d'encadrement (au moins 40 %) ;
 - poursuite de l'accroissement de la part des femmes au sein des instances dirigeantes (notamment environ 25 % au comité exécutif et 30 % au sein du comité de direction générale - arrondis).

Par ailleurs, la rémunération variable pour 2021 du président-directeur général reste assortie du mécanisme de *clawback* introduit en 2018 et décrit à la section 3.2.1.1 paragraphe *Principes généraux - Structure*.

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II alinéa 2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable qui sera attribuée, au titre de 2021, 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 2022 des éléments de sa rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 en raison de son mandat de président-directeur général.

Rémunération de 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, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir en 2021 le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué, au moyen d'un LTIP, 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 et en juillet 2020.

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 neuf dernières années. Le conseil a également pris en compte les éléments suivants dans la détermination du plafond d'attribution pour 2021 :

- la rémunération globale de M. Julien, fondateur du groupe, est, en montant perçu, 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 que 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 justifié et contribue par ailleurs à l'alignement des intérêts à long terme du président-directeur général avec celui des actionnaires. Ce plafond représente un maximum.

S'agissant des critères de performance de l'attribution appelés à être décidés en 2021, ils reposeront, comme pour les attributions 2019 et 2020, sur des indicateurs 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 (22^e résolution). Ces critères seront mesurés sur la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2023 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 CAC 40 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 2020 et l'exercice clos le 31 décembre 2023 (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 2023 (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 CAC 40 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 2021, 2022 et 2023 (i) de l'action Teleperformance SE et (ii) du CAC 40 (« évolution du cours de l'action »).

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.

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 14,8 %.

Critères internes :

● Croissance organique du chiffre d'affaires (« CA »)

Pourcentage de crédits d'actions :	CA
0 %	< 15,0 %
50 %	15,0 % ≤ CA < 18,0 %
75 %	18,0 % ≤ CA < 21,0 %
100 %	≥ 21,0 %

● Taux de marge opérationnelle (« EBITA »)

Pourcentage de crédits d'actions :	EBITA
0 %	< 14,8 %
50 %	14,8 % ≤ EBITA < 14,9 %
75 %	14,9 % ≤ EBITA < 15,0 %
100 %	≥ 15,0 %

Critère externe :

● Évolution du cours de l'action (« Cours »)

Pourcentage de crédits d'actions :	Cours
0 %	< 100 points de base (pb)
50 %	100 pb ≤ Cours < 200 pb
75 %	200 pb ≤ Cours < 300 pb
100 %	≥ 300 pb

(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.

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 (cf. ci-dessous *Synthèse des engagements et avantages accordés au président-directeur général*).

Avantages en nature

Les avantages en nature attribués au président-directeur général sont inchangés. Ils consistent, comme par le passé, 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* du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Engagements différés : indemnité due au titre 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 3.2.1.3 A paragraphe *Éléments spécifiques concernant la rémunération du président-directeur général*.

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.

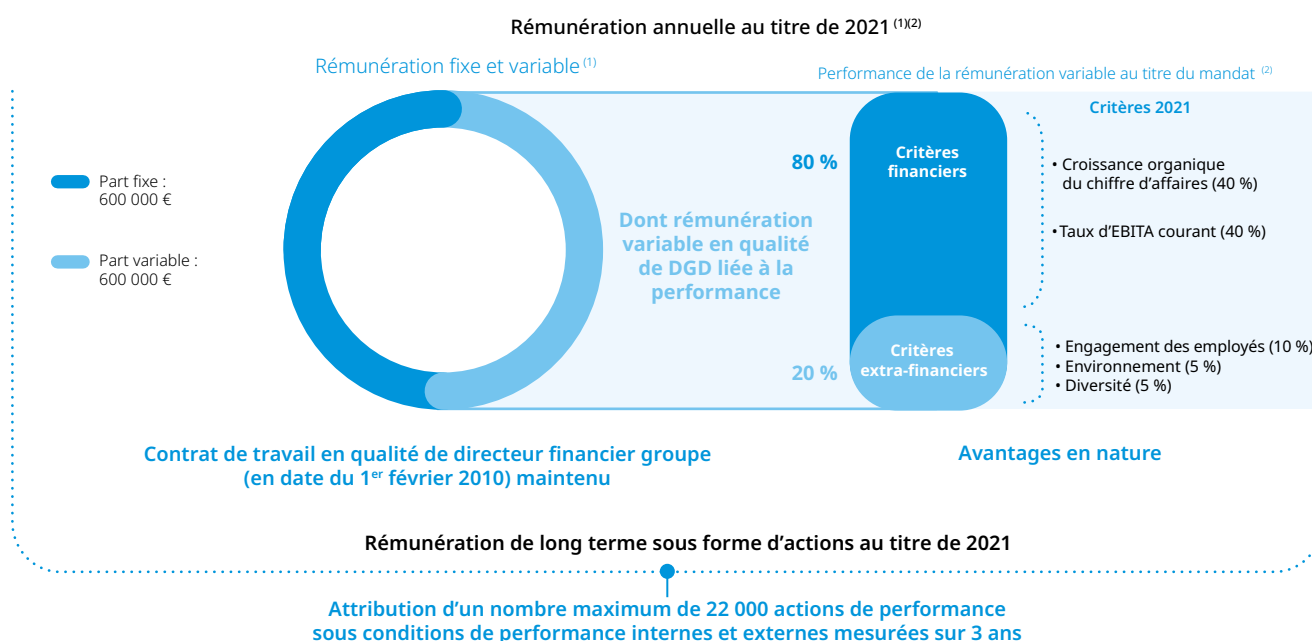
3.2.3.4 Politique de rémunération du directeur général délégué pour 2021

La rémunération attribuée pour 2021 au directeur général délégué a été fixée par décisions du conseil d'administration réuni les 22 décembre 2020 et 25 février 2021 sur recommandations 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 26 juin 2020, dans le prolongement des principes détaillés

aux sections 3.2.1.1 et 3.2.1.3 B du rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. ci-dessus).

Le descriptif des éléments de rémunération de M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué au titre de l'exercice 2021 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 les éléments de M. Olivier Rigaudy en sa qualité de salarié de la société.

Structure de la rémunération du directeur général délégué pour 2021



(1) La rémunération annuelle comprend la rémunération en qualité de directeur général délégué et de directeur financier groupe. La part variable annuelle au titre de 2021 est un montant maximum et représente 50 % de la rémunération annuelle totale. Elle intègre la part variable au titre du contrat de travail laquelle est fondée sur des objectifs spécifiques (cf. ci-après).

(2) Le montant maximum de la part variable au titre de l'exercice 2021 et le niveau d'atteinte des objectifs ont été arrêtés, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, par le conseil d'administration réuni le 25 février 2021.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2021, 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).

Il est rappelé que M. Rigaudy, directeur général délégué, percevra également en 2021, 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 2021, le montant maximum de la rémunération variable annuelle du directeur général délégué à raison de son mandat a été maintenu 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 sera attribuée ou versée.

Les conditions de performance assortissant cette rémunération variable annuelle sont identiques à celles assortissant la rémunération variable annuelle du président-directeur général (cf. 3.2.3.3 ci-dessus), étant précisé que la contribution personnelle est prise en compte pour la part extra financière.

Par ailleurs, la rémunération variable annuelle pour 2021 du directeur général délégué est soumise au mécanisme de *clawback* décrit à la section 3.2.1.1 du rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. ci-dessus).

Il est rappelé que, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II alinéa 2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle qui sera attribuée au directeur général délégué au titre de 2021, à raison de son mandat, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2022 des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021 à raison de son mandat.

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 2021 (inchangé depuis 2018), déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées. Cette rémunération (à verser en 2022) 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 2021, 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 %) ;
- financement : mise en place d'une ligne bancaire de *back-up* et maintien, a minima, de la notation délivrée par Standard & Poor's (30 %) ;
- déploiement de la communication RSE et amélioration des notations extra-financière (10 %) ;
- réorganisations et rationalisation de la structure du groupe (10 %) ;
- poursuite du déploiement de l'ERP comptable au sein du groupe (10 %).

Rémunération de 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 attribuées en 2021 au directeur général délégué ne pourra excéder 22 000 actions. Ce plafond, identique à celui arrêté en 2019 et en 2020, aboutit à une rémunération variable et de long terme maximum (en cas d'atteinte à 100 % des objectifs) représente plus de 80 % de la rémunération totale de M. Olivier Rigaudy, participant à l'alignement recherché des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires.

S'agissant des critères de performance de l'attribution appelée à être décidée en 2021, ils reposeront sur des indicateurs 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 (22^e résolution).

Ces critères et leurs niveaux d'atteinte seront identiques à ceux fixés pour le président-directeur général (cf. ci-avant) et pour l'ensemble des bénéficiaires de l'attribution envisagée.

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, lequel devrait alors motiver sa décision (cf. ci-dessous *Synthèse des engagements et avantages accordés au directeur général délégué au titre de son mandat*).

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'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 3.2.1.3 B *Éléments spécifiques concernant la rémunération du directeur général délégué*.

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 brute (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 AFEF-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. Olivier 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.

3.3 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 Notations

Le tableau suivant présente la notation financière du groupe :

Standard & Poor's ⁽¹⁾

Groupe « BBB- » – *Investment grade*

(1) Notation attribuée pour la première fois en date du 15 mars 2017 assortie d'une perspective stable, la meilleure note reçue dans le secteur de l'expérience client et dernièrement confirmée en date du 6 novembre 2020 assortie d'une perspective stable.

En ce qui concerne la notation extra-financière du groupe, il est renvoyé à la section 2.7.2 *Notation extra-financière et indices ESG* du présent document d'enregistrement universel.

3.3.3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, les éléments ci-dessous sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

(i) la structure du capital	Section 7.3 <i>Actionnariat</i>
(ii) 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.
(iii) 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	Section 7.3 <i>Actionnariat</i>
(iv) 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 <i>Description des droits, privilèges et restrictions attachés, le cas échéant, aux actions et à chaque catégorie d'actions existantes</i>).
(v) 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.
(vi) 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	Section 7.3.2 <i>Pactes d'actionnaires</i>
(vii) 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 :	Sections 3.1.2 <i>Le conseil d'administration</i> et 7.1.2.5 <i>Modifications du capital, des droits des actionnaires et des statuts</i>
(viii) les pouvoirs du conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	Sections 3.1.2.2.2 et 7.2.5.1 <i>Autorisations en cours</i> et 7.2.5.4 <i>Programme de rachat d'actions – Descriptif du nouveau programme</i>
(ix) 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	Section 7.3.3 <i>Changement du contrôle de la société</i>
(x) 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.

3.3.4 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 :

- 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'interdiction légales de cession.

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.

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 2020, telles que déclarées à la société et à l'Autorité des marchés financiers, sont récapitulées ci-dessous :

	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Agustin Grisanti Membre du comité exécutif	Cession	29/04/2020	9 000	201,58 €
	Cession	27/08/2020	2 507	263,2582 €
	Cession	02/09/2020	5 493	266,8463 €
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	Cession	03/08/2020	500	251,00 €

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

Conformément à l'article L. 225-39 alinéa 2 (et L. 22-10-13 depuis le 1^{er} janvier 2021) 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.

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.

3.3.6 Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice 2020, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 25 février 2021 a procédé au réexamen annuel des

conventions et engagements réglementés conclus avant 2020 et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2020. Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce est reproduit ci-après.

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

3.3.7 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

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 26 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés
Ariane Buaille
Associée

Commentaires sur l'exercice

4.1	Examen de la situation financière et du résultat du groupe	208	4.2	Examen de la situation financière et du résultat de la société	214
4.1.1	Indicateurs alternatifs de performance (IAP)	208	4.2.1	Bilan	214
4.1.2	Évènements significatifs de l'exercice 2020	209	4.2.2	Résultat	215
4.1.3	Les résultats 2020 du groupe	209	4.3	Tendances et perspectives	216
4.1.4	Trésorerie et capitaux	213	4.3.1	Perspectives	216
4.1.5	Données caractéristiques des principales filiales	214	4.3.2	Risques et incertitudes	216

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 ;

- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises ;

- l'évaluation des impôts différés et traitements fiscaux incertains.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

4.1.1 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

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

en millions d'euros	2020	2019
Résultat opérationnel	555	621
Dotations aux amortissements	205	188
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	104	109
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	13	11
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	175	175
Pertes de valeur des goodwill	37	2
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	37	25
Autres produits (charges) d'exploitation	2	7
EBITDA COURANT	1 128	1 138

• EBITA courant (*Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*) :

en millions d'euros	2020	2019
Résultat opérationnel	555	621
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	104	109
Pertes de valeur des goodwill	37	2
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	37	25
Autres produits (charges) d'exploitation	2	7
EBITA COURANT	735	764

• Cash-flow net disponible :

en millions d'euros	2020	2019
Flux de trésorerie générés par l'activité	989	821
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	- 258	- 252
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	4	
Remboursement de prêts	1	1
Intérêts financiers versés/reçus	- 37	- 41
Décassements relatifs aux actifs loués	-212	-208
CASH-FLOW NET DISPONIBLE	487	321

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

● Endettement net ou dette nette :

en millions d'euros

	31/12/2020	31/12/2019
Passifs non courants		
Obligations liées aux contrats de location	512	564
Autres passifs financiers	2 196	2 083
Passifs courants		
Obligations liées aux contrats de location	162	168
Passifs financiers	400	268
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 996	- 418
ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE	2 274	2 665

● Croissance du chiffre d'affaires à données comparables :

Elle est calculée comme suit : chiffre d'affaires de l'année (N) – chiffre d'affaires de l'année (N-1) au taux de l'année (N) – chiffre d'affaires des acquisitions au taux de l'année (N)/chiffre d'affaires de l'année (N-1) au taux de l'année (N).

4.1.2 Événements significatifs de l'exercice 2020

Pandémie de Covid-19

Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Cette crise sanitaire mondiale a conduit de nombreux pays à imposer à l'échelle nationale des mesures de confinement et des interdictions de déplacement. Compte tenu de cette situation exceptionnelle, le groupe a décidé de prendre toutes les mesures visant en priorité à garantir la sécurité de ses collaborateurs, la poursuite de l'activité de ses clients ainsi que sa solidité financière, dans le respect des directives des autorités dans chacun des pays où il est présent.

Impacts sur les opérations du groupe

Ces mesures se sont traduites par la fermeture temporaire de certains sites du groupe (TLSccontact notamment) ainsi que des dépenses pour adapter le travail et lutter contre l'épidémie (développement rapide et à grande échelle du télétravail, fourniture aux collaborateurs de masques de protection et de gel désinfectant, nettoyage fréquent et renforcé des installations, dépistage des températures corporelles élevées à l'entrée des sites, etc.).

Elles sont constituées à hauteur d'environ 45 millions d'euros de charges externes et de 49 millions d'euros d'investissements incorporels et corporels. Ces coûts en faveur de la protection de la santé des collaborateurs et des emplois ont été accompagnés d'aides gouvernementales dans certains pays. Ces dernières ont pu se traduire soit par des subventions, soit par des réductions de loyers consenties par certains bailleurs ou par des reports de paiements de charges sociales ou fiscales.

Impacts sur le financement

Le 15 avril 2020, le groupe a sécurisé des lignes de crédit supplémentaires pour 655 millions d'euros et 6 milliards de yens (50 millions d'euros) pour faire face aux aléas de la crise. Ces liquidités viennent se rajouter aux lignes non utilisées de 450 millions d'euros. L'agence de rating S&P a d'ailleurs confirmé le 6 novembre 2020 la note de crédit BBB-, Investment Grade, avec perspective stable du groupe, saluant ainsi sa solidité financière et lui permettant de garder la capacité de diversifier ses sources de financement dans les meilleures conditions.

Impacts sur le bilan

Ce contexte bien particulier a obligé le groupe à réaliser des analyses additionnelles sur certains postes de son bilan, notamment ses créances clients afin de s'assurer de leur recouvrement.

Acquisition

Le 27 octobre 2020, Teleperformance annonce avoir conclu un accord en vue de l'acquisition de Health Advocate, une société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs. Le montant de la transaction (valeur d'entreprise) s'élèvera à 690 millions de dollars US.

Afin de financer cette acquisition, le groupe a d'une part négocié un emprunt bancaire amortissable sur cinq ans d'un montant de 300 millions de dollars US et d'autre part procédé, en novembre 2020, à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à sept ans.

La transaction est conditionnée à son approbation par le département de la santé de l'État de Californie (*California Department of Managed Health Care*), la réponse étant attendue dans les prochains mois.

4.1.3 Les résultats 2020 du groupe

4.1.3.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'année 2020 s'est élevé à 5 732 millions d'euros, soit une progression de + 11,6 % à données comparables (devises et périmètre constants) et de + 7,0 % à données publiées par rapport à la même période de l'année dernière. L'effet de change défavorable (- 217 millions d'euros) provient essentiellement de la dépréciation par rapport à l'euro des principales devises d'Amérique latine, de la roupie indienne, et au 2nd semestre du dollar US.

En 2020, la croissance à données comparables a été tirée par la forte progression des activités *core services & D.I.B.S.* (+ 14,2 %). Les activités « services spécialisés » sont en repli (- 5,4 %), en raison du quasi-arrêt

des activités de gestion des demandes de visas de TLSccontact depuis le début de la crise sanitaire, et ce malgré la forte croissance des activités de LanguageLine Solutions.

Après un 1^{er} semestre solide malgré le plein effet de la Covid-19 entre mi-mars et fin mai, le redressement de la croissance des activités amorcé en juin s'est progressivement amplifié au cours du 2nd semestre. La forte accélération au 4^e trimestre a été notamment tirée par la zone Europe continentale & MEA alors que la zone ibérico-LATAM a continué à croître à un très bon rythme.

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

● Chiffre d'affaires par activité

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation	
			À données comparables	À données publiées
CORE SERVICES & D.I.B.S. *	5 080	4 650	+ 14,2 %	+ 9,2 %
Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)	1 791	1 715	+ 6,4 %	+ 4,4 %
Zone ibérico-LATAM	1 538	1 360	+ 24,8 %	+ 13,0 %
Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)	1 299	1 067	+ 22,9 %	+ 21,7 %
Zone Inde & Moyen-Orient **	452	508	- 5,2 %	- 11,0 %
SERVICES SPÉCIALISÉS	652	705	- 5,4 %	- 7,5 %
TOTAL	5 732	5 355	+ 11,6 %	+ 7,0 %

* Digital Integrated Business Services.

** Activités ex-Intelenet au Moyen-Orient.

Les activités core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services)

Le chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* au cours de l'année 2020 a atteint 5 080 millions d'euros. À données comparables, la croissance s'est élevée à + 14,2 % par rapport à l'an passé. À données publiées, le chiffre d'affaires a été en croissance de + 9,2 %, en raison principalement de la dépréciation par rapport à l'euro des principales devises d'Amérique latine, de la roupie indienne et au 2nd semestre du dollar US.

Au 4^e trimestre, la croissance à données comparables a continué de s'accélérer par rapport aux 9 premiers mois de l'année, notamment dans la zone Europe continentale & MEA qui a bénéficié en outre d'une base de comparaison favorable, alors que la zone ibérico-LATAM a continué à croître à un très bon rythme. La montée en puissance de contrats gagnés depuis fin 2019 et le démarrage de nouveaux contrats signés pendant la crise expliquent le dynamisme de secteurs comme le e-commerce, le divertissement en ligne et le secteur public.

Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)

En 2020, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 791 millions d'euros, en croissance de + 6,4 % à données comparables. À données publiées, la croissance a atteint + 4,4 %, incluant un effet de change défavorable lié notamment à la dépréciation par rapport à l'euro du dollar US au 2nd semestre.

Sur le marché nord-américain, la croissance au 4^e trimestre s'est amplifiée dans les secteurs du e-commerce et du divertissement en ligne, de l'automobile ainsi que de l'électronique grand public.

Sur l'ensemble de l'année, le secteur de la santé, qui est le plus gros contributeur de chiffre d'affaires dans cette zone, a progressé à un bon rythme. En revanche, les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme ont été significativement affectés par la crise sanitaire mondiale, notamment les activités *offshore*.

L'activité *offshore* aux Philippines a marqué le pas au profit des activités *nearshore* de la zone ibérico-LATAM, où l'environnement a été plus propice au déploiement du modèle de télétravail à grande échelle. Le développement de l'activité aux Philippines a notamment été rendu difficile par le maintien de mesures très restrictives de déplacement dans les grandes villes du pays.

Au Royaume-Uni, les activités continuent de progresser rapidement au 4^e trimestre. Elles ont bénéficié notamment de l'accélération du déploiement des services d'assistance sur la Covid-19 auprès du gouvernement et dans une moindre mesure d'une bonne dynamique commerciale dans le e-commerce.

En Asie, l'activité a progressé à un rythme très soutenu après la levée des mesures sanitaires très strictes du 1^{er} trimestre. La Chine, qui est le premier contributeur de chiffre d'affaires en Asie, progresse à un bon rythme, notamment dans les secteurs de l'électronique grand public et du e-commerce. La Malaisie poursuit sa très forte croissance, grâce notamment à la contribution de contrats récemment signés dans le secteur des médias sociaux. Les activités au Japon, qui ont démarré en 2019, ont contribué à la bonne dynamique de la région.

Zone ibérico-LATAM

En 2020, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 538 millions d'euros. À données comparables, la croissance s'est établie à + 24,8 % par rapport à la même période de l'an passé. Elle est ressortie à + 13,0 % à données publiées en raison principalement de la dépréciation du réal brésilien, du peso colombien, du peso argentin et du peso mexicain par rapport à l'euro.

Au 4^e trimestre, la croissance du chiffre d'affaires s'est élevée à + 27,3 % à données comparables. Grâce au déploiement rapide du modèle de télétravail au pic de la crise et à des gains de nombreux contrats auprès des clients de l'économie digitale, le groupe a pu retrouver un rythme de croissance très soutenue sur cette zone dès le mois de juin.

La Colombie, les activités *nearshore* au Mexique, le Portugal et l'Espagne sont les principaux moteurs de cette performance. En termes de secteurs clients, les services financiers, le e-commerce, le divertissement en ligne et l'électronique grand public affichent une bonne croissance. Les secteurs de l'automobile et de la restauration progressent également rapidement.

Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)

En 2020, le chiffre d'affaires de la zone a progressé de + 22,9 % à données comparables par rapport à l'an passé, une performance nettement supérieure au marché, pour atteindre un chiffre d'affaires de 1 299 millions d'euros. À données publiées, la croissance est ressortie à + 21,7 %.

L'accélération de la croissance a été continue et de grande ampleur tout au long de l'année avec la montée en puissance de contrats significatifs remportés avant la crise et la poursuite d'une très bonne activité commerciale. Au 4^e trimestre, la croissance du chiffre d'affaires s'est élevée à + 50,2 % à données comparables confirmant le retour à une croissance soutenue amorcée en juin et bénéficiant d'une base de comparaison particulièrement favorable sur cette période.

L'activité commerciale de la zone demeure très satisfaisante auprès de clients multinationaux, particulièrement dans les secteurs du divertissement en ligne, du e-commerce et de l'électronique grand public. C'est notamment le cas en Grèce (plateformes multilingues), sur le marché germanophone (activités *offshore* notamment), en Italie, dans les pays d'Europe de l'Est, ainsi qu'en Turquie et en Égypte. La très bonne croissance enregistrée au 4^e trimestre s'explique aussi par le déploiement des services d'assistance sur la Covid-19 auprès des gouvernements, et notamment aux Pays-Bas.

Zone Inde & Moyen-Orient

En 2020, les activités de la zone Inde & Moyen-Orient ont généré un chiffre d'affaires de 452 millions d'euros, en recul de - 5,2 % à données comparables par rapport à la même période de l'exercice précédent et de - 11,0 % à données publiées, compte tenu d'un effet de change négatif lié à la dépréciation de la roupie indienne par rapport à l'euro. Sur le 4^e trimestre, le chiffre d'affaires est en hausse de + 6,4 % à données comparables.

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Le retour à la croissance des activités depuis le 3^e trimestre résulte notamment de l'assouplissement des mesures drastiques de confinement en Inde et du retour à une croissance soutenue des activités *offshore*, notamment dans les secteurs du e-commerce, des réseaux sociaux et de l'électronique grand public.

La croissance de la zone sur l'année reste affectée par le programme d'arrêts de contrats moins rentables dans les activités domestiques en Inde. Commencé en fin d'année 2019, il s'est accéléré au cours du 1^{er} semestre dans le contexte de pandémie et s'est terminé en fin d'année.

Les activités « services spécialisés »

En 2020, le chiffre d'affaires s'est élevé à 652 millions d'euros, en retrait de - 5,4 % à données comparables par rapport à la même période de l'exercice précédent et de - 7,5 % à données publiées, en raison de la dépréciation du dollar US par rapport à l'euro au 2nd semestre. Au 4^e trimestre, les activités sont à nouveau en croissance de + 2,7 % à données comparables.

Depuis le début de la crise sanitaire mondiale, les activités de TLScontact sont en fort recul dans le contexte de restriction des déplacements et de fermeture des frontières. Le redressement du chiffre d'affaires n'est pas attendu avant le 2nd semestre 2021 et son ampleur dépendra de l'évolution de la crise sanitaire. Par ailleurs, TLScontact, devrait bénéficier fin 2021 du démarrage du contrat de gestion des services dédiés aux ambassades et consulats des États-Unis dans le monde entier, à la suite de sa présélection par l'U.S. State Department annoncée fin 2020.

L'activité de LanguageLine Solutions a retrouvé dès le mois de juin un très bon rythme de croissance. Cette performance repose sur une organisation commerciale très efficace, un très bon positionnement dans la santé et les administrations, et une offre de services composée de 13 700 interprètes travaillant essentiellement à domicile, capables ainsi de poursuivre l'activité en cas de confinement ou autres situations de rupture de l'environnement de travail.

Le plan d'action lancé en 2019 pour redresser les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, et notamment sa dynamique

commerciale, a porté ses fruits en 2020, malgré la crise sanitaire. Le groupe enregistre depuis juin une croissance soutenue de ses activités.

4.1.3.2 Résultat des opérations

L'EBITDA courant s'est élevé à 1 128 millions d'euros en 2020, en retrait de - 0,9 % par rapport à l'an passé.

L'EBITA courant a atteint 735 millions d'euros contre 764 millions d'euros l'an passé, soit un retrait limité à - 3,8 %. Le taux de marge s'est élevé à 12,8 % en 2020 contre 14,3 % l'an passé. Cette évolution s'explique principalement par l'arrêt quasi total des activités de TLScontact dans les services spécialisés depuis avril. Son impact sur l'EBITA courant s'élève à 78 millions d'euros par rapport à 2019.

L'EBITA courant a également été affecté, essentiellement au 1^{er} semestre, par un effet de disruption des capacités du groupe au plus fort de la crise. Les mesures de confinement des populations ont en effet occasionné de nombreuses fermetures de sites, notamment en Inde, aux Philippines et en Tunisie, sur les activités *core services & D.I.B.S.* du groupe.

La mise en place de plans d'action, y compris le développement du télétravail, pour assurer la protection des employés et la poursuite de l'activité auprès des clients a représenté des charges externes d'un montant de 45 millions d'euros, dont 22 millions d'euros au 1^{er} semestre.

Par ailleurs, des dépréciations de créances concernant certains clients en redressement judiciaire ont été enregistrées pour 4 millions d'euros. Le groupe a bénéficié en revanche de réductions de loyers pour 5 millions d'euros et de diverses mesures de soutien gouvernementales pour 7 millions d'euros.

Le redressement de la croissance des activités depuis juin provenant de la mise en place rapide du télétravail au cours du 1^{er} semestre et la poursuite d'une forte dynamique commerciale pendant la crise se sont traduits par un retour de la marge d'EBITA courant à 15,7 % au second semestre 2020, un niveau identique à celui enregistré sur la même période de l'année précédente, soit avant la crise, et ce malgré les pertes enregistrées par TLScontact.

La rentabilité opérationnelle par activité, s'établit comme suit :

EBITA courant par activité

(en millions d'euros)

	2020	2019
CORE SERVICES & D.I.B.S.	561	539
% CA	11,0 %	11,6 %
Zone anglophone & Asie-Pacifique (EWAP)	128	154
% CA	7,2 %	9,0 %
Zone ibérico-LATAM	179	156
% CA	11,6 %	11,4 %
Zone Europe continentale & MEA (CEMEA)	120	89
% CA	9,3 %	8,3 %
Zone Inde & Moyen-Orient	67	81
% CA	14,9 %	16,0 %
Holdings	67	59
SERVICES SPÉCIALISÉS	174	225
% CA	26,8 %	31,8 %
TOTAL	735	764
% CA	12,8 %	14,3 %

Les activités *core services*

L'EBITA courant des activités *core services & D.I.B.S.* s'est élevé à 561 millions d'euros en 2020 contre 539 millions d'euros l'an passé. La rentabilité est en recul avec un taux de marge de 11,0 % contre 11,6 % l'an passé.

Ce retrait résulte essentiellement de l'impact des décisions de confinement des populations mises en place dans de nombreux pays, notamment en Inde, aux Philippines et en Tunisie, ainsi que du coût de

la mise en place rapide dans un environnement difficile d'un modèle de travail à domicile pour la plupart des agents.

Cet impact négatif a pesé essentiellement sur la rentabilité du groupe au 1^{er} semestre. Le redressement de l'activité depuis juin s'est traduit par une marge d'EBITA courant de 14,3 % au 2nd semestre 2020, en hausse de 100 pb par rapport à la même période de l'année précédente. Ce retour à une rentabilité supérieure à celle d'avant crise augure de la poursuite d'une bonne croissance des résultats de l'activité *core services & D.I.B.S.* en 2021, et notamment au 1^{er} semestre.

4.1 Examen de la situation financière et du résultat du groupe

Zone anglophone et Asie-Pacifique (EWAP)

L'EBITA courant de la zone anglophone & Asie-Pacifique s'est élevé à 128 millions d'euros en 2020 contre 154 millions d'euros à la même période l'an passé. Le taux de marge s'établit à 7,2 % contre 9,0 % l'an passé.

Sur le marché nord-américain, la rentabilité a été affectée par les décisions de confinement, notamment aux Philippines, et par la crise du secteur du voyage et de l'hôtellerie. Les résultats au Royaume Uni progressent à un très bon rythme soutenu par le déploiement rapide des services d'assistance sur la Covid-19. En Asie-Pacifique, la rentabilité continue de s'améliorer grâce à la forte croissance rentable des activités en Malaisie, où le secteur des centres de contacts n'avait pas été soumis au confinement et, dans une moindre mesure, en Chine.

Zone ibérico-LATAM

La zone ibérico-LATAM a enregistré un EBITA courant de 179 millions d'euros en 2020 contre 156 millions d'euros l'an passé. Le taux de marge est ressorti à 11,6 % contre 11,4 % l'an passé.

Alors que la rentabilité avait été en recul au 1^{er} semestre dans la plupart des pays de la région, essentiellement en raison du coût de la mise en place de solutions de télétravail et du coût de démarrage de nombreux nouveaux contrats, elle s'est redressée au 2nd semestre pour atteindre 14,1 %, en forte hausse par rapport à la même période de l'année précédente (12,2 %) soutenue par la forte croissance de l'activité. Parmi les principaux contributeurs à cette bonne performance, la Colombie est un modèle de rentabilité élevée et de redressement rapide grâce au développement très dynamique des activités, essentiellement dans l'économie digitale.

Zone Europe continentale et MEA (CEMEA)

En 2020, l'EBITA courant de la zone Europe continentale & MEA s'est élevé à 120 millions d'euros contre 89 millions d'euros l'an dernier, soit un taux de marge de 9,3 % contre 8,3 % l'an passé.

Après un 1^{er} semestre marqué par l'impact des mesures de confinement les plus strictes dans les activités francophones – en Tunisie et, dans une moindre mesure, en France – ainsi que des coûts de transformation en faveur du travail à domicile, le second semestre a enregistré une hausse de la marge d'EBITA courant à 13,3 % contre 10,4 % sur la même période de l'année précédente. Cette bonne dynamique a notamment été portée par la progression de la rentabilité des activités multilingues en Grèce, du marché allemand, des activités aux Pays-Bas soutenues par le large déploiement de services d'assistance sur la Covid-19, et des activités *nearshore* en Albanie servant le marché italien.

Zone Inde & Moyen-Orient

La zone Inde & Moyen-Orient a enregistré un EBITA courant de 67 millions d'euros en 2020 contre 81 millions d'euros l'an passé. Le taux de marge s'est ainsi établi à 14,9 %, contre 16,0 % en 2019.

Les nombreuses fermetures de sites résultant de la mise en place de mesures fortes de confinement en Inde ont pesé très négativement sur la rentabilité des activités dans la région au 1^{er} semestre. Les

contrats internationaux *offshore* ont été prioritaires dans la mise en place progressive des solutions de travail à domicile. Leur montée en puissance ainsi que l'achèvement du programme d'arrêt des contrats domestiques moins rentables ont contribué au redressement de la marge d'EBITA courant au 2nd semestre pour atteindre 20,7 % contre 16,6 % sur la même période de l'année précédente.

Les activités « services spécialisés »

L'EBITA courant des activités « services spécialisés » s'est élevé à 174 millions d'euros en 2020 contre 225 millions d'euros en 2019. Le taux de marge s'est établi à 26,8 % contre 31,8 % l'an passé.

La rentabilité de TLScontact s'est très nettement dégradée durant l'année en raison de l'arrêt brutal des activités de gestion des demandes de visas en mars, et ce en dépit des mesures de réduction de coûts mises en place très rapidement. L'impact de cette dégradation s'élève sur l'année à - 78 millions d'euros par rapport à 2019 sur la marge d'EBITA courant du groupe.

L'EBITA de LanguageLine Solutions a continué de progresser en 2020 et son taux de marge est resté à un niveau élevé. La rentabilité de LanguageLine Solutions a été particulièrement résiliente pendant la crise en raison de l'offre de services de la société reposant sur 13 700 interprètes travaillant déjà à domicile avant la pandémie, assurant la bonne poursuite de l'activité sans rupture de moyens.

4.1.3.3 Résultats

Le résultat opérationnel s'établit à 555 millions d'euros contre 621 millions d'euros l'année précédente. Il inclut :

- l'amortissement des actifs incorporels pour 104 millions d'euros ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 37 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour 2 millions d'euros, correspondant à des coûts d'acquisition.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 88 millions d'euros, contre 90 millions d'euros en 2019. Il est à noter une forte baisse du coût de l'endettement liée principalement à la conversion en euros d'une dette antérieurement libellée en dollars US et au remboursement de certains emprunts. Cette amélioration est compensée par une variation négative des effets de change.

La charge d'impôt s'établit à 143 millions d'euros, contre 131 millions d'euros en 2019 qui intégrait 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. Le taux effectif d'impôt ressort à 30,6 % en 2020 contre 24,7 % en 2019.

Le résultat net part du groupe est de 324 millions d'euros contre 400 millions d'euros en 2019. Le résultat net dilué par action s'élève à 5,52 euros, contre 6,81 euros en 2019.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 22 avril 2021, de maintenir le montant du dividende à verser en 2021 au titre de l'exercice 2020 à 2,40 euros par action. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 43 %.

4.1.4 Trésorerie et capitaux

Structure financière consolidée

● Capitaux à long terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2020	2019	2018
Capitaux propres	2 409	2 569	2 225
Dettes financières non courantes	2 708	2 647	2 224
TOTAL NET DES CAPITAUX NON COURANTS	5 117	5 216	4 449

● Capitaux à court terme

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2020	2019	2018
Dettes financières courantes	562	436	213
Trésorerie et équivalents de trésorerie	996	418	336
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE TRÉSORERIE SUR LES DETTES FINANCIÈRES	434	- 18	123

Les principales dettes financières du groupe sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2020.

● Source et montant des flux de trésorerie

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2020	2019	2018
Marge brute d'autofinancement	975	969	572
Variation du besoin en fonds de roulement	14	- 148	- 49
Flux de trésorerie générés par l'activité	989	821	523
Investissements	- 258	- 252	- 960
Désinvestissements	5	1	11
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 253	- 251	- 949
Changement de part d'intérêts dans les entreprises contrôlées	- 1	- 24	- 14
Dividendes/titres d'autocontrôle	- 141	- 121	- 143
Intérêts financiers	- 37	- 41	- 45
Décaissements liés aux actifs loués	- 212	- 208	
Variation nette des dettes financières	230	- 86	765
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	- 161	- 480	563
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	575	90	137

La marge brute d'autofinancement s'est établie à 975 millions d'euros. En prenant en compte les décaissements liés aux actifs loués, celle-ci se monte à 763 millions d'euros contre 761 millions d'euros l'année précédente, et est donc relativement stable malgré la situation de crise sanitaire.

Malgré une forte croissance du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre 2020, l'activité a généré une ressource en fonds de roulement d'un montant de 14 millions d'euros contre un besoin de 148 millions d'euros l'année précédente. Il est à noter que la variation du besoin en fonds de roulement a été positivement impactée par des reports de charges sociales liés à la pandémie de Covid-19 et ce pour environ 36 millions d'euros.

Les investissements opérationnels nets s'établissent à 254 millions d'euros, ce qui représente 4,4 % du chiffre d'affaires, contre 4,7 % en 2019.

Il en résulte un cash-flow disponible de 487 millions d'euros contre 321 millions d'euros l'an passé.

Le montant des intérêts décaissés est de 37 millions d'euros en 2020 contre 41 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Les décaissements relatifs aux actifs loués se montent à 212 millions d'euros en 2020 contre 208 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Après décaissement des dividendes pour un montant de 141 millions d'euros, l'endettement net s'élève à 2 274 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 2 665 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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	954 363
Actif courant	588 005
Total actif	1 542 368
Capitaux propres	1 125 527
Passif non courant	259 915
Passif courant	156 926
Total passif	1 542 368
Chiffre d'affaires	1 041 011
RÉSULTAT NET	45 470

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 l'acquisition de 100 % du capital de la société russe Direct Star pour un montant de 78 millions d'euros.

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 2020, pour un montant total de 44,5 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance Canada pour 17 millions de dollars canadiens, soit 11 millions d'euros ;
- Luxembourg Contact Centers pour 8,9 millions d'euros ;
- Teleperformance Japon pour 851 millions de yens, soit 7 millions d'euros ;
- Teleperformance Colombie pour 5 millions d'euros.

4.2.1.2 Capital social

Le capital social d'un montant de 146 826 500 euros au 31 décembre 2020 est composé de 58 730 600 actions de 2,50 euros.

4.2.1.3 Financement

La société dispose, au 31 décembre 2020, de financements diversifiés afin de faire face à ses obligations et qui sont détaillés ci-après :

- deux placements privés US d'un montant total de 575 millions de dollars US et remboursables comme suit :
 - 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 ;

- trois emprunts obligataires d'un montant total de 1 850 millions d'euros et remboursables comme suit :
 - 600 millions d'euros à échéance avril 2024,
 - 750 millions d'euros à échéance juillet 2025,
 - 500 millions d'euros à échéance novembre 2027 ;
- des titres de créances négociables pour un montant total de 250 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- 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, 2019 et 2020 ;
- trois lignes bilatérales de crédit de 50 millions d'euros chacune, négociées au cours de l'année 2020 et dont les échéances sont respectivement en avril, juin et juillet 2021 ;
- une ligne bilatérale de crédit d'un montant de 6 milliards de yens, soit 50 millions d'euros, négociée au cours du premier semestre 2020, à échéance du 22 juillet 2021, avec une possibilité d'extension de 6 mois supplémentaires ;
- une ligne de crédit supplémentaire renouvelable d'un montant de 655 millions d'euros, pour faire face aux aléas de la crise, négociée au cours du premier semestre 2020 et à échéance au 15 avril 2021.

Les emprunts bancaires de 120 millions de dollars US et de 150 millions d'euros ont été intégralement remboursés en novembre 2020.

Au 31 décembre 2020, 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) (en milliers d'euros)

- Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

Article D. 441-I - 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement											
Nombre de factures concernées						3					197
Montant total des factures concernées HT						2 770	15 761	106		3 224	19 001
Pourcentage du montant des achats HT de l'exercice											
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						1,99 %	11,24 %	0,00 %	0,08 %	2,31 %	13,63 %
(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.

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 139 millions d'euros contre 129 millions d'euros en 2019, soit en augmentation de + 8,1 %.

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 36 millions d'euros en 2020 contre 34 millions d'euros en 2019.

4.2.2.2 Résultat financier

Le résultat financier d'un montant de 97 millions d'euros en 2020 contre 74 millions d'euros en 2019, se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Dividendes	232	105
Intérêts financiers (net)	-24	-9
Abandon de créances (net)	-3	0
Différences de change		9
Provisions sur filiales	-108	-31
TOTAL	97	74

À la suite de l'évaluation de ses titres de participation au 31 décembre 2020, la société a comptabilisé les provisions suivantes :

(en millions d'euros)	Dotation	Reprise
Teleperformance France	101	
Teleperformance EMEA		3
Wibilog	5	
Teleperformance Intermediation	1	
TOTAL	107	3

4.2.2.3 Résultat net

Le résultat courant avant impôts 2020 fait ressortir un profit de 133 millions d'euros, contre un profit de 108 millions d'euros en 2019.

Après un impôt sur les sociétés de 8 millions d'euros en 2020 (11 millions d'euros en 2019), le résultat net 2020 est un bénéfice de 129 millions d'euros (95 millions d'euros en 2019).

4.2.2.4 Résultat fiscal

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 16 millions d'euros en 2020.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées au paragraphe 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 19 023 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à ce titre s'est élevé à 6 092 euros.

4.3 TENDANCES ET PERSPECTIVES

4.3.1 Perspectives

4.3.1.1 Objectifs financiers 2021

Fort d'un développement commercial dynamique en 2020 et de l'accélération continue de sa transformation, Teleperformance aborde l'année 2021 avec confiance et vise :

- une croissance organique d'au moins + 9 % ;
- un taux de marge d'EBITA courant sur chiffre d'affaires supérieur à 14,0 % ;
- l'intégration de la société Health Advocate dans le groupe au cours du 2^e trimestre.

L'activité du premier semestre 2021 bénéficiera en particulier de la très bonne dynamique commerciale enregistrée tout au long de l'année 2020 et d'un effet de base favorable lié au début de la crise sanitaire mondiale en mars 2020.

4.3.1.2 Objectifs financiers 2022

Teleperformance maintient également ses objectifs financiers 2022, reflet de sa confiance dans l'avenir pour répondre efficacement à l'évolution permanente des besoins des clients du groupe :

- chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros, incluant des acquisitions dans les services à forte valeur ajoutée ;
- taux de marge d'EBITA sur chiffre d'affaires d'environ 14,5 %.

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*.

Comptes consolidés

5.1	État de la situation financière	218	5.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	222
5.2	État du résultat	219	5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	259
5.3	État du résultat global	219			
5.4	État des flux de trésorerie	220			
5.5	Variation des capitaux propres	221			

5.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
ACTIF			
Actifs non courants			
Goodwill	4	2 106	2 340
Autres immobilisations incorporelles	3.5	951	1 142
Droit d'utilisation des actifs loués	3.3	620	689
Immobilisations corporelles	3.4	569	578
Actifs financiers	7.2	53	57
Impôts différés	5.2	45	35
Total actifs non courants		4 344	4 841
Actifs courants			
Actifs impôts exigibles		105	178
Créances clients	3.2	1 307	1 223
Autres actifs courants	3.6	197	167
Autres actifs financiers	7.2	75	63
Trésorerie et équivalents de trésorerie		996	418
Total actifs courants		2 680	2 049
TOTAL ACTIF		7 024	6 890

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	31/12/2019
PASSIF			
Capitaux propres			
Capital	6.1	147	147
Prime d'émission		575	575
Réserves de conversion		- 386	10
Autres réserves groupe		2 073	1 836
Capitaux propres part du groupe		2 409	2 568
Participations ne conférant pas le contrôle		0	1
Total capitaux propres		2 409	2 569
Passifs non courants			
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	9.3	30	27
Obligations liées aux contrats de location	3.3	512	564
Autres passifs financiers	7.4	2 196	2 083
Impôts différés	5.2	236	278
Total passifs non courants		2 974	2 952
Passifs courants			
Provisions	9.2	63	32
Dettes d'impôts	5.3	114	192
Fournisseurs	3.12	227	173
Autres passifs courants	3.12	675	536
Obligations liées aux contrats de location	3.3	162	168
Autres passifs financiers	7.4	400	268
Total passifs courants		1 641	1 369
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		7 024	6 890

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	5 732	5 355
Autres produits de l'activité	3.1	9	2
Charges de personnel		- 3 846	- 3 489
Charges externes	3.13	- 741	- 708
Impôts et taxes		- 26	- 22
Dotations aux amortissements		- 205	- 188
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 104	- 109
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel		- 13	- 11
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués		- 175	- 175
Pertes de valeur des goodwill		- 37	- 2
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.7	- 37	- 25
Autres produits (charges) d'exploitation	3.14	- 2	- 7
Résultat opérationnel		555	621
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		4	6
Coût de l'endettement financier brut		- 45	- 58
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		- 45	- 46
Coût de l'endettement financier net	7.3	- 86	- 98
Autres produits (charges) financiers	7.3	- 2	8
Résultat financier		- 88	- 90
Résultat avant impôt		467	531
Impôts sur les résultats	5.1	- 143	- 131
Résultat net après impôt		324	400
Résultat net après impôt - Part du groupe		324	400
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle			
Résultat de base par action (en euros)	6.3	5,52	6,86
Résultat dilué par action (en euros)	6.3	5,52	6,81

5

5.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2020	2019
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	324	400
Non recyclables en résultat		
Recyclables en résultat		
Gains et (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	22	6
Gains et (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	- 5	- 2
Gains et (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (brut)	- 2	- 6
Gains et (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (impôt)	0	1
Écarts de conversion	- 396	68
Autres éléments du résultat global	- 381	67
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	- 57	467
dont groupe	- 57	467
dont participations ne conférant pas le contrôle	0	0

5.4 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt – Part du groupe		324	400
Résultat participation ne conférant pas le contrôle			
Charges (produits) d'impôts comptabilisés		143	131
Charges d'intérêts financiers nets		34	46
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		45	46
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	608	501
Impôt décaissé		- 179	- 155
Marge brute d'autofinancement		975	969
Variation du besoin en fonds de roulement	8.2	14	- 148
Flux de trésorerie générés par l'activité		989	821
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		- 258	- 252
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		4	
Remboursement de prêts		1	1
Flux de trésorerie liés aux investissements		- 253	- 251
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle			- 10
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées		- 1	- 24
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 141	- 111
Intérêts financiers versés		- 37	- 41
Décaissements relatifs aux actifs loués		- 212	- 208
Augmentation des dettes financières		1 333	1 489
Remboursement des dettes financières		- 1 103	- 1 575
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		- 161	- 480
Variation de trésorerie		575	90
Incidence des variations de change et reclassements		9	- 14
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	7.4.2	409	333
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	7.4.2	993	409

5.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Part du groupe							Participation ne conférant pas le contrôle	Total
(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		
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
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			- 396				- 396		- 396
Résultat net après impôt				324			324		324
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					17		17		17
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi						- 2	- 2		- 2
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	- 396	324	17	- 2	- 57	0	- 57
Opérations sur participation ne conférant pas le contrôle							0	- 1	- 1
Actions de performance				37			37		37
Titres d'autocontrôle							0		0
Dividendes (2,40 € par action)				- 141			- 141		- 141
Divers				2			2		2
31/12/2020	147	575	- 386	2 050	30	- 7	2 409	0	2 409

* 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 2020		223	NOTE 6		CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	238	
NOTE 1		PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	223	Note 6.1		Capital social	238
Note 1.1		Entité présentant les états financiers	223	Note 6.2		Titres d'autocontrôle	239
Note 1.2		Bases de préparation	223	Note 6.3		Résultat par action	239
Note 1.3		Pandémie de Covid-19	223	NOTE 7		ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	239
Note 1.4		Dépréciation	224	Note 7.1		Principes et méthodes comptables	239
Note 1.5		Détermination de la juste valeur	224	Note 7.2		Actifs financiers non-courants et autres actifs financiers courants	240
Note 1.6		Glossaire	224	Note 7.3		Résultat financier	240
NOTE 2		PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	225	Note 7.4		Passifs financiers	241
Note 2.1		Principes et méthodes comptables	225	Note 7.5		Opérations de couvertures de change et d'intérêts	243
Note 2.2		Évolution du périmètre de consolidation	225	Note 7.6		Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	245
NOTE 3		ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	226	Note 7.7		Gestion du risque financier	247
Note 3.1		Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	226	Note 7.8		Risques de conversion dans le cadre de la consolidation	249
Note 3.2		Créances clients	227	Note 7.9		Devises étrangères	250
Note 3.3		Contrats de location	227	NOTE 8		FLUX DE TRÉSORERIE	250
Note 3.4		Immobilisations corporelles	229	Note 8.1		Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	250
Note 3.5		Autres immobilisations incorporelles	230	Note 8.2		Variation du besoin en fonds de roulement	250
Note 3.6		Autres actifs courants	231	Note 8.3		Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net	251
Note 3.7		Paielements fondés sur des actions	231	Note 8.4		Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	251
Note 3.8		Avantages à court terme	233	NOTE 9		PROVISIONS, LITIGES, ENGAGEMENTS ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	251
Note 3.9		Indemnités de fin de contrat de travail	233	Note 9.1		Principes et méthodes comptables	251
Note 3.10		Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	233	Note 9.2		Variation des provisions	252
Note 3.11		Autres avantages à long-terme	233	Note 9.3		Avantages postérieurs à l'emploi : régimes à prestations définies	252
Note 3.12		Dettes fournisseurs et autres créditeurs	233	Note 9.4		Garanties et autres obligations contractuelles	253
Note 3.13		Charges externes	233	Note 9.5		Litiges	253
Note 3.14		Autres produits et charges d'exploitation	234	NOTE 10		PARTIES LIÉES	254
Note 3.15		Information sectorielle	234	Note 10.1		Principales transactions avec les parties liées	254
NOTE 4		GOODWILL	235	Note 10.2		Rémunération des dirigeants (Comex)	254
Note 4.1		Principes et méthodes comptables	235	NOTE 11		HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE TELEPERFORMANCE SE (HORS RÉSEAU INTERNATIONAL)	254
Note 4.2		Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelées ci-après UGT)	235	NOTE 12		ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	254
Note 4.3		Détermination de la valeur recouvrable des UGT	236	NOTE 13		LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	255
Note 4.4		Variation du goodwill et répartition par UGT	236				
Note 4.5		Tests de sensibilité	237				
NOTE 5		IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	237				
Note 5.1		Charge d'impôt	237				
Note 5.2		Impôts différés	238				
Note 5.3		Dettes d'impôts	238				

Événement significatif de l'exercice 2020

Le 27 octobre 2020, Teleperformance annonce avoir conclu un accord en vue de l'acquisition de Health Advocate, une société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs. Le montant de la transaction (valeur d'entreprise) s'élèvera à 690 millions de dollars US.

Afin de financer cette acquisition, le groupe a d'une part négocié un emprunt bancaire amortissable sur cinq ans d'un montant de 300 millions de dollars US et d'autre part procédé, en novembre 2020, à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à sept ans. Les caractéristiques de ces emprunts sont explicitées en note 7.4 *Passifs financiers*.

La transaction est conditionnée à son approbation par le département de la santé de l'État de Californie (*California Department of Managed Health Care*), la réponse étant attendue dans les prochains mois.

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 2020 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme le *groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 25 février 2021 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2021.

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 2020 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 2019.

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 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 1^{er} janvier 2020

L'amendement à la norme IFRS 16 *Contrats de location* sur les allègements de loyers liés à la Covid-19 a été publié par l'IASB en mai 2020 et approuvé par l'Union Européenne en octobre 2020. Celui-ci a pour but de faciliter la comptabilisation par les locataires des réductions de loyers octroyées par leurs bailleurs dans le cadre de la Covid-19. À ce titre et au 31 décembre 2020, le groupe a comptabilisé 4,5 millions d'euros en déduction des charges externes (cf. note 3.13 *Charges externes*).

Par ailleurs, les amendements suivants :

- modifications des références au cadre conceptuel de l'information financière révisé ;

- amendements à IFRS 3 sur la définition d'une activité ;
- amendements à IAS 1 et IAS 8 sur la modification de la définition du terme « significatif » ;
- amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7 dans le cadre de la phase 1 de la réforme des taux d'intérêt de référence ;

et d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020, 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 2020

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7 et IFRS 16 dans le cadre de la phase 2 de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Ces normes seront d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2021. Le groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de leur adoption.

1.2.2 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 3.7) ;
- l'évaluation des instruments financiers dérivés (note 7.5) ;
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises (note 3.5) ;
- 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 Pandémie de Covid-19

Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Cette crise sanitaire mondiale a conduit de nombreux pays à imposer à l'échelle nationale des mesures de confinement et des interdictions de déplacement. Compte tenu de cette situation exceptionnelle, le groupe a décidé de prendre toutes les mesures visant en priorité à garantir la sécurité de ses collaborateurs, la poursuite de l'activité de ses clients ainsi que sa solidité financière, dans le respect des directives des autorités dans chacun des pays où il est présent.

Impacts sur les opérations du groupe

Ces mesures se sont traduites par la fermeture temporaire de certains sites du groupe (TlScontact notamment) ainsi que des dépenses pour adapter le travail et lutter contre l'épidémie (développement rapide et à grande échelle du télétravail, fourniture aux collaborateurs de masques de protection et de gel désinfectant, nettoyage fréquent et renforcé des installations, dépistage des températures corporelles élevées à l'entrée des sites, etc.).

Elles sont constituées à hauteur d'environ 44,6 millions d'euros de charges externes (cf. note 3.13 *Charges externes*), et de 49,2 millions d'euros d'investissements incorporels et corporels. Ces coûts en faveur de la protection de la santé des collaborateurs et des emplois ont été accompagnés d'aides gouvernementales dans certains pays. Ces dernières ont pu se traduire soit par des subventions (cf. note 3.1 *Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité*), soit par des réductions de loyers consenties par certains bailleurs (cf. note 3.13 *Charges externes*), ou par des reports de paiements de charges sociales ou fiscales (cf. note 8.2 *Variation du besoin en fonds de roulement*).

Impacts sur le financement

Le 15 avril 2020, le groupe a sécurisé des lignes de crédit supplémentaires pour 655 millions d'euros et 6 milliards de yens (50 millions d'euros) pour faire face aux aléas de la crise. Ces liquidités viennent se rajouter aux lignes non utilisées de 450 millions d'euros (cf. note 7.4 *Passifs financiers*). L'agence de rating S&P a d'ailleurs confirmé le 6 novembre 2020 la note de crédit BBB-, Investment Grade, avec perspective stable du groupe, saluant ainsi sa solidité financière et lui permettant de garder la capacité de diversifier ses sources de financement dans les meilleures conditions.

Impacts sur le bilan

Ce contexte bien particulier a obligé le groupe à réaliser des analyses additionnelles sur certains postes de son bilan, notamment ses créances clients afin de s'assurer de leur recouvrement. Le résultat de ces analyses est mentionné en note 3.2 *Créances clients*.

Note 1.4 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 1.5 Détermination de la juste valeur

Un certain nombre de méthodes comptables et d'informations nécessitent de déterminer la juste valeur d'actifs et de passifs financiers et non financiers. 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 à la suite d'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'incapacité 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 1.6 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 : $\text{NOPAT} / \text{Capital Employed}$.

Éléments non récurrents : il s'agit principalement de coûts de restructuration, de charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions, de coûts liés aux fermetures de filiales, de frais d'acquisition de sociétés ou tout autre coût inhabituel par nature ou du fait de 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 n'exerce aucune influence notable ni contrôle conjoint sur une entité.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciaux, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupes sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

2.1.2 Monnaies étrangères

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en produits ou en charges financiers. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

États financiers des activités à l'étranger

La monnaie fonctionnelle des activités opérationnelles hors zone euro est généralement la devise locale sauf dans certains cas où la majorité des flux financiers est réalisée en référence à une autre devise.

Les actifs et les passifs d'une activité à l'étranger y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de la

consolidation sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger sont convertis en euros en utilisant le cours moyen de l'exercice, sauf fluctuation significative. Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion, en tant que composante distincte des capitaux propres.

Si une filiale exerce une activité à l'étranger dans une économie définie comme hyperinflationniste par l'IASB et a pour monnaie fonctionnelle la devise de ce pays, ses états financiers sont retraités de l'effet de l'inflation puis sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change résultant de la conversion d'un investissement net dans une activité à l'étranger et des couvertures correspondantes sont comptabilisés en réserve de conversion. Ils sont comptabilisés en résultat lors de la cession de l'activité à l'étranger.

2.1.3 Regroupements d'entreprises

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'exercice 2020, ni au cours de l'exercice 2019.

Note 3 Activité opérationnelle

Note 3.1 Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité

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.

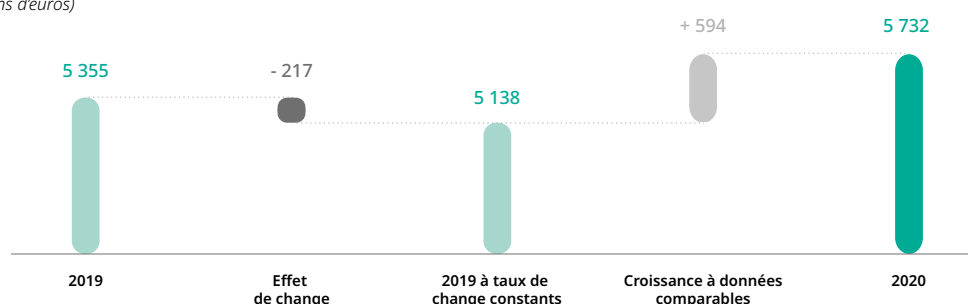
Concernant la catégorie *core services & D.I.B.S.*, les services sont principalement reconnus en fonction du temps passé par les agents (téléphone, *chat*, e-mail, etc.), des volumes traités (nombre d'appels, de ventes, etc.) ou du nombre de personnes allouées à la mission. Les prestations réalisées 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)



Le chiffre d'affaires consolidé 2020 s'élève à 5 731,6 millions d'euros soit, à données publiées, une hausse de 7,0 % par rapport à 2019.

À périmètre et taux de change constants, la progression est de 11,6 %.

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.

En 2020, les subventions représentent un montant de 9,1 millions d'euros contre 2,4 millions d'euros en 2019. La variation est principalement liée aux aides gouvernementales perçues dans certains pays pour faire face à la crise de la Covid-19 et ce, à hauteur de 7,3 millions d'euros.

Note 3.2 Créances clients

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

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients	1 327	- 20	1 307	1 223
TOTAL	1 327	- 20	1 307	1 223

À la suite de la pandémie de Covid-19, les sociétés du groupe ont particulièrement suivi la situation de leurs clients afin d'évaluer les risques de non-paiement des créances. Il s'avère que les risques ont été jugés non significatifs et que même les clients qui semblaient rencontrer des difficultés financières en cours d'année ont honoré leurs dettes. Au 31 décembre 2020, la dépréciation constatée à ce titre s'élève à 3,8 millions d'euros.

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Anglophone & APAC	423	423
Ibérico-LATAM	362	359
Europe cont.& MEA	322	241
Inde & Moyen-Orient	85	97
Services spécialisés	115	103
TOTAL	1 307	1 223

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
non échues	1 076	1 014
< 30 jours	178	129
< 60 jours	31	36
< 90 jours	11	11
< 120 jours	7	17
> 120 jours	4	16
TOTAL	1 307	1 223

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.

Certaines filiales du groupe sont parties prenantes de contrats d'affacturage (contrats de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) leur permettant de céder des créances clients.

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 58,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (53,9 millions d'euros au 31 décembre 2019) 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 58,8 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.

Note 3.3 Contrats de location

Le groupe est preneur de nombreux biens correspondant quasi exclusivement à des locations immobilières. En effet, il 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.

Évaluation initiale

Les contrats de location sont reconnus au bilan au commencement du contrat. L'obligation liée aux contrats de location est calculée en actualisant les flux futurs de loyers prévus aux contrats de location sur la durée du contrat. Sauf cas spécifiques (loyers payés d'avance, coûts de remise en état...), à la date initiale de comptabilisation, l'actif droit d'utilisation des actifs loués et le passif obligation liée au contrat de location sont de même montant.

Évaluation initiale

État de la situation financière

Actif droit d'utilisation

Correspond à la dette de location auquel s'ajoutent les coûts directs initiaux nets des avantages reçus du bailleur, les paiements d'avance sur loyers et les coûts de remises en état

Dette de location

Initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers dus non encore décaissés à la date de début du contrat. Le taux d'actualisation correspond au taux d'emprunt marginal

Pour déterminer la durée des contrats de location prévoyant une option de prolongation, le groupe a exercé son jugement pour déterminer s'il était raisonnablement certain de l'exercer. Cela influe par conséquent, sur le montant de la dette de loyers et de l'actif « droit d'utilisation » portés dans les comptes.

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.

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 ».

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.

Ainsi, à la fin du contrat, l'actif « droit d'utilisation » est totalement amorti et la dette est soldée.

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 à la suite d'un changement d'indice ou de taux.

Modification d'un 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 modifications 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 :

Modification de contrats

État de la situation financière

Actif droit d'utilisation

Ajusté du montant de la réestimation de la dette de location ou d'une diminution en cas de réduction de périmètre avec constatation d'un profit ou d'une perte au compte de résultat

Dette de location

Réestimation sur la base de la durée modifiée du contrat et du taux d'actualisation révisé à la date de modification

Exemptions

Les actifs « droit d'utilisation » pour les biens de faible valeur (inférieur à 5 000 euros) ou de courte durée (inférieure ou égale à 12 mois) ne sont pas comptabilisés. Les loyers payés au titre de ces contrats sont ainsi constatés en charges externes sur une base linéaire pendant toute la durée de location.

Le montant du droit d'utilisation des actifs loués s'élève à 620,0 millions d'euros en valeur nette à la date de clôture (688,6 millions d'euros au 31 décembre 2019) et se décompose comme suit :

Valeurs brutes (en millions d'euros)	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2019	868
Augmentation	167
Diminution	- 31
Reclassement	2
Conversion	- 65
31 DÉCEMBRE 2020	941

Amortissements (en millions d'euros)	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2019	- 179
Dotation	- 188
Diminution	31
Reclassement	- 2
Conversion	17
31 DÉCEMBRE 2020	- 321

Montant net (en millions d'euros)	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2019	689
31 DÉCEMBRE 2020	620

Le montant des obligations liées aux contrats de locations s'élève à 673,3 millions d'euros à la date de clôture (732,0 millions d'euros au 31 décembre 2019) et l'échéancier se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Total 31/12/2020	< 1 an	< 2 ans	< 3 ans	< 4 ans	< 5 ans	Au-delà
Obligations liées aux contrats de locations	674	162	132	111	84	64	121

Au cours de l'exercice 2020, les charges d'intérêts sur ces obligations liées aux contrats de locations s'élèvent à 44,4 millions d'euros, contre 45,7 millions d'euros en 2019.

Par ailleurs, les charges de loyers issues de contrats de locations non inclus dans la détermination de la dette locative s'élèvent à 17,7 millions d'euros en 2020 (19,2 millions d'euros en 2019). Les engagements non comptabilisés relatifs à ces derniers s'élèvent à 15,3 millions d'euros à la date de clôture (16,1 millions d'euros au 31 décembre 2019), dont la majeure partie sont à échéance 2021. 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 ne sont pas significatifs à la date de clôture.

Note 3.4 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 1.4 Dépréciation).

Le coût comprend les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif.

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

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 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
Reclassement	16	35	- 19	- 43	- 11
Augmentation	37	124	32	40	233
Diminution	- 12	- 31	- 12	- 2	- 57
Conversion	- 50	- 55	- 22	- 3	- 130
Ajustement hyperinflation	1	1			2
31 DÉCEMBRE 2020	624	741	288	29	1 682

Amortissements (en millions d'euros)	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
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
Reclassement	1	- 7	8		2
Dotation	- 65	- 82	- 34		- 181
Diminution	11	30	12		53
Conversion	30	39	12		81
Ajustement hyperinflation	- 1				- 1
31 DÉCEMBRE 2020	- 399	- 522	- 192		- 1 113

Montant net (en millions d'euros)	Terrains & constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2018	229	133	104	31	497
31 décembre 2019	257	165	119	37	578
31 DÉCEMBRE 2020	225	219	96	29	569

Le poste « Autres » comprend principalement du matériel et mobilier de bureau. Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur ces postes. Les immobilisations en cours correspondent essentiellement à des agencements de bureaux dans le cadre de la construction ou de la rénovation de sites.

Note 3.5 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 1.4 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les

avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Amortissement

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles, sauf si elle est indéterminée. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties dès lors qu'elles sont prêtes à être mises en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Logiciels :	3 à 6 ans
Marques :	3 à 10 ans
Relations clients :	9 à 15 ans

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes (en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients *	Logiciels	Autres	
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
Reclassement			9		9
Augmentation			22		22
Diminution			- 26		- 26
Conversion	- 5	- 127	- 20		- 152
AU 31 DÉCEMBRE 2020	53	1 323	206	2	1 584

Dépréciations & amortissements (en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients *	Logiciels	Autres	
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
Dotation	- 9	- 95	- 24		- 128
Diminution			26		26
Conversion	3	40	15		58
AU 31 DÉCEMBRE 2020	- 38	- 435	- 158	- 2	- 633

Montant net (en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients *	Logiciels	Autres	
Au 31 décembre 2018	35	1 152	44	0	1 231
Au 31 décembre 2019	26	1 070	46	0	1 142
AU 31 DÉCEMBRE 2020	15	888	48	0	951

* Comprend la marque LLS pour un montant de 85,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. Sa durée de vie étant indéterminée, celle-ci ne fait donc pas l'objet d'un amortissement.

Note 3.6 Autres actifs courants

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

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Autres créances	23	- 5	18	12
État, impôts et taxes	112		112	85
Avances et créances sur immobilisations	7		7	7
Charges constatées d'avance	60		60	63
TOTAL	202	- 5	197	167

Note 3.7 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 – Plan du 29 juillet 2020

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 29 juillet 2020 a :

- attribué gratuitement un total de 477 417 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 soumis 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 2019 et l'exercice clos le 31 décembre 2022 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Inférieure à 13 %	Supérieure ou égale à 13 %	Supérieure ou égale à 15,5 %	Supérieure ou égale à 18 %

Le second critère de performance est fondé sur le taux de la marge opérationnelle EBITA de l'exercice clos le 31 décembre 2022 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Taux de la marge d'EBITA	Inférieure à 14,3 %	Supérieure ou égale à 14,3 %	Supérieure ou égale à 14,4 %	Supérieure ou égale à 14,5 %

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 13 % ou si le taux de marge d'EBITA est inférieur à 14,3 %.

Les caractéristiques de ce plan sont les suivantes :

	Plan 29/07/2020
Date du conseil ayant attribué les actions	29/07/2020
Période d'acquisition des droits	29/07/2020 au 29/07/2023
Date d'octroi	29/07/2020
Nombre d'actions attribuées *	535 750
Nombre d'actions annulées	11 950
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2020	523 800
Juste valeur d'une action de performance à la date d'octroi (avec prise en compte du critère de marché)	178,80 €
Juste valeur d'une action de performance à la date d'octroi (sans prise en compte du critère de marché)	229,10 €
* Dont mandataires sociaux de la société	80 333

Autre attribution 2020

Dans le cadre de cette même autorisation, le conseil d'administration du 29 septembre 2020 a octroyé gratuitement un total de 4 000 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe, dont l'attribution est soumise aux mêmes conditions que celles évoquées dans le plan du 29 juillet 2020.

Actions de performance – Plan du 3 juin 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.

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	37 582
Nombre d'actions en circulation au 31/12/2020	462 992
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

La charge relative à l'ensemble de ces plans s'élève à 36,9 millions d'euros sur l'exercice 2020.

Note 3.8 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 3.9 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 3.10 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 24,9 millions d'euros sur l'exercice 2020 contre 18,4 millions d'euros en 2019.

Note 3.11 Autres avantages à long-terme

Il n'existe pas d'avantages à long terme autres 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 3.12 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)	31/12/2020	31/12/2019
Fournisseurs	227	173
Autres créditeurs	259	217
État impôts et taxes	83	71
Charges à payer	264	199
Autres dettes d'exploitation	69	49
TOTAL	902	709

Les autres dettes d'exploitation au 31 décembre 2020, incluent pour 14,6 millions d'euros (contre 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2019) la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change.

Note 3.13 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 des charges de loyer liées aux contrats de location entrant dans le champ de la norme IFRS 16 (cf. note 3.3 *Contrats de location*). Seuls les loyers des biens de faible valeur et de courte durée demeurent comptabilisés en charges externes.

(en millions d'euros)	2020	2019
Loyers et charges locatives immobiliers	- 74	- 86
Frais de télécommunication	- 119	- 108
Entretien de matériel	- 128	- 114
Frais de déplacement, missions & réceptions	- 51	- 86
Nettoyage et gardiennage	- 61	- 60
Frais de fonctionnement	- 96	- 76
Frais de recrutement	- 46	- 56
Honoraires	- 35	- 45
Consommables	- 23	- 20
Autres	- 108	- 57
TOTAL	- 741	- 708

Les charges externes incluent les dépenses engendrées par la crise sanitaire qui se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020
Dépenses liées aux mesures sanitaires	- 22
Développement du télétravail	- 22
Réductions de loyers obtenues	5
TOTAL	- 39

Le groupe a appliqué l'amendement à IFRS 16 sur les concessions de loyers liées à la Covid-19 en comptabilisant les réductions de loyers consenties par certains bailleurs en déduction des charges externes.

Note 3.14 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)	2020	2019
Autres produits d'exploitation		
Autres charges d'exploitation	- 2	- 7
TOTAL	- 2	- 7

Les autres charges d'exploitation 2020 sont liées à des coûts d'acquisition. En 2019, celles-ci étaient principalement liées au changement d'identité visuelle de Teleperformance initié en 2018 et qui s'est finalisé sur l'exercice 2019.

Note 3.15 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Les secteurs peuvent être regroupés dès lors qu'ils présentent des caractéristiques économiques similaires.

L'activité du groupe telle que suivie par le président-directeur général 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, Nicaragua, 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 Intelnet au Moyen-Orient ainsi que les solutions analytiques développées par la filiale Praxidia.
- les « services spécialisés » regroupant les services d'interprétariat 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.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

	Core services & D.I.B.S.					Services spécialisés	Total
2020 (en millions d'euros)	Anglophone APAC	Ibérico-LATAM	Europe cont. & MEA	Inde & MO	Holdings		
Chiffre d'affaires	1 791	1 538	1 299	452		652	5 732
Résultat opérationnel	108	178	90	45	28	106	555
Perte de valeur des goodwill			- 30	- 3		- 4	- 37
Investissements	- 73	- 87	- 49	- 19	- 1	- 29	- 258
Actifs incorporels et corporels (nets)	1 045	528	398	891	7	1 377	4 246
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 133	- 120	- 84	- 57	- 2	- 101	- 497

2019 (en millions d'euros)	Core services & D.I.B.S.					Services spécialisés	Total
	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		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

Les flux inter-secteurs 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 l'objet d'un test de dépréciation annuel. Par ailleurs, lorsqu'un événement particulier le justifie, il peut faire l'objet d'un test de dépréciation lors de l'arrêt intermédiaire.

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 sortie. 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 (appelées ci-après UGT)

Les filiales sont regroupées pour constituer une UGT dans les cas suivants :

- relations significatives liées à la présence de clients communs entraînant des flux de trésorerie dépendants ;
- interdépendance de certaines filiales avec leurs unités de production délocalisées ;
- localisation dans une même zone géographique présentant un contexte économique similaire et regroupées sous un management unique.

Au 31 décembre 2020, 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 3 160,6 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 1 050,8 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 333,4 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 333,9 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 48,7 millions d'euros. Une dépréciation de la totalité du goodwill a été constatée au cours du 1^{er} semestre 2020 pour un montant de 30,1 millions d'euros.

UGT LanguageLine Solutions

Cette UGT a été créée en 2016 à la suite de l'acquisition de la société LanguageLine Solutions et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 2 817,8 millions d'euros.

UGT Inde & Moyen-Orient

Cette UGT a été créée à la suite de 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 946,4 millions d'euros.

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 5 ans, sachant que l'EBITDA (cf. note 1.6 *Glossaire*) est une composante significative de ces flux de trésorerie.

Le flux de la première année est fondé sur le budget de l'exercice N+1, les flux des deux années suivantes sont issus des plans à 3 ans préparés par le management des UGT. Ces plans à 3 ans sont validés par la direction. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à 3 ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les UGT concernées. La valeur terminale, calculée à l'horizon des 5 ans prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation et est basée sur les flux de la dernière année. Ces flux sont actualisés en prenant en compte le WACC déterminé pour chaque zone géographique.

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 2 ans de Teleperformance (compte tenu de l'absence de sociétés comparables). Les taux sans risque et les primes de risques sont calculés pour une zone géographique homogène.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16, le groupe a retenu l'approche suivante pour les besoins des tests de dépréciation au 31 décembre 2020 :

- le droit d'utilisation est inclus et la dette déduite de la valeur comptable des actifs testés des UGT ;
- à l'échéance des contrats de location, les flux de loyers sont réintégrés dans les flux de trésorerie ; et
- le taux d'actualisation utilisé est un WACC « pré-IFRS 16 » compte tenu du fait que les flux de loyers ont été pris en compte dans leur totalité dans les flux de trésorerie en valeur terminale.

Un contrôle est effectué pour s'assurer de la cohérence entre le ROCE (cf. note 1.6 *Glossaire*) et le WACC.

Lorsque les prévisions de flux de trésorerie se sont avérées différentes à plusieurs reprises des réalisations ou qu'il y a des incertitudes sur un marché particulier, le groupe peut être amené à limiter les prévisions sur un horizon de 3 ans (UGT FSM et UGT Europe centrale).

Ainsi sur l'exercice 2020 les dépréciations suivantes ont été constatées :

- dépréciation de la totalité du goodwill de l'UGT FSM au 1^{er} semestre 2020 pour 30,1 millions d'euros ;
- dépréciation de la totalité du goodwill de l'UGT Wibilong au 1^{er} semestre 2020 pour 4,3 millions d'euros ;
- dépréciation d'une partie du goodwill de l'UGT Praxidia au 31 décembre 2020 pour 3,0 millions d'euros.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2019 et 2020 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill (en millions d'euros)	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
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
Conversion	- 197		- 197
Dotation		- 37	- 37
AU 31 DÉCEMBRE 2020	2 234	- 128	2 106

* La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'ajustement du goodwill suite à l'acquisition du groupe Intelenet en octobre 2018.

Le tableau ci-après récapitule les éléments clés relatifs à chaque UGT significative.

(en millions d'euros)	31/12/2020			31/12/2019		
	Goodwill	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation	Goodwill	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation
LanguageLine Solutions	698	2,2 %	6,0 %	762	2,3 %	6,5 %
Amérique du Nord (US Market)	504	2,2 %	6,0 %	545	2,3 %	6,5 %
Inde & Moyen-Orient	558	4,0 %	11,0 %	624	4,0 %	11,0 %
Nearshore	108	3,0 %	9,0 %	121	3,0 %	8,5 %
Europe centrale	50	2,0 %	5,0 %	50	2,1 %	4,8 %
Royaume-Uni	67	2,0 %	5,8 %	71	2,0 %	6,0 %
FSM	0	2,0 %	5,8 %	30	2,1 %	5,5 %
Autres	121			137		
TOTAL	2 106			2 340		

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 2020, seule l'UGT Inde & Moyen-Orient et ce, du fait de son acquisition récente, a été jugée comme sensible. La valeur nette du goodwill, à cette date, est de 558,2 millions d'euros.

Le tableau ci-après détaille l'impact d'une augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation combinée à une réduction de 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.

(en millions d'euros)	Valeur comptable des capitaux employés	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse de 1 % du taux d'actualisation	Baisse de 1,5 % du taux d'EBITDA en valeur terminale	Combinaison des 2 facteurs
Inde & Moyen-Orient	917	- 46	- 11	- 121

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 2020, le groupe a constaté une charge d'impôt de 143,1 millions d'euros contre une charge de 131,1 millions d'euros en 2019. Cela représente un taux d'impôt effectif de 30,6 % en 2020 contre 24,7 % en 2019. En excluant la perte de valeur des goodwill qui se monte à 37,4 millions d'euros en 2020 contre 2,4 millions d'euros en 2019, le taux effectif d'impôt est de 28,3 % et 24,7 % respectivement.

La charge 2019 incluait un profit d'impôt de 11,4 millions d'euros lié à la revalorisation d'impôts différés à la suite du changement du taux d'impôt en Inde et en Grèce.

La variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net consolidé	324	400
Charge d'impôt courant	179	159
Charge (produit) d'impôt différé	- 36	- 28
Résultat avant impôt	467	531
Taux d'impôt en vigueur en France	32,00 %	33,33 %
Charge d'impôt théorique	- 149	- 177
CVAE	- 2	- 2
Différentiel de taux	39	38
Impact du changement de taux Inde/Grèce		11
Perte de valeur des goodwill	- 12	- 1
Autres différences permanentes et divers	- 15	10
Actifs d'impôt différé non reconnus	- 4	- 10
TOTAL	- 143	- 131

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 31/12/2018	35	306	- 271	7
Résultat	- 12	- 40	28	
Capitaux propres	7	- 1	8	
Conversion	- 1	7	- 8	
Compensation IDA/IDP	6	6	0	
Au 31/12/2019	35	278	- 243	4
Résultat	30	- 6	36	
Capitaux propres	2	- 3	5	
Conversion	- 3	- 14	11	
Compensation IDA/IDP	- 19	- 19	0	
AU 31/12/2020	45	236	- 191	6

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 215,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (261,7 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 44,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 34,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 et concernent des pertes fiscales reportables pour 5,7 millions d'euros.

Le groupe dispose d'environ 198 millions d'euros de déficits fiscaux reportables dont 165 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 48,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (41,5 millions d'euros au 31 décembre 2019), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Note 5.3 Dettes d'impôts

Ce poste est constitué des dettes d'impôts exigibles ainsi que des dettes relatives aux traitements fiscaux incertains :

(en millions d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Dettes d'impôts exigibles	72	140 *
Dettes relatives aux traitements fiscaux incertains	42	52
TOTAL	114	192

* Les actifs et passifs d'impôts exigibles des filiales indiennes n'ont pas été nettés sur 2019.

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2020 est de 146 826 500 euros, divisé en 58 730 600 actions d'une valeur nominale de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2020	31/12/2019
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	58 730 600	58 719 000
dont actions détenues par le groupe	15 439	9 987
Dividende distribué au titre de l'exercice * (en millions d'euros)	141 **	140,9
Dividende par action (en euros)	2,40 **	2,40

* Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.

** Tel que proposé à l'AG du 22 avril 2021.

En juin 2020, Teleperformance SE a procédé à une augmentation de son capital social de 29 000 euros par l'émission de 11 600 actions nouvelles et qui est liée à l'attribution d'actions de performance.

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 2020, 15 439 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité pour un montant de 4,1 millions d'euros.

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.

	2020	2019
Résultat net, part du groupe (en millions d'euros)	324	400
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	58 713 193	58 252 492
Effet dilutif des actions de performance	5 546	475 873
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	58 718 739	58 728 365
Résultat de base par action (en euros)	5,52	6,86
Résultat dilué par action (en euros)	5,52	6,81

Le résultat dilué par action ne prend pas en compte les actions qui pourraient être émises du fait des plans d'action de performance du 3 juin 2019 et 29 juillet 2020 décrits en note 3.7 *Paiements fondés sur des actions*, les conditions de performance n'étant pas atteintes au 31 décembre 2020.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action :

	2020	2019
Actions ordinaires émises au 1 ^{er} janvier	58 719 000	57 780 000
Actions auto-détenues	- 11 861	- 93 210
Actions émises	6 054	565 702
TOTAL	58 713 193	58 252 492

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 qui correspondent principalement à des prêts au personnel et qui, lors de leur comptabilisation initiale, sont enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts directement attribuables. À chaque clôture, ils sont évalués au coût amorti ;
- dépôts et cautionnements : cette rubrique comprend principalement des dépôts de garantie versés notamment dans le cadre des baux commerciaux portant sur les locaux loués. Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont enregistrés à leur juste valeur ;
- 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 non-courants et autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2020	31/12/2019
Prêts	1		1	2
Instruments financiers dérivés	57		57	39
Dépôts et cautionnements	17	53	70	74
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif			0	5
Montant brut	75	53	128	120
Provisions			0	0
MONTANT NET	75	53	128	120

Note 7.3 Résultat financier

(en millions d'euros)	2020	2019
Produits de trésorerie et équivalents	4	6
Intérêts financiers	- 34	- 52
Commissions bancaires	- 11	- 6
Coût de l'endettement brut	- 45	- 58
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	- 45	- 46
Coût de l'endettement net	- 86	- 98
Gains de change	71	49
Pertes de change	- 76	- 43
Autres produits financiers	3	2
Autres produits (charges) financiers	- 2	8
RÉSULTAT FINANCIER	- 88	- 90

La baisse des intérêts financiers s'explique principalement par la conversion en euros d'une dette antérieurement libellée en dollars US ainsi que par le remboursement de certains emprunts bancaires (cf. note 7.4.2 *Endettement net : Répartition courant/non courant*).

L'augmentation des commissions bancaires est liée à la mise en place de nouvelles lignes de crédit non utilisées négociées par le groupe au cours de l'exercice (cf. note 7.4.2 *Endettement net : Répartition courant/non courant*).

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 2020, le groupe dispose des financements suivants :

Type d'emprunts (en millions)	Montant en devises au 31/12/2020	Devises	Montant en € au 31/12/2020	F/V	Taux	Échéance	Covenant financier
Emprunts bancaires	40	MAD	4	Fixe	+ 5 %	10/2022	non
	40	CNY	5	Fixe	+ 4,5 %	12/2021	non
	260	DZD	2	Fixe	+ 6 %	08/2021	non
Titres de créances négociables	250	EUR	250	Fixe	- 0,19 % à + 0,02 %	06/2021	non
Emprunt privé US (USPP 2014) Tranche A	160	USD	130	Fixe ⁽¹⁾	+ 3,64 %	12/2021	oui
Emprunt privé US (USPP 2014) Tranche B	165	USD	137	Fixe	+ 3,98 %	12/2024	oui
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche C	75	USD	61	Fixe	+ 3,92 %	12/2023	oui
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	143	Fixe	+ 4,22 %	12/2026	oui
Emprunt obligataire 2017 (Valeur nominale 600 M€)	607	EUR	607	Fixe ⁽²⁾	Coupon de + 1,50 %	04/2024	non
Emprunt obligataire 2018 (Valeur nominale 750 M€)	759	EUR	759	Fixe ⁽³⁾	Coupon de + 1,875 %	07/2025	non
Emprunt obligataire 2020 (EMTN)	500	EUR	500	Fixe	Coupon de + 0,25	11/2027	non
TOTAL DES EMPRUNTS			2 598				
Frais d'émissions des emprunts			- 15				
Instruments dérivés sur passifs financiers			- 6				
Concours bancaires			3				
Autres dettes financières			16				
TOTAL DES DETTES HORS OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION			2 596				
Obligations liées aux contrats de location ⁽⁴⁾			674				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES			3 270				

(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) cf. note 3.3 Contrats de location.

● Ventilation par nature de taux et principales devises

Ventilation des emprunts par taux (en millions d'euros)	Total	EUR	USD	Autres
● Taux fixe	2 598 *	2 116	471	11
● Taux variable	0			
31/12/2020	2 598	2 116	471	11

* Dont 400 millions d'euros et 160 millions de dollars US couverts par des swaps taux fixe/taux variable.

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 swaps taux fixe/taux variable.

● Covenants

Les dettes financières suivantes sont soumises à différents covenants financiers qui ont tous été respectés au 31 décembre 2020.

Placements privés US de 250 et 325 millions de dollars US :

Au 31 décembre 2020, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	Réalisés
Capitaux propres consolidés (en millions d'euros) *	> 1 836	2 409
Dettes nettes consolidées */EBITDA consolidé *	≤ 2,75x	1,71x

* Selon définition figurant dans les contrats.

Crédit syndiqué multidevises de 300 millions d'euros, ligne de crédit bancaire CMCCIC pour 50 millions d'euros, ligne de crédit bancaire MUFG de 6 milliards de yens et ligne de crédit bancaire de 655 millions d'euros :

Au 31 décembre 2020, le ratio qui s'applique est le suivant :

	Applicables	Réalisés
Dettes nettes consolidées */EBITDA consolidé *	≤ 2,75x	1,71x

* Selon définition figurant dans les contrats.

7.4.2 Endettement net : Répartition courant/non courant

(en millions d'euros)	31/12/2020	Courant	Non Courant *	31/12/2019	Courant	Non Courant *
Emprunts bancaires	11	7	4	257	38	219
Titres de créances négociables	250	250		228	228	
Emprunts « USPP » 2014	267	130	137	291		291
Emprunts « USPP » 2016	204		204	223		223
Emprunts obligataires	1 866		1 866	1 362		1 362
Total des emprunts	2 598	387	2 211	2 361	266	2 095
Frais émission des emprunts / primes	- 15		- 15	- 13	- 1	- 12
Instruments de couverture sur emprunts	- 6	- 6		- 22	- 22	
Concours bancaires	3	3		9	9	
Autres dettes financières	16	16		16	16	
Total des dettes hors obligations liées aux contrats de location	2 596	400	2 196	2 351	268	2 083
Obligations liées aux contrats de location **	674	162	512	732	168	564
Total des dettes financières	3 270	562	2 708	3 083	436	2 647
Valeurs mobilières de placement	91	91		25	25	
Disponibilités	905	905		393	393	
Total des disponibilités	996	996		418	418	
ENDETTEMENT NET	2 274	- 434	2 708	2 665	18	2 647

* La partie à plus de cinq ans s'élève à 643 millions d'euros.

** Cf. note 3.3 Contrats de location.

Au cours de l'exercice le groupe a procédé aux remboursements anticipés de toutes les échéances des emprunts suivants :

- emprunt souscrit en 2016 d'un montant de 500 millions de dollars US remboursable en quatre échéances égales les 19 août 2018, 2019, 2020 et 2021. Le solde au 31 décembre 2019 était de 120 millions de dollars US (107 millions d'euros) ;
- emprunt souscrit en 2018 d'un montant de 164 millions d'euros remboursable en quatre échéances égales les 15 juin 2020, 2021, 2022 et 2023. Le solde au 31 décembre 2019 était de 150 millions d'euros.

En novembre 2020, le groupe a souscrit un emprunt obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 0,25 % et venant à échéance en novembre 2027 dans le cadre d'un programme EMTN (Euro Medium Term Note) d'un montant total de 3 milliards d'euros.

Le groupe dispose par ailleurs de différentes lignes de crédit qui n'ont fait l'objet d'aucun tirage au 31 décembre 2020 :

- crédit syndiqué multidevises EUR et USD de 300 millions d'euros à échéance février 2023 ;
- trois lignes bilatérales de crédit de 50 millions d'euros chacune, négociées au cours de l'année 2020 et dont les échéances sont respectivement en avril, juin et juillet 2021 ;
- une ligne de crédit supplémentaire à échéance au 15 avril 2021 et renouvelable par tranche de 6 mois jusqu'en avril 2022 de 655 millions d'euros pour faire face aux aléas de la crise, négociée au cours du premier semestre 2020 ;
- une ligne bilatérale de crédit de 6 milliards de yens (50 millions d'euros), négociée au cours du premier semestre 2020 à échéance le 22 juillet 2021 avec une possibilité d'extension de 6 mois supplémentaires.

Enfin, le groupe a négocié en octobre 2020 un emprunt bancaire de 300 millions de dollars US remboursable sur cinq ans à échéance octobre 2025 qui sera utilisé pour l'acquisition de Health Advocate.

● Ventilation des emprunts par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2020	Total courant	Total non-courant	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Emprunts bancaires	11	7	4	4					
Titres de créances négociables	250	250							
Emprunts « USPP »	471	130	341		61	137		143	
Emprunts obligataires	1 866		1 866			607	759		500
TOTAL DES EMPRUNTS	2 598	387	2 211	4	61	744	759	143	500

(en millions d'euros)	Total 31/12/2019	Total courant	Total non-courant	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Emprunts bancaires	257	38	219	143	37	37	2		
Titres de créances négociables	228	228							
Emprunts « USPP »	514	0	514	145		67	146		156
Emprunts obligataires	1 362	0	1 362				605	757	
TOTAL DES EMPRUNTS	2 361	266	2 095	288	37	104	753	757	156

● Analyse de la variation des passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2019	Flux de trésorerie	Éléments sans effet cash			31/12/2020
			Obligations liés aux contrats de location	Juste valeur des instruments financiers	Écart de conversion	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	3 084	224	- 8	- 1	- 29	3 270

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 2020 (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2020	Juste valeur en € au 31/12/2020	Capitaux propres	Résultat 2020
Couverture de change budgétaire					
USD/MXN	130	107	11	11	0
USD/MXN *	25	20			
MXN/USD	386	16	1	1	0
MXN/USD *	61	2			
USD/PHP	10 902	184	5	3	2
USD/PHP *	3 761	64			
COP/EUR	21	21	1	1	0
COP/EUR *	4	4			
COP/USD	172	140	19	18	1
COP/USD *	31	25			
USD/INR	123	100	4	3	1
USD/INR *	13	10			
USD/CAD	17	14	1	1	0
USD/CAD *	4	3			
USD/EGP	18	15			
USD/MYR	29	23	1	1	0
GBP/INR	36	40	2	2	0
Couverture taux intérêts EUR	1 125	1 125	6	- 2	8
Couverture taux intérêts USD	100	81			
Couverture prêt intragroupe					
• en PHP	8 611	146	- 4	0	- 4

* Non éligible à la comptabilité de couverture.

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2019 (en millions)	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			
MXN/USD	464	22	1		1
MXN/USD *	93	4			
USD/PHP	10 200	179	4	3	2
USD/PHP *	2 550	45			
COP/EUR	19	19	1	1	
COP/EUR *	4	4			
COP/USD	143	127	6	5	1
COP/USD *	24	21			
USD/INR	165	147	3	2	
USD/INR *	13	11			
GBP/INR	88	98	6	6	
Couverture taux intérêts EUR	1 165	1 165	22	2	20
Couverture taux intérêts USD	200	178			
Couverture prêt intragroupe					
• en USD	28	25			
• en PHP	8 269	145	5	1	4
• en MYR	58	13			
Couverture cash pooling					
• en GBP	19	22			
• en USD	34	30			

* Non éligible à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2020, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à 48,3 millions d'euros (contre 55,5 millions d'euros au 31 décembre 2019) dont 57,4 millions d'euros sont présentés en « Autres actifs financiers », 14,6 millions d'euros en « Autres passifs courants » et 5,5 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 :

31/12/2020 (en millions d'euros)	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non recyc. en résultat)	Actifs et passifs financiers évalués au coût amorti	Total de la valeur nette comptable	Niv 1	Niv 2	Niv 3	Total de la juste valeur
ACTIFS FINANCIERS									
I – Actifs financiers non courants	0	0	0	53	53	0	53	0	53
Dépôts et cautionnements				53	53		53		53
II – Instruments dérivés actifs	0	57	0	0	57	0	57	0	57
Couvertures de change		57			57		57		57
III – Actifs financiers courants	91	0	0	2 427	2 518	996	1 522	0	2 518
Prêts				1	1		1		1
Dépôts et cautionnements				17	17		17		17
Clients				1 307	1 307		1 307		1 307
Autres actifs courants				197	197		197		197
Valeurs mobilières de placement	91				91	91			91
Disponibilités				905	905	905			905
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	91	57	0	2 480	2 628	996	1 632	0	2 628
PASSIFS FINANCIERS									
I – Dettes financières à long terme	552	0	0	2 156	2 708	0	2 708	0	2 708
Emprunts bancaires				4	4		4		4
Emprunts « USPP »	137			204	341		341		341
Emprunts obligataires	415			1 451	1 866		1 866		1 866
Frais émission des emprunts/primes				- 15	- 15		- 15		- 15
Obligations liées aux contrats de location				512	512		512		512
II – Instruments dérivés passifs	0	9	0	0	9	0	9	0	9
Instruments de couverture sur emprunts		- 6			- 6		- 6		- 6
Couvertures de change		15			15		15		15
III – Passifs financiers courants	0	0	0	1 455	1 455	3	1 452	0	1 455
Part à court terme des emprunts bancaires				7	7		7		7
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				162	162		162		162
Titres de créances négociables				250	250		250		250
Emprunts « USPP »				130	130		130		130
Fournisseurs				227	227		227		227
Concours bancaires				3	3	3			3
Autres dettes financières				16	16		16		16
Autres passifs courants				660	660		660		660
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	552	9	0	3 611	4 172	3	4 169	0	4 172

Le tableau suivant indique la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que leurs justes valeurs telles que publiées au 31 décembre 2019 :

31/12/2019 (en millions d'euros)	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non recyc. en résultat)	Actifs et passifs financiers évalués au coût amorti	Total de la valeur nette comptable	Niv 1	Niv 2	Niv 3	Total 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

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 change ;
- risque de taux d'intérêts ;
- risque de liquidité ;
- risque de crédit ;
- 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.

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 1^{er} 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 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 risque de parité entre les pesos mexicain, philippin et colombien, la roupie indienne et le dollar US.

La réalisation de ce risque, du fait d'une appréciation continue des devises liées aux coûts locaux par rapport aux devises de facturation d'un exercice à l'autre, pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du groupe.

7.7.2 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)	31/12/2020	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	3 270	2 718	552 *
Total des disponibilités	- 996		- 996
ENDETTEMENT NET	2 274	2 718	- 444

(en millions d'euros)	31/12/2019	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	3 083	2 270	813
Total des disponibilités	- 418	0	- 418
ENDETTEMENT NET	2 665	2 270	395

* Dont 250 millions d'euros couverts par des achats de CAPS. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 5,2 millions d'euros des charges financières alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 5,3 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 S&P 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.

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.

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

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*.

En ce qui concerne le 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 et le dollar US. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

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 également indiqués en note 7.8 *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

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 le 6 novembre 2020 par S&P, 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.

7.7.3 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.

COVID-19 : Dans le contexte de la pandémie, le groupe pourrait ne pas pouvoir générer suffisamment de trésorerie disponible pour faire face à ses engagements. Cette situation pourrait aussi impacter la situation financière du groupe et le mettre en défaut de ses engagements pris au titre des *covenants*.

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.

Le 6 novembre 2020, S&P a confirmé le Rating Investment Grade BBB- Stable Investment Grade du groupe.

COVID 19 : Afin de se prémunir de tout manque de trésorerie, le groupe a signé le 15 avril 2020 une Revolving Credit Facility de 655 millions d'euros à échéance 12 mois et avec possibilité d'extension de 6 mois renouvelable jusqu'en avril 2022.

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 66 % 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 2021 et 2027 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 855 millions d'euros au 31 décembre 2020.

L'endettement net au 31 décembre 2020 s'élève à 2 273,7 millions d'euros dont 673,3 millions d'euros de dettes sur contrats de location contre 2 665,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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*.

7.7.4 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.

COVID-19 : dans le contexte actuel de la pandémie, ce risque de crédit pourrait être amplifié chez certains créanciers, principalement les clients du groupe, qui pourraient être en difficulté financière et ne pas pouvoir régler leurs factures.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 5,7 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 11,6 % 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 30 % des créances clients au 31 décembre 2020.

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.

COVID-19 : le groupe suit de près la situation de ses principaux clients ainsi que les mesures gouvernementales prises dans les différents pays afin qu'ils puissent faire face à la crise et honorer leurs paiements. Dans le cadre de la clôture des comptes, le risque de crédit fait l'objet d'une évaluation et d'une provision si nécessaire (cf. note 3.2 *Créances clients*).

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*.

7.7.5 Risque sur actions

Identification du risque

Le risque sur actions représente le risque de perte financière en cas de défaut d'une contrepartie dans les investissements placés dans des titres liquides, des certificats de dépôt, ou des instruments financiers de la trésorerie disponible du groupe.

Le montant placé en valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2020 est de 90,3 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV et fonds communs de placement.

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.

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 :

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2020		2019	
	Montant	%	Montant	%
Euro	1 440	25,1 %	1 192	22,3 %
Dollar US	2 135	37,2 %	2 095	39,1 %
Roupie indienne	389	6,8 %	438	8,2 %
Réal brésilien	194	3,4 %	227	4,2 %
Peso mexicain	119	2,1 %	120	2,2 %
Livre sterling	331	5,8 %	278	5,2 %
Peso colombien	363	6,3 %	238	4,4 %
Yuan	84	1,5 %	97	1,8 %
Autres	677	11,8 %	670	12,5 %
TOTAL	5 732	100 %	5 355	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 2020 d'environ 4,5 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 13,6 millions d'euros.

Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019 à taux 2020	2019
Chiffre d'affaires	5 732	5 138	5 355
Résultat opérationnel	555	597	621
Résultat financier	- 89	- 90	- 90
RÉSULTAT NET	323	380	400
Résultat net, part du groupe	323	380	400

Au 31 décembre 2020, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2020				31/12/2019			
	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	1 593	3 265	- 1 672	- 1 671	977	2 824	- 1 847	- 1 846
Dollar US	2 639	534	2 105	2 142	2 944	509	2 435	2 446
Roupie indienne	1 122	226	896	896	1 328	300	1 028	1 028
Réal brésilien	120	70	50	50	149	80	69	69
Peso mexicain	176	16	160	163	187	56	131	132
Livre sterling	229	68	161	163	205	67	138	145
Peso colombien	235	116	119	119	189	85	104	104
Peso philippin	265	- 55	320	320	277	126	151	160
Autres	588	361	227	227	602	271	331	331
TOTAL	6 967	4 601	2 366	2 409	6 858	4 318	2 540	2 569

Note 7.9 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2020	Cours de clôture 31/12/2020	Cours moyen 2019	Cours de clôture 31/12/2019
EUROPE					
Livre sterling	Royaume-Uni	0,89	0,90	0,88	0,85
AMÉRIQUES ET ASIE					
Réal brésilien	Brésil	5,89	6,37	4,41	4,52
Peso colombien	Colombie	4 212,00	4 170,00	3 671,00	3 683,00
Dollar US	États-Unis	1,14	1,23	1,12	1,12
Roupie indienne	Inde	84,64	89,66	78,84	80,19
Peso mexicain	Mexique	24,52	24,42	21,56	21,22
Peso philippin	Philippines	56,62	59,13	57,99	56,90

Note 8 Flux de trésorerie

Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	309	297
Pertes de valeur des goodwill	37	2
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués	188	186
Dotations (reprises) nettes aux provisions	34	- 12
Pertes et gains latents sur instruments financiers	5	6
Paiements fondés sur des actions	35	22
TOTAL	608	501

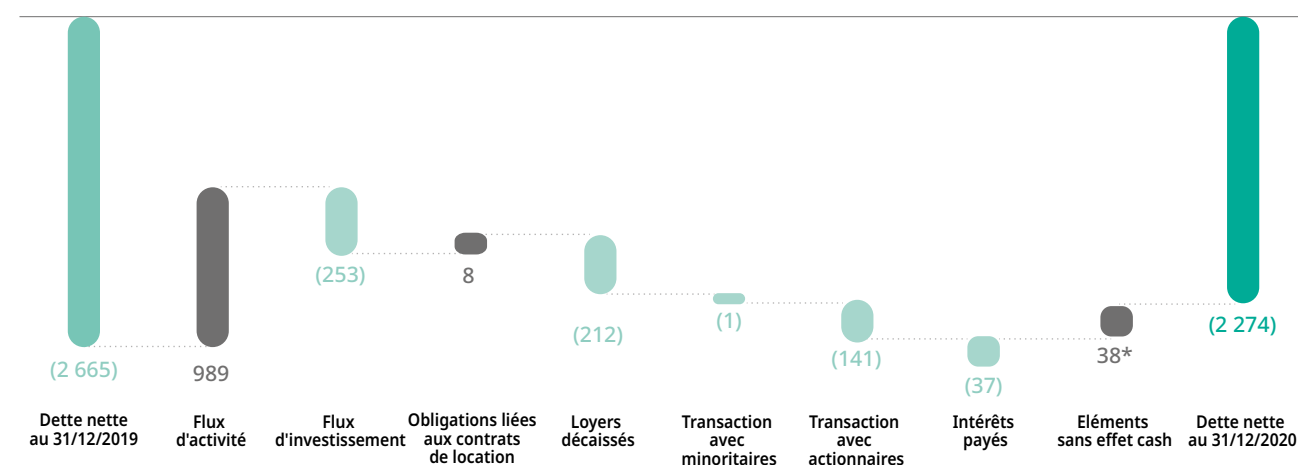
Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Créances clients	- 194	- 164
Fournisseurs	160	46
Autres	48	- 30
TOTAL	14	- 148

L'augmentation des créances clients et des dettes fournisseurs est principalement liée à la forte croissance de l'activité au cours du quatrième trimestre 2020. La variation du besoin en fonds de roulement a été positivement impactée par des reports de charges sociales liés à la pandémie de Covid-19. Ces reports concernent principalement les filiales américaines et britanniques pour un montant de 36,2 millions d'euros.

Note 8.3 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net

(en millions d'euros)



* Dont effet de change 38 m€

Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 141,0 millions d'euros ainsi que l'achat de titres d'autocontrôle (net des cessions) pour 0,4 million d'euros.

Note 8.4 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)

	31/12/2020	31/12/2019
Concours bancaires	- 3	- 9
Valeurs mobilières de placement	91	25
Disponibilités	905	393
TRÉSORERIE NETTE	993	409

5

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)	31/12/2019	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2020
			utilisées	non utilisées			
Provisions pour risques	22	9	- 9	- 1	- 2		19
Provisions pour charges – autres	10	34	- 2		- 1	3	44
TOTAL	32	43	- 11	- 1	- 3	3	63

(en millions d'euros)	31/12/2018	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	31/12/2019
			utilisées	non utilisées			
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

Les provisions pour risques, au 31 décembre 2020 incluent notamment des risques sociaux pour 7,2 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.

Les provisions pour charges couvrent principalement un risque sur les charges sociales en Colombie et au Brésil et ce respectivement, pour un montant de 20,1 millions d'euros et 8,9 millions d'euros.

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, Salvador et chez certaines entités mexicaines.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

	2020			2019		
	France	Inde	Philippines	France	Inde	Philippines
Taux d'actualisation	0,34 %/0,40 %	3,59 %/3,90 %	4,00 %	0,77 %/0,85 %	5,61 %/7,12 %	5,30 %
Taux d'augmentation des salaires	1,7 %/2,5 %	4,0 %	4,0 %	1,5 %/2,5 %	4,0 %/6,5 %	4,0 %

Les autres engagements sont individuellement non significatifs et font l'objet d'une évaluation par des actuaires, prenant en compte les spécificités locales.

Évolution de la dette actuarielle au cours de l'exercice

	France	Autres	Total
Dette au 31/12/2018	6	16	22
Résultat 2019	1	- 1	0
Coûts des services rendus	1	1	2
Charges d'intérêts financiers			0
Réductions et règlements		- 2	- 2
Autres éléments du résultat global	2	3	5
Écarts de conversion			0
Dette au 31/12/2019	9	18	27
Résultat 2020	1	2	3
Coûts des services rendus	1	2	3
Charges d'intérêts financiers		1	1
Réductions et règlements		- 1	- 1
Autres éléments du résultat global		2	2
Écarts de conversion		- 2	- 2
Dette au 31/12/2020	10	20	30

La dette au 31 décembre 2020 présentée en « Autres » concerne principalement les filiales en Inde, en Grèce, aux Philippines, en Arabie saoudite et au Salvador pour respectivement 5,8 millions d'euros, 2,6 millions d'euros, 6,0 millions d'euros, 2,2 millions d'euros et 2,1 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 :

- 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 ;
- 30,1 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Répartition par nature des actifs en couverture

	2020	2019
Engagement	33	29
Actions	7,2 %	12,7 %
Obligations	20,4 %	13,5 %
Marché monétaire	10,6 %	17,0 %
Obligation détenue jusqu'à maturité	30,8 %	31,4 %
Prêts & emprunts	17,0 %	14,1 %
Immobiliers	13,6 %	11,1 %
Autres	0,4 %	0,2 %
Actif de couverture	3	3
Dette au bilan	30	27

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2020.

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 1^{er} janvier 2018 et portant sur des prestations fournies par elle et des filiales de Teleperformance SE. Les services rendus couvrent actuellement les pays suivants : Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Pays-Bas, Norvège, Belgique et États-Unis.

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 2020, Teleperformance SE a octroyé une nouvelle lettre de confort, remplaçant celles émises en 2017, en faveur de Canon Europa NV, dans le cadre de la poursuite de leur collaboration commerciale avec Ypiseria 800-Teleperformance A.E., filiale de Teleperformance SE.

Dans le cadre de l'acquisition de West Health Advocate Solutions Inc. par Teleperformance Group Inc., filiale à 100 % de Teleperformance SE, cette dernière a octroyé en faveur des cédants une garantie des engagements pris par sa filiale, en tant qu'acquéreur. En outre, dans le cadre de cette acquisition, Teleperformance SE s'est portée caution solidaire des engagements souscrits par Teleperformance Group Inc. au titre du prêt souscrit auprès de plusieurs banques.

Garanties reçues dans le cadre de certaines acquisitions

Les contrats de certaines acquisitions menées par Teleperformance SE et/ou certaines de ses filiales (notamment ceux d'Aegis USA Inc., LanguageLine Holding LLC, Wibilong SAS et West Health Advocate Solutions, Inc.) contiennent des clauses de garantie visant à indemniser l'acquéreur pour tout passif antérieur et non révélé au moment de l'acquisition. Ils consistent notamment en des déclarations et engagements couvrant certaines garanties pour une période convenue dans ces contrats.

La durée est ainsi 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 2020, 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 SE 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 2020 est de 18,9 millions d'euros.

Note 10 Parties liées

Note 10.1 Principales transactions avec les parties liées

À la connaissance du groupe, il n'y a pas d'opérations significatives réalisées avec les parties liées au cours de l'exercice 2020.

Au cours du 1^{er} semestre 2019, il avait 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 concerne un dirigeant et mandataire social du groupe. Le prix d'achat avait été déterminé sur la base d'un rapport d'évaluation délivré par un expert indépendant.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2020 et 2019 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2020	2019
Avantages à court terme	13	16
Attribution d'actions de performance *		73
TOTAL	13	89

* 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 ;
- d'un an pour M. Olivier Rigaudy et représentant une année de rémunération.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE (hors réseau international)

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2020 se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	KPMG Audit IS		Deloitte & Associés	
	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾
Émetteur	573	62	397	62
Filiales intégrées globalement			138	
TOTAL	573	62	535	62

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit IS et Deloitte & Associés à l'entité consolidante : lettre de confort dans le cadre d'un emprunt obligataire et diligences relatives au respect des exigences du règlement européen délégué n° 2019/815 applicables au format électronique (ESEF).

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			
<i>Albanie</i>	Albania Marketing Service Sh.p.K	100	100
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	100
<i>Allemagne</i>	Teleperformance Germany at Home Solutions GmbH	100	100
	Teleperformance Germany Financial Services GmbH	100	100
	Teleperformance Germany S.a.r.l & Co.KG	100	100
	Teleperformance Support Services GmbH	100	100
<i>Bosnie-Herzégovine</i>	Teleperformance B-H d.o.o.	100	100
<i>Danemark</i>	Teleperformance Denmark A/S	100	100
<i>Égypte</i>	Service 800 Egypt for Communication (Teleperformance) SAE	100	100
<i>Finlande</i>	Teleperformance Finland OY	100	100
<i>France</i>	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance France	100	100
	Teleperformance Intermediation	100	100
<i>Grèce</i>	Customer Value Management (CVM)	100	100
	Direct Response Service SA	100	100
	Mantel SA	100	100
	Ypiresia 800 – Teleperformance AEPY	100	100
<i>Italie</i>	In & Out S.p.A.	100	100
<i>Kosovo</i>	Twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	100
<i>Liban</i>	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	100
<i>Lituanie</i>	UAB "Teleperformance LT"	100	100
<i>Luxembourg</i>	Teleperformance Germany S.a.r.l.	100	100
<i>Macédoine du Nord</i>	Teleperformance DOOEL Skopje	100	100
<i>Madagascar</i>	Teleperformance Madagascar	100	100
<i>Maroc</i>	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A.	100	100
<i>Norvège</i>	Teleperformance Norge AS	100	100
<i>Pays-Bas</i>	PerfectCall B.V.	100	100
	PerfectCall Financial Services B.V.	100	100
<i>Pologne</i>	Teleperformance Business Services Krakow Sp.z o.o.	100	100
	Teleperformance Polska Sp.z o.o.	100	100
	TPG Katowice Sp.z o.o.	100	100
<i>République tchèque</i>	Teleperformance CZ, a. s.	100	100
<i>Roumanie</i>	S 800 Customer Service Provider SRL	100	100
	Service 800 contact center – Agent de Asigurare SRL	100	100
	The Customer Management Company SRL	100	100
<i>Russie</i>	Direct Star LLC	100	100
<i>Suède</i>	Teleperformance Nordic AB	100	100
<i>Suisse</i>	SCMG AG	100	100
<i>Tunisie</i>	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	100
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
<i>Turquie</i>	Metis Bilgisayar Sistemliri San. Ve Tic. A.Ş.	100	100
<i>Ukraine</i>	LLC "KCU"	100	100
Anglophone & Asie Pacifique			
<i>Afrique du Sud</i>	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	100
<i>Australie</i>	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	100
<i>Canada</i>	MMCC Solutions Canada company	100	100
<i>Chine</i>	Beijing Interactive CRM Technology Service 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
	North Asia United CRM Technologies (Xi'an), Ltd	100	100
	Teleperformance Information Technologies (Kunming) Co., Ltd	100	100

		Intérêts %	Contrôle %
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	100	100
Indonésie	PT. Telemarketing Indonesia	100	100
Japon	Teleperformance Japan Co., Ltd	100	100
Malaisie	Teleperformance Malaysia SDN.BHD	100	100
Maurice	Teleperformance (Mauritius) Holding Company Ltd	100	100
	Teleperformance Global Investment (Mauritius) 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, Inc.	100	100
	TPUSA-FHCS, Inc.	100	100
Ibérico-LATAM			
Argentine	Citytech S.A.	100	100
Brésil	SPCC – São Paulo Contact Center Ltda	100	100
	Teleperformance CRM S.A.	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, S.A.U.	100	100
	Teleperformance Mediacion 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, S.A.	100	100
	Teleperformance Guatemala, S.A.	100	100
Guyana	Teleperformance Guyana Inc.	100	100
Honduras	Teleperformance Honduras S.A.	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
Nicaragua	Teleperformance Nicaragua, Sociedad Anónima	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	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	Teleperformance Call Centers Services L.L.C	100	100
	Teleperformance Global Services FZ-LLC	100	100
	Teleperformance Middle East Business Services L.L.C.	100	100

		Intérêts %	Contrôle %
<i>France</i>	Praxidia	100	100
<i>Inde</i>	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
<i>Italie</i>	Praxidia S.p.A	100	100
<i>Jordanie</i>	Teleperformance Global Services (Jordan) LLC	100	100
<i>Luxembourg</i>	Praxidia S.A.	100	100
<i>Maurice</i>	Teleperformance BPO (Mauritius) Ltd	100	100
<i>Pays-Bas</i>	Praxidia B.V.	100	100
<i>Royaume-Uni</i>	Praxidia Services Ltd	100	100
	Teleperformance BPO UK Ltd	100	100
<i>USA</i>	Praxidia US, Inc.	100	100
SERVICES SPÉCIALISÉS			
TLScontakt			
<i>Afrique du Sud</i>	TLScontakt South Africa (PTY) Ltd	100	100
<i>Albanie</i>	TLScontakt Albania Sp.h.k	100	100
<i>Algérie</i>	SARL TLS Contact	100	100
<i>Allemagne</i>	TLScontakt Deutschland GmbH	100	100
<i>Arménie</i>	TLScontakt AM LLC	100	100
<i>Azerbaïdjan</i>	TLScontakt Azerbaijan LLC	100	100
<i>Biélorussie</i>	Unitary Enterprise Providing Services "TLScontakt"	100	100
<i>Botswana</i>	Tls Contact Proprietary Limited	100	100
<i>Chine</i>	Beijing TLScontakt Consulting Co, Ltd	100	100
<i>Égypte</i>	TLScontakt Egypt	100	100
<i>Espagne</i>	TLScontakt España SL	100	100
<i>France</i>	TLScontakt Algérie	100	100
	TLScontakt France	100	100
<i>Gabon</i>	TLScontakt Gabon	100	100
<i>Géorgie</i>	TLScontakt Georgia LLC	100	100
<i>Hong Kong</i>	TLScontakt Ltd	100	100
<i>Indonésie</i>	PT. TLScontakt Indonesia	100	100
<i>Irlande</i>	TLScontakt (Ireland) Ltd	100	100
<i>Italie</i>	TLScontakt Italia S.R.L	100	100
<i>Kazakhstan</i>	TLScontakt Kazakhstan LLP	100	100
<i>Kenya</i>	TLScontakt Kenya Ltd	100	100
<i>Kosovo</i>	TLScontakt Kosovo LLC	100	100
<i>Liban</i>	TLScontakt Lebanon SARL	100	100
<i>Luxembourg</i>	TLS Group SA	100	100
<i>Madagascar</i>	TLScontakt Madagascar	100	100
<i>Maroc</i>	TLScontakt Maroc SARLAU	100	100
<i>Maurice</i>	TLScontakt (Mau) Ltd	100	100
<i>Mongolie</i>	TLScontakt Mongolia Ltd	100	100
<i>Monténégro</i>	LLC « TLScontakt » d.o.o. Podgorica	100	100
<i>Namibie</i>	TLS Contact Namibia (Proprietary) Limited	100	100
<i>Nigéria</i>	TLScontakt Processing Services Ltd	100	100
<i>Ouganda</i>	TLS Contact Ltd	100	100
<i>Ouzbékistan</i>	TLS Contact LLC	100	100
<i>Pays-Bas</i>	TLScontakt Netherlands B.V.	100	100
<i>Philippines</i>	TLScontakt Philippines Corporation	100	100
<i>Royaume-Uni</i>	Application Facilitation Services Ltd	100	100
	Teleperformance Contact Ltd	100	100
	TLScontakt (UK) Ltd	100	100
<i>Russie</i>	LLC TLScontakt (RU)	100	100
<i>Serbie</i>	TLScontakt doo Beograd-Stari Grad	100	100
<i>Sierra Leone</i>	TLScontakt (SL) Ltd	100	100
<i>Suisse</i>	TLScontakt Switzerland GmbH	100	100

		Intérêts %	Contrôle %
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
	TLS Contact Tunisie	100	100
Turquie	TLS Danismanlik HVTLS	100	100
Ukraine	TLScontact Ukraine LLC	100	100
Vietnam	TLSContact Vietnam Company Ltd	100	100
AllianceOne			
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 S.a.r.l.	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 2020

A l'assemblée générale de la société Teleperformance SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Teleperformance SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important pour l'audit des comptes consolidés 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 consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des goodwill (Note 4 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 2 106 millions d'euros, soit 30 % 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 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 reconnaître au titre de l'exercice 2020 une dépréciation de 37 millions d'euros sur les UGT FSM, Wiblong et Praxidia.

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 exposées dans la note 4.3, 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 1.6 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. Au 31 décembre 2020, seule l'UGT Inde & Moyen-Orient et ce, du fait de son acquisition récente, a été jugée comme sensible, tel que précisé dans la note 4.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 par rapport aux données de marché, des taux de croissance perpétuels et des taux d'actualisation retenus pour chaque UGT ou groupe d'UGT avec 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 ;
- Effectuer une revue des informations détaillées dans la note 4 des états financiers 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par l'entité dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Teleperformance SE par l'assemblée générale du 30 juin 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 25 juin 1987 pour le cabinet KPMG Audit IS, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date.

Au 31 décembre 2020, Deloitte & Associés et KPMG Audit IS étaient respectivement dans la vingt-deuxième et dans la trente-quatrième année de leur mission sans interruption.

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 26 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés
Ariane Buaille
Associée

Comptes sociaux au 31 décembre 2020

6.1	Bilan actif	264	6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	285
6.2	Bilan passif	264			
6.3	Compte de résultat	265	6.7	Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	288
6.4	Notes annexes	266			
6.5	Tableau des filiales et participations	282			

6.1 BILAN ACTIF

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2020			2019
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	4 429	4 162	267	18
Immobilisations corporelles	2	5 493	3 914	1 579	1 625
Immobilisations financières					
Titres de participation	3.1	3 524 750	350 228	3 174 522	3 200 610
Créances rattachées à des participations	3.2	295 417	14 029	281 388	425 695
Autres immobilisations financières		356	350	6	350
Total des immobilisations financières		3 820 523	364 607	3 455 916	3 626 655
Total actif immobilisé		3 830 445	372 683	3 457 762	3 628 298
Avances et acomptes versés		24		24	28
Clients et comptes rattachés	6	21 103	224	20 878	29 608
Autres créances	6 et 7	119 348	942	118 406	80 696
Valeurs mobilières de placement	4	20 916		20 916	9 409
Instruments de trésorerie – Actif	5	53 778		53 778	30 561
Disponibilités		648 368		648 368	127 010
Charges constatées d'avance	6	19 382		19 382	17 646
Total actif circulant		882 919	1 166	881 753	294 957
Primes de remboursement des emprunts		9 872		9 872	7 454
Écart de conversion actif	12	41 285		41 285	43 711
TOTAL ACTIF		4 764 521	373 849	4 390 672	3 974 420

6.2 BILAN PASSIF

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2020	2019
Capital	8	146 827	146 798
Primes d'émission, fusion, apport		575 727	575 727
Réserve légale		14 680	14 445
Autres réserves		66 956	66 985
Report à nouveau		33 100	79 108
Résultat de l'exercice		129 424	95 173
Provisions réglementées		117	80
Total capitaux propres	8	966 831	978 316
Provisions pour risques et charges	9	7 964	6 805
Emprunts obligataires	10.1	1 863 839	1 363 701
Emprunts auprès des établissements de crédit	10.1	469 632	772 690
Emprunts et dettes financières divers	10.2	811 268	656 522
Total dettes financières		3 144 739	2 792 912
Avances et acomptes reçus		0	226
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	13 394	27 192
Dettes fiscales et sociales	11	5 259	8 391
Autres dettes	11	124 407	102 891
Instruments de trésorerie – Passif	11	47 450	6 973
Produits constatés d'avance	11	34 779	27 140
Total dettes *		3 370 026	2 965 726
Écart de conversion passif	12	45 850	23 572
TOTAL PASSIF		4 390 672	3 974 420
* Dont à plus d'un an		2 291 566	2 254 979

6.3 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2020	2019
Chiffre d'affaires	15	139 453	129 127
Reprises sur amortissements et provisions			
Autres produits		960	1 307
Total produits d'exploitation		140 413	130 435
Achats et charges externes		88 463	81 995
Impôts, taxes et versements assimilés		2 898	1 787
Salaires et charges sociales		7 720	9 438
Dotations aux amortissements et provisions		1 035	899
Autres charges		4 393	2 534
Total charges d'exploitation		104 510	96 654
Résultat d'exploitation	15	35 904	33 781
Produits nets des titres de participation		232 333	104 708
Produits des créances de l'actif immobilisé		18 631	37 889
Autres intérêts et produits assimilés		21 631	22 185
Différences positives de change		104 321	80 917
Reprises sur provisions et transferts de charges		9 573	7 178
Total produits financiers *		386 488	252 877
Dotations aux amortissements et provisions		118 778	37 868
Intérêts et charges assimilées		66 104	69 440
Différences négatives de change		104 490	71 685
Total charges financières **		289 372	178 993
Résultat financier	16	97 116	73 884
Résultat courant avant impôt		133 020	107 665
Montant net			
• des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		42	- 1 039
• des autres produits et charges exceptionnels		4 324	- 767
Résultat exceptionnel	17	4 365	- 1 806
Impôt sur les bénéfices	18.2	7 961	10 686
RÉSULTAT NET		129 424	95 173
* Dont produits concernant les entreprises liées		254 688	146 297
** Dont charges concernant les entreprises liées		127 534	45 958

6.4 NOTES ANNEXES

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	267	NOTE 12	ÉCARTS DE CONVERSION SUR DETTES ET CRÉANCES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES	276
Note 1.1	Fait caractéristique de l'exercice	267	NOTE 13	ÉTAT DES POSITIONS DE LA SOCIÉTÉ FACE AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT	277
Note 1.2	Titres de participation	267	NOTE 14	ÉTAT DES POSITIONS DE LA SOCIÉTÉ FACE AU RISQUE DE CHANGE	277
Note 1.3	Créances rattachées	267	NOTE 15	VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	278
Note 1.4	Gestion des risques de taux et de change	267	NOTE 16	RÉSULTAT FINANCIER	278
Note 1.5	Gestion centralisée de trésorerie	268	NOTE 17	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	278
Note 1.6	Actions de performance	268	NOTE 18	SITUATION FISCALE	278
NOTE 2	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	268	Note 18.1	Régime de l'intégration fiscale	278
Note 2.1	Valeurs brutes	268	Note 18.2	Impôt sur les sociétés	279
Note 2.2	Amortissements et dépréciations	269	Note 18.3	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	279
Note 2.3	Durées d'amortissements	269	NOTE 19	ENGAGEMENTS HORS BILAN	279
NOTE 3	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	269	Note 19.1	Cautions données	279
Note 3.1	Titres de participation	269	Note 19.2	Garanties données	280
Note 3.2	Créances rattachées à des participations	270	Note 19.3	Garantie de passif	280
NOTE 4	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	270	Note 19.4	Autres engagements	280
NOTE 5	INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	270	NOTE 20	EFFECTIF	281
NOTE 6	ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES	272	NOTE 21	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	281
NOTE 7	DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS HORS IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	272	NOTE 22	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	281
NOTE 8	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	272	NOTE 23	RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES	281
NOTE 9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	273	NOTE 24	RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	281
Note 9.1	Indemnités de fin de carrière	273			
NOTE 10	DETTES FINANCIÈRES	273			
Note 10.1	Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit	274			
Note 10.2	Détail des emprunts et dettes financières divers	275			
NOTE 11	ÉCHÉANCIER DES DETTES	276			

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 Fait caractéristique de l'exercice

Le 27 octobre 2020, le groupe Teleperformance annonce avoir conclu un accord en vue de l'acquisition de Health Advocate, une société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs.

Afin de financer cette acquisition, la société Teleperformance a procédé, en novembre 2020, à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans. Les caractéristiques de cet emprunt sont explicitées en note 10 Dettes financières.

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 2020, les provisions pour dépréciation suivantes :

(en milliers d'euros)	Dotation	Reprise
Teleperformance EMEA		3 000
Teleperformance France	101 000	
Teleperformance Management Services	30	
Teleperformance Germany at Home Solutions	40	
Wibilog	4 818	
Teleperformance Intermediation	1 200	
TOTAL	107 088	3 000

Les principaux taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

Grande-Bretagne	5,8 %
Europe centrale	5,0 %
France	5,8 %
Amérique du Nord	6,0 %
Europe du Sud	
• Italie	7,8 %
• Espagne	6,8 %

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

Plan du 29 juillet 2020

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 29 juillet 2020 a :

- attribué gratuitement un total de 477 417 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 soumis 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 2019 et l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Le second critère de performance est fondé sur le taux de la marge opérationnelle EBITA de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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.

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 13 % ou si le taux de marge d'EBITA est inférieur à 14,3 %.

Autre attribution 2020

Dans le cadre de cette même autorisation, le conseil d'administration du 29 septembre 2020 a octroyé gratuitement un total de 4 000 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe, dont l'attribution est soumise aux mêmes conditions que celles évoquées dans le plan du 29 juillet 2020.

Plan du 3 juin 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).

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.

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 %.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	2020			2019		
	Brut	Amortissements	Net	Brut	Amortissements	Net
Immobilisations incorporelles	4 429	4 162	267	4 000	3 982	18
Immobilisations corporelles	5 493	3 914	1 579	5 405	3 781	1 624
• terrains	305	0	305	305		305
• constructions	3 745	2 931	814	3 709	2 778	931
• autres immobilisations corporelles	1 443	983	460	1 391	1 003	388
TOTAL	9 922	8 076	1 846	9 405	7 763	1 642

Note 2.1 Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Immobilisations incorporelles	4 000	429	0	4 429
Immobilisations corporelles	5 405	242	154	5 493
• terrains	305	0	0	305
• constructions	3 710	36	0	3 745
• autres immobilisations corporelles	1 391	206	154	1 443
TOTAL	9 405	671	154	9 922

Note 2.2 Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Immobilisations incorporelles	3 982	180	0	4 162
Immobilisations corporelles	3 781	278	145	3 914
• terrains	0	0	0	0
• constructions	2 778	154	0	2 931
• autres immobilisations corporelles	1 003	125	145	983
TOTAL	7 763	458	145	8 076

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 :

(en milliers d'euros)	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 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Participations	3 446 750	78 000	0	3 524 750
Créances rattachées	436 195	77 771	218 549	295 417
Autres immobilisations financières	350	6	0	356
TOTAL	3 883 295	155 777	218 549	3 820 523

• Dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Participations	246 140	107 088	3 000	350 228
Créances rattachées	10 500	6 029	2 500	14 029
Autres immobilisations financières	0	0	0	0
TOTAL	256 640	113 117	5 500	364 257

Note 3.1 Titres de participation

VALEUR BRUTE AU 1^{ER} JANVIER 2020 (EN MILLIERS D'EUROS)	3 446 750
Acquisitions de titres	78 000
Direct Star (Russie)	78 000
Cessions de titres et liquidations	0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	3 524 750

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 2020 un certain nombre de prêts à ses filiales, pour un montant total de 44,5 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance Canada pour 17 millions de dollars canadiens, soit 11 millions d'euros ;

- Luxembourg Contact Centers pour 8,9 millions d'euros ;
- Teleperformance Japon pour 851 millions de yens, soit 7 millions d'euros ;
- Teleperformance Colombie pour 5 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020	Dont à plus d'un an
Luxembourg Contact Centers	45 476	9 657	38 121	17 012	0
Dutch Contact Centers	5 307	4 042	3 467	5 882	0
Praxidia France	2 006	4	6	2 004	0
Praxidia Ltd	2 763	492	3 254	1	0
LLS UK	4 958	8	1 399	3 567	0
Teleperformance Liban	4 182	1 524	1 357	4 349	0
Service 800 Roumanie	5 655	3 506	2 516	6 645	0
Lion Teleservices CZ	3 644	476	435	3 685	0
Teleperformance Business Krakow (Pologne)	0	804	804	0	0
Teleperformance France	10 061	60	61	10 060	0
Teleperformance Japon	2 710	13 435	6 672	9 473	0
Teleperformance Colombie	0	5 260		5 260	0
Teleperformance Group Inc (USA)	330 573	12 872	139 273	204 172	203 733
Teleperformance Canada	6 187	11 056	12 126	5 117	0
In & Out Spa (Italie)	7		7	0	0
Teleperformance Intermediation	0	900		900	0
Teleperformance Madagascar	1 175	3 360	1 529	3 006	0
Wibilong	3 950	2 620	2 006	4 564	0
Teleperformance Lituanie	0			0	0
Metis	7 541	7 696	5 517	9 720	0
TOTAL	436 195	77 772	218 550	295 417	203 733
Dont :					
Augmentations de capital			0		
Intérêts		1 959	2 794		
Ecarts de change		15 834	44 453		
Nouveaux prêts		44 464			
Remboursements			152 339		
Regroupements		15 515	15 515		
Liquidations			3 449		

Note 4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 20,9 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 16,8 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2020 de même montant.

De plus, la société Teleperformance possède, au 31 décembre 2020, 15 439 actions propres pour une valeur de 4,1 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 31/12/2019	9 987
Nombre de titres achetés en 2020 au titre du programme de rachat ayant débuté le 09/05/2019	199 849
Nombre de titres vendus en 2020 au titre du programme de rachat ayant débuté le 09/05/2019	204 604
Nombre de titres achetés en 2020 au titre du programme de rachat ayant débuté le 26/06/2020	150 811
Nombre de titres vendus en 2020 au titre du programme de rachat ayant débuté le 26/06/2020	140 604
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2020	15 439
Valeur comptable des actions détenues au 31/12/2020	4 144 273,70

Note 5 Instruments de trésorerie

Conformément au règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif à la comptabilisation des instruments financiers à terme et des opérations de couverture et dans les principes précisés en note 1.4, la juste valeur (JV) des instruments financiers en position ouverte isolée 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. Le tableau ci-après présente les montants notionnels et les justes valeurs des instruments financiers dérivés en portefeuille au 31 décembre 2020.

Instruments financiers dérivés (en milliers)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en € au 31/12/2020	Juste valeur en € au 31/12/2020	JV ACTIF	JV PASSIF
POSITIONS OUVERTES ISOLÉES					
Couverture de change budgets filiales					
USD/PHP 2020	3 189 804	53 950	316	1 492	- 1 176
COP/USD 2020	22 000	17 928	1 054	1 280	- 226
COP/EUR 2020	2 250	2 250	- 154		- 154
USD/EGP 2020	3 750	3 056	239	239	
USD/MXN 2020	262 527	10 752	106	462	- 356
USD/CNY 2020	3 250	2 649	187	187	
MXN/USD 2020	33 502	27 302	626	683	- 57
USD/INR 2020	24 600	20 047	757	757	
USD/CAD 2020	20 000	16 299	94	261	- 167
EUR/TRY 2020	2 470	2 470	- 207	27	- 234
PLN/EUR 2020	2 820	2 820	51	90	- 39
USD/MYR 2020	9 000	7 334	222	222	
COP/USD 2021	205 500	167 468	18 183	18 865	- 682
COP/EUR 2021	25 000	25 000	975	1 158	- 183
USD/PHP 2021	29 265 000	494 968	1 205	3 946	- 2 741
USD/MXN 2021	647 000	26 499	40	1 084	- 1 044
MXN/USD 2021	274 500	223 698	997	12 162	- 11 165
USD/INR 2021	98 000	13 170	2 993	3 141	- 148
USD/MYR 2021	28 750	3 864	750	750	
USD/CNY 2021	10 950	8 923	547	563	- 16
USD/EGP 2021	18 150	14 791	382	388	- 6
USD/CAD 2021	51 750	42 173	245	740	- 495
EUR/TND 2021	128 000	128 000	665	670	- 5
EUR/TRY 2021	7 850	7 850	- 240	154	- 394
PLN/EUR 2021	24 100	24 100	610	881	- 271
EUR/MAD 2021	7 200	7 200	153	153	
EUR/USD 2021	27 250	3 662	49	197	- 148
Sous-total			30 845	50 552	- 19 707
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE					
Caps EUR	440 000	440 000	- 621		- 621
Caps USD	100 000	81 493	- 53		- 53
Swap taux d'intérêt fixe/variable	400 000	400 000	15 908	15 908	
Cross Currency Swaps	325 000	264 852	- 20 465		- 9 771
Couverture prêts intragroupes					
• en USD	264 574	215 609	80	80	
• en AUD	15 173	9 545	- 254		- 254
• en TRY	80 773	8 863	1 351	1 458	- 107
• en PLN	15 000	3 290	12	12	
• en CZK	95 049	3 622	- 69		- 69
• en JPY	1 192 756	9 430	183	183	
• en CHF	2 240	2 074	- 1	1	- 2
• en CAD	8 000	5 117	- 21		- 21
• en GBP	3 200	3 560	28	28	
• en RON	32 321	6 639	- 5		- 5
Couverture emprunts établissements de crédit					
• en USD	575 000	468 584	0		
Couverture emprunts intragroupes					
• en PHP	8 337 478	141 014	- 6 214		- 6 214
• en GBP	500	556	- 4		- 4
• en SGD	2 000	1 233	- 2		- 2
Couverture cash pooling					
• en SEK	130 000	12 956	- 477		- 477
• en NOK	50 000	4 775	- 98		- 98
• en GBP	62 500	69 522	587	618	- 31
• en PLN	40 000	8 773	201	201	
• en CZK	30 000	1 143	- 21		- 21
Sous-total				18 489	- 17 750
TOTAL				69 041	- 37 457

Note 6 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2020	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	295 417	91 685	61 120	142 612
• Autres immobilisations financières	356	352	4	
ACTIF CIRCULANT				
• Avances et acomptes versés	24	24		
• Créances clients et comptes rattachés	21 103	21 103		
• Comptes courants cash pooling	60 909	60 909		
• Différences d'évaluation sur instruments financiers	46 854	46 854		
• Autres créances d'exploitation	10 131	10 131		
• dont produits à recevoir pour 4 556 K€ liés à la comptabilité				
• de couverture et aux impôts				
• Créances diverses	1 454	512	942	
• Charges constatées d'avance *	19 382	19 382		
TOTAL	455 630	250 952	62 066	142 612

* Dont 18 869 sont liés à la comptabilité de couverture (cf. 1.4 de la présente section).

Note 7 Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
Autres créances immobilisées	0	350	0	350
Clients et comptes rattachés	0	224	0	224
Comptes courants de filiales	0	0	0	0
Créances diverses	942	0	0	942
TOTAL	942	574	0	1 516

Note 8 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Affectation résultat 2019	Distribution de dividendes	Résultat 2020	Autres variations	Au 31/12/2020
• Capital	146 798				29	146 827
• Primes d'émission, de fusion et d'apport	575 727					575 727
• Réserve légale	14 445	235				14 680
• Réserve indisponible	25					25
• Réserves diverses	66 960				- 29	66 931
• Report à nouveau	79 108	94 938	- 140 946			33 100
• Résultat de l'exercice	95 173	- 95 173		129 424		129 424
• Provisions réglementées	80				37	117
TOTAL CAPITAUX PROPRES	978 316	0	- 140 946	129 424	37	966 831

Le capital social d'un montant de 146 826 500 euros au 31 décembre 2020 est composé de 58 730 600 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 01/01/2020	Augmentations	A *	B *	Au 31/12/2020
Risque de change	4 051	3 036	4 051		3 036
Pertes latentes sur instruments de couverture	22	756	22		756
Indemnités de fin de carrière	2 339	353	0		2 692
Contribution patronale actions gratuites	393	1 086	0		1 479
TOTAL	6 805	5 231	4 073	0	7 964

* 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 :	0,34 % *
Taux de progression des salaires	2,50 %
Taux de charges sociales	45 %

* Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 31 décembre 2020 (source : Markit.com).

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période.

● Variation de la valeur actualisée des engagements

(en milliers d'euros)	
Engagement à l'ouverture	2 339
+ coût des services rendus	190
+ coût financier	15
+ gains et pertes actuariels	148
dont variations actuarielles	197
dont nouvelles entrées	25
dont sorties de l'exercice	- 74
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE *	2 692

* Dont 415 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 2020 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 à 2020.

Elle a également souscrit trois lignes bilatérales de crédit de 50 millions d'euros chacune, négociées au cours de l'année 2020 et dont les échéances sont respectivement en avril, juin et juillet 2021.

Une ligne bilatérale de crédit d'un montant de 6 milliards de yens, soit 50 millions d'euros, a été négociée au cours du premier semestre 2020, à échéance du 22 juillet 2021, avec une possibilité d'extension de 6 mois supplémentaires.

Par ailleurs, une ligne de crédit supplémentaire à échéance au 15 avril 2021 et renouvelable par tranches de 6 mois jusqu'en avril 2022, d'un montant de 655 millions d'euros, pour faire face aux aléas de la crise, a été négociée au cours du premier semestre 2020.

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 4 échéances égales les 19 août 2018, 2019, 2020 et 2021. Compte tenu des remboursements réalisés en 2018 et en 2019, le solde de l'emprunt au 1^{er} janvier 2020 s'élevait à 120 millions de dollars US.

Cet emprunt a été intégralement remboursé en date du 27 novembre 2020.

La société Teleperformance a souscrit des titres de créances négociables pour un montant total de 250 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La société Teleperformance a également souscrit trois 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 ;
- le 26 novembre 2020 d'un montant de 500 millions d'euros, assorti d'un coupon de 0,25 % et venant à échéance le 26 novembre 2027, dans le cadre d'un programme EMTN (Euro Medium Term Note) d'un montant total de 3 milliards d'euros.

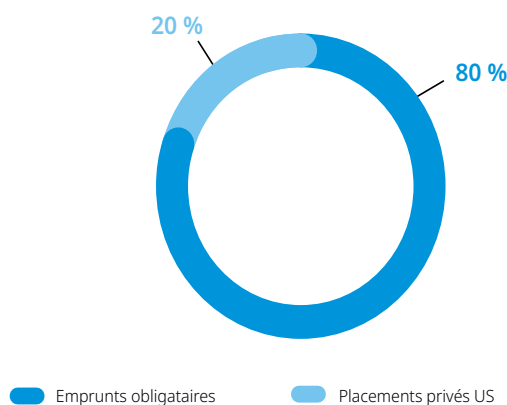
Pour ces trois emprunts obligataires, les frais d'émission ont été maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice. Les primes de remboursement de ces emprunts figurent à l'actif du bilan pour 9,9 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elles sont amorties sur la durée de l'emprunt.

Enfin, la société Teleperformance a souscrit en juin 2018 un emprunt auprès de Natixis pour un montant de 164 millions d'euros, remboursable en 4 échéances égales les 15 juin 2020, 2021, 2022 et 2023. Compte tenu du remboursement anticipé de 14 millions d'euros ayant été effectué au cours de l'exercice 2019, le solde de l'emprunt s'élevait à 150 millions d'euros au 1^{er} janvier 2020.

Cet emprunt a été intégralement remboursé en date du 26 novembre 2020.

Note 10.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit

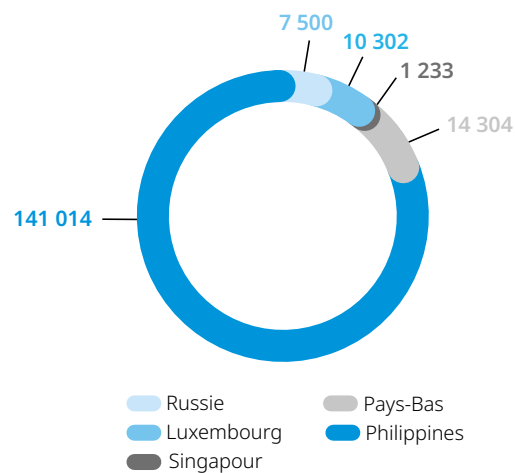
(en milliers d'euros)	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019
EMPRUNTS OBLIGATAIRES		
• Principal	1 850 000	1 350 000
• Intérêts courus	13 839	13 701
Sous-total	1 863 839	1 363 701
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
• Placement privé US de 160 millions de dollars US à 7 ans	130 389	142 425
• Placement privé US de 165 millions de dollars US à 10 ans	134 463	146 876
• Placement privé US de 75 millions de dollars US à 7 ans	61 120	66 762
• Placement privé US de 175 millions de dollars US à 10 ans	142 613	155 777
• Emprunt bancaire de 120 millions de dollars US à 7 ans	0	106 819
• Emprunt bancaire de 150 millions d'euros à 5 ans	0	150 000
• Intérêts courus	1 001	1 881
• Soldes créditeurs de banques	47	2 151
Sous-total	469 632	772 690
TOTAL	2 333 471	2 136 390



Note 10.2 Détail des emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)

	Au 31/12/2020	Au 31/12/2019
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
• Comptes courants de cash pooling	383 263	221 072
• Titres de créances négociables	250 000	228 000
• Emprunts auprès des filiales		
• Philippines	141 014	134 100
• Russie	7 500	7 500
• Luxembourg	10 302	39 390
• Égypte		4 451
• Grande-Bretagne		17 630
• Singapour	1 233	
• Pays-Bas	14 304	668
• Intérêts courus sur emprunts	3 544	3 604
• Divers	107	107
TOTAL	811 267	656 522



Note 11 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2020	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
DETTES FINANCIÈRES				
• Emprunts obligataires	1 863 839	13 839	1 350 000	500 000
• Emprunts auprès des établissements de crédit	469 632	131 436	195 583	142 613
• Emprunts et dettes financières divers	811 268	769 693	41 468	107
Sous-total dettes financières	3 144 739	914 968	1 587 051	642 720
Avances et acomptes reçus	0			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	13 394	13 394		
Dettes fiscales et sociales	5 259	5 259		
Autres dettes ^{(2) (3) (4)}	124 407	62 611	61 796	
Instruments de couverture – Passif	47 450	47 450		
Produits constatés d'avance ⁽⁵⁾	34 779	34 779		
TOTAL	3 370 026	1 078 460	1 648 847	642 720
(1) Dont factures non parvenues	13 394			
(2) Dont charges à payer liées à la comptabilité de couverture, à l'étalement du loyer et aux jetons de présence	2 808			
(3) Dont impôts sur déficits des filiales intégrées	69 248			
(4) Dont différences d'évaluation sur instruments de trésorerie	52 317			
(5) Liés à la comptabilité de couverture (cf. 1.4 de la présente section)	34 779			

Note 12 Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères

(en milliers d'euros)	Écart de conversion Actif	Écart de conversion Passif	Provision pour Net risque de change
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE			
• Prêts aux filiales	37 745	249	
• Emprunts auprès des filiales	504	14 432	
• Emprunts auprès des établissements de crédit		31 142	
Sous-total	38 249	45 823	- 7 574
AUTRES CRÉANCES ET DETTES			
• Prêts aux filiales			
• Emprunts auprès des filiales			
• Emprunts auprès des établissements de crédit	2 098		2 098
• Créances clients	938	28	938
• Dettes fournisseurs			
Sous-total	3 036	28	3 008
TOTAL	41 285	45 850	- 4 565

Note 13 État des positions de la société face au risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2020, 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	295 417	91 685	61 120	142 612
• Comptes courants cash pooling	60 909	60 909		
Total actifs financiers dont :	356 326	152 594	61 120	142 612
• intérêts courus et autres créances	1 969	1 969		
• taux fixe				
• taux variable ⁽²⁾	354 357	150 625	61 120	142 612
DETTES FINANCIÈRES				
• Emprunts obligataires	1 863 839	13 839	1 350 000	500 000
• Emprunts auprès des établissements de crédit	469 632	131 436	195 583	142 613
• Emprunts et dettes financières divers	811 268	769 693	41 468	107
Total dettes financières dont :	3 144 739	914 968	1 587 051	642 720
• intérêts courus et autres dettes	18 490	18 383		107
• taux fixe ⁽¹⁾	3 092 909	863 245	1 587 051	642 613
• taux variable ⁽²⁾	33 340	33 340		

(1) Parmi les trois emprunts obligataires, deux font l'objet d'un swap de taux fixe/variable d'un montant de 200 millions d'euros chacun.

(2) Les taux variables pratiqués sur des durées variant de 3 mois à un an sont :

- l'Euribor pour les prêts et emprunts en euros ;

- le Libor pour les prêts et emprunts en dollars américains, canadiens et australiens, en livres sterling, en yens japonais, en francs suisses ;

- le Tryibor pour les prêts en livres turques ;

- le Robor pour les prêts en leu roumain ;

- le Wibor pour les prêts en zlotys polonais ;

- le Sibor pour les emprunts en dollars singapouriens.

Note 14 État des positions de la société face au risque de change

Au 31 décembre 2020, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2020	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	264 574	264 574	
Dollars australiens	15 173	15 173	
Dollars canadiens	8 000	8 000	
Livres turques	80 773	80 773	
Zlotys polonais	15 000	15 000	
Couronnes tchèques	95 049	95 049	
Yens japonais	1 192 756	1 192 756	
Francs suisses	2 240	2 240	
Leu roumain	32 321	32 321	
Livres sterling	3 200	3 200	

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2020	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	575 000	575 000	
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Pesos philippins	8 337 478	8 337 478	
Livres sterling	500	500	
Dollar singapourien	2 000	2 000	

Note 15 Ventilation du chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2020			2019		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
• Redevances	2 521	135 624	138 146	2 627	124 833	127 460
• Loyers et charges locatives	548	0	548	548	0	548
• Autres	199	560	759	250	869	1 119
TOTAL	3 268	136 185	139 453	3 425	125 702	129 127

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.

Note 16 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2020			2019
	Produits	Charges	Net	Net
Dividendes	232 333	0	232 333	104 708
Provisions sur titres de participations	3 000	107 088	- 104 088	- 21 824
Autres provisions pour dépréciation	2 500	6 379	- 3 879	- 9 424
Amortissements des primes de remboursement des obligations	0	1 517	- 1 517	- 1 471
Abandon de créance financier	0	3 449	- 3 449	0
Provision pour pertes de change	4 051	3 036	1 015	- 1 519
Provision pour pertes sur instruments financiers	22	757	- 734	3 547
Différences de change	104 321	104 490	- 169	9 232
Intérêts sur placements financiers	40 262	62 627	- 22 365	- 9 341
Cessions de valeurs mobilières	0	29	- 29	- 25
TOTAL	386 488	289 372	97 116	73 884

Note 17 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2020			2019
	Produits	Charges	Net	Net
Opérations en capital	3 304	1 827	1 478	- 1 769
• Immobilisations corporelles et incorporelles	50	8	42	0
• Immobilisations financières	0	0	0	- 967
• Autres opérations en capital	3 255	1 819	1 436	- 802
Opérations de gestion	2 925	0	2 925	0
Reprises / Dotations sur amortissements et provisions	0	37	- 37	- 37
TOTAL	6 229	1 864	4 365	- 1 806

Note 18 Situation fiscale

Note 18.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2020 sont les suivantes :

- Teleperformance SE ;
- Teleperformance France ;
- Teleperformance EMEA ;
- Teleperformance Intermédiation ;
- Praxidia France.

Les économies d'impôts réalisées dans le cadre de l'intégration fiscale du fait de l'utilisation des déficits fiscaux provenant des filiales sont, à compter du 1^{er} janvier 2013, réallouées à ces filiales. Les économies d'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.

* cf. renvoi (3) dont impôts sur les déficits des filiales intégrées de la note 11 de la présente section.

Note 18.2 Impôt sur les sociétés

(en milliers d'euros)	Impôts					Dû	Résultat après impôts
	Résultat avant impôts	Théorique	Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (crédits d'impôts, rappels d'impôts)		
Résultat courant	133 020	75 888	- 69 046	- 438	203	6 607	126 413
Court terme (31 %)	237 108	75 888	- 69 046	- 438	203	6 607	230 501
Long terme (0 %)	- 104 088						- 104 088
Résultat exceptionnel	4 365	1 354	0	0	0	1 354	3 011
Court terme (31 %)	4 365	1 354				1 354	3 011
Long terme (0 %)						0	0
TOTAL	137 385	77 243	- 69 046	- 438	203	7 961	129 424

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 15,8 millions d'euros en 2020.

La charge d'impôt sur les bénéfices 2020 se monte à 8 millions d'euros (contre 10,7 millions d'euros en 2019).

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	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Nature						
DÉCALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS						
1 Charges non déductibles temporairement						
1.1 À déduire l'année suivante						
• Écarts de conversion passif	7 307		12 609	7 307	12 609	
• Gains dénoués sur instruments de trésorerie	8 414		9 564	8 414	9 564	
• Gains latents sur instruments de trésorerie	2 171		485	2 171	485	
• Autres	1 262		3 966	1 262	3 966	
1.2 À déduire ultérieurement						
• Indemnités de départ en retraite	783		740	783	740	
2 Produits non taxables temporairement						
• Écarts de conversion actif		13 550	13 550	11 353		11 353
• Pertes dénouées sur instruments de trésorerie		5 273	5 273	5 189		5 189
• Pertes latentes sur instruments de trésorerie		272	272	7 464		7 464
TOTAL	19 937	19 096	46 459	43 944	27 363	24 007
VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS				2 515		

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
TP SE Commerz Real Investment Gesellschaft	586	31/08/2023
Cuvier Montreuil (GN Research France)	181	31/03/2025
TOTAL	767	

● Au profit d'établissements bancaires

Filiales étrangères (en milliers d'euros)	Banques bénéficiaires	Total	Échéance
Service 800 Egypt	CA Egypt	407	30/06/2021
Service 800 Egypt	CA Egypt	2 588	01/06/2021
Citytech Argentine	HSBC Bank Argentina SA	3 749	01/09/2021
Citytech Argentine	BankBoston	2 445	
Teleperformance Chile	HSBC Chile	2 200	21/07/2021
Teleperformance Global SVCS FZ-LLC Dubai	HSBC Dubai	2 220	18/11/2021
Intelenet Global Business Services Dubai	HSBC Dubai	7 769	18/11/2021
Teleperformance Malaysia	HSBC Malaysia	163	18/11/2021
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 037	01/11/2024
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	4 564	01/11/2021
Société méditerranéenne de téléseuices	Citi	1 399	31/10/2028
Société méditerranéenne de téléseuices	Citi	1 731	31/10/2028
Luxembourg Contact Centers	SG Bank&Trust	1 000	
TLS Maroc	BNP	3 687	29/07/2022
CRM Services India Private Ltd	HSBC	41	07/05/2023
TP Global Services Private Ltd	HSBC	110	
Filiales mexicaines	Iberdrola	1 483	31/08/2022
TOTAL		37 593	

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.

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 43,5 millions d'euros.

En septembre 2020, Teleperformance SE a octroyé une garantie en faveur des vendeurs de Health Advocate (la société Intrado Corporation), des obligations de Teleperformance Group Inc. Cette garantie restera en vigueur jusqu'au paiement complet du prix.

À cette même date, Teleperformance SE s'est portée caution solidaire auprès des banques prêteuses à Teleperformance Group Inc. Cette garantie expirera au moment du paiement complet de toutes les sommes dues par Teleperformance Group Inc au titre des *facilities* (principal, intérêts, fees...).

Note 19.3 Garantie de passif

Le contrat d'acquisition de Wiblong 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 nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2020 au titre du CPF s'élève à 3 125 heures.

Note 20 Effectif

L'effectif au 31 décembre 2020 est de 40 personnes, dont 33 cadres et agents de maîtrise et sept employés, et il évolue ainsi :

Catégories	Au 31 décembre 2019	Variation	Au 31 décembre 2020
Employés	7	- 1	6
Cadres	33	3	36
TOTAL	40	2	42

Note 21 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Le montant brut des rémunérations (anciens jetons de présence) versées en 2020 aux administrateurs au titre de l'exercice 2019, s'élève à 1 000 K€ contre 818 K€ versés en 2019.

Le montant global des rémunérations brutes de toute nature versées en 2020 aux membres des organes de direction, au titre de leur mandat social, se monte à 3 540 K€ *, contre 1 839 K€ en 2019.

* Ce montant inclut pour une personne, la refacturation des rémunérations payées en 2020 au titre des années 2019 et 2020.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2020 se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	KPMG AUDIT IS ⁽¹⁾		Deloitte & Associés ⁽¹⁾	
	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes
TOTAL	573	62	397	62

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par KPMG Audit IS et Deloitte & Associés à l'entité consolidante : lettre de confort dans le cadre d'un emprunt obligataire et diligences relatives au respect des exigences du règlement européen délégué n°2019/815 applicables au format électronique (ESEF).

Note 23 Relations avec les entreprises liées

Bilan (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2020
ACTIF	
• Titres de participation	3 174 522
• Créances rattachées à des participations	281 388
• Créances clients et comptes rattachés	21 103
• Autres créances	62 375
PASSIF	
• Dettes financières	561 268
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0
• Autres dettes	69 248

Compte de résultat (en milliers d'euros)	au 31/12/2020
PRODUITS	
• Produits de participations	232 333
• Autres produits financiers	19 856
• Reprises de provisions	2 500
CHARGES	
• Charges financières	14 416
• Dotations aux provisions	113 467

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	3 647		900	100	
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25 rue Balzac – 75008 Paris	9 609	7 493	900		100	
Teleperformance France 12-14, rue Sarah Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	374 276	55 276		10 000	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	35 390		100	
Luxembourg Contact Centers 153-155 C rue du Kiem L-8030 Strassen – Luxembourg	980 009	980 009	80 000	16 649	100	
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	108 525	108 525	1 949		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	0		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	17 000		100	
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	7 754	7 754	19 239		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	3 999		100	
Teleperformance Peru Av La Floresta N°497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	5 054	5 054	0		100	
Wibilong 10, rue de Castiglione 75001 PARIS	4 818	0		4 458	84	
Teleperformance Colombia S.A.S. Calle 70 A 4 41 – Bogota DC – Colombie	72 058	72 058		5 000	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		2 988	100	
Direct Star (Russie) 40-42, Kosmodamianskaya Quay, apt 63 Moscou – Russie	78 000	78 000			100	
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL 33139 – USA	1 632 473	1 632 473	73 855	203 732	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	20	0			
b) Filiales étrangères (ensemble)	1 925	600	0	3 627		
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant						

(en milliers de monnaie locale)	Monnaie locale	Capital 2020	Capitaux propres autres que le capital 2020	Résultat social 2020	Chiffre d'affaires 2020
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	- 637	- 108	789
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25 rue Balzac – 75008 Paris	EUR	2 500	5 027	3 717	126 478
Teleperformance France 12-14, rue Sarah Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	EUR	59 000	- 47 836	- 10 755	177 087
Compania Salvadoreña de Teleservices S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	US\$	12	36 971	19 169	122 921
Luxembourg Contact Centers 153-155 C rue du Kiem L-8030 Strassen – Luxembourg	EUR	978 232	197 701	73 674	0
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	GBP	62 704	8 018	1 760	0
SPCC – Sao Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 Sao Paulo – Brésil	BRL	156 500	131 648	21 259	0
Teleperformance Espagne S.A.U. Avenida de Burgos 8A – 28036 Madrid – Espagne	EUR	8 751	5 556	4 483	120 898
YPIRESIA 800 Teleperformance Thisseos 330 – 17 675 Kallithea – Grèce	EUR	2 100	122 049	55 750	325 960
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	EUR	885	63 022	28 708	325 818
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 – 11385 Stockholm – Suède	SEK	277	191 612	8 175	815 144
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	SGD	4 000	5 862	623	8 197
In & Out Spa Via Di Priscilla 101 – 00199 Rome – Italie	EUR	2 828	- 7 711	- 9 615	69 889
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Nderresa NR, 32 Tirana – Albanie	EUR	90	19 537	11 149	52 323
Teleperformance Peru Av La Floresta N°497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	PEN	19 308	6 328	3 078	71 057
Wibilong 10, rue de Castiglione 75001 PARIS	EUR	277	- 4 859	- 509	228
Teleperformance Colombia S.A.S. Calle 70 A 4 41 – Bogota DC – Colombie	COP	134 265	464 896	132 332	1 595 350
Citytech S.A. 1 Bouchard 680, piso 10 – Buenos Aires – Argentine	ARS	91 160	896 651	134 396	5 009 389
Teleperformance Madagascar Ankorondrano Analamanga, 101, Antananarivo Renivohitra, Madagascar	MGA	2 646	- 2 889	- 1 641	5 556
Direct Star (Russie) 40-42, Kosmodamianskaya Quay, apt 63 Moscou – Russie	RUB	6 070	2 168 838	803 464	3 817 912
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL 33139 – USA	US\$	518	2 245 723	134 167	0
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant					
II. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX					
A. Filiales non reprises au paragraphe I : néant					
a) Filiales françaises (ensemble)					
b) Filiales étrangères (ensemble)					
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant					

6.5 Tableau des filiales et participations

Taux de change	31/12/2020	Moyen 2020
ARS	102,6869	80,9579
BRL	6,3735	5,8943
MCOP	4 170,0000	4 212,3619
GBP	0,8990	0,8897
PEN	4,4426	3,9961
SEK	10,0343	10,4848
SGD	1,6218	1,5742
US\$	1,2271	1,1422
MGA	4 672,0000	4 329,5175
RUB	91,4671	82,7248

6.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020 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 prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 aux risques 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 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 175 millions d'euros, soit 72 % 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. Le flux de la première année est basé 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 filiales et validés par la direction et les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à trois ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les filiales concernées. En fonction des circonstances, la société peut être amenée à limiter les prévisions sur un horizon de trois ans. La valeur terminale, calculée sur la base de la dernière année, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation.

Cet exercice a notamment conduit à reconnaître au titre de l'exercice 2020 une dépréciation de 107 millions d'euros portant principalement sur les titres de Teleperformance France et Wibilong.

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 (éventuellement retraitée) :
 - Rapprocher la quote-part de capitaux propres retenue pour les besoins du test de dépréciation avec les états financiers de la filiale concernée ;

6.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

- 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 ;
- Effectuer une revue des informations des notes 1.2 et 3 des comptes sociaux.

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.

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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par l'entité dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Teleperformance SE par l'assemblée générale du 30 juin 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 25 juin 1987 pour le cabinet KPMG Audit IS, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date.

Au 31 décembre 2020, Deloitte & Associés et KPMG Audit IS étaient respectivement dans la vingt-deuxième et dans la trente-quatrième année de leur mission sans interruption.

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 26 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit IS
Jacques Pierre
Associé

Deloitte & Associés
Ariane Buaille
Associée

6.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en euros)

	2016	2017	2018	2019	2020
I. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	144 450 000	144 450 000	144 450 000	146 797 500	146 826 500
Nombre d'actions émises	57 780 000	57 780 000	57 780 000	58 719 000	58 730 600
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	881 126
II. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	70 670 559	106 964 855	108 049 908	129 127 334	139 452 933
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	73 962 829	119 422 233	154 115 898	137 485 236	247 661 617
Impôt sur les bénéfices	19 276 634	24 418 956	7 765 016	10 685 871	7 960 912
Résultat après impôt, amortissements et provisions	41 705 613	71 341 012	190 344 786	95 173 064	129 423 852
Résultat distribué	75 114 000	106 893 000	109 782 000	140 925 600	140 953 440
III. RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,95	1,64	2,53	2,16	4,08
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,72	1,23	3,29	1,62	2,20
Dividende versé à chaque action	1,30	1,85	1,90	2,40	2,40 *
IV. PERSONNEL					
Nombre de salariés	47	44	41	40	42
Montant de la masse salariale	5 200 098	4 955 371	6 311 387	6 029 832	4 694 484
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	2 189 472	3 244 785	3 948 665	3 408 179	3 025 936

* Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2021.

Informations sur l'émetteur

7.1 Renseignements sur la société	290	7.4 Cotation boursière	302
7.1.1 Informations générales concernant la société	290	7.4.1 Références de cotation	302
7.1.2 Acte constitutif et statuts	290	7.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours	302
7.2 Capital social	292	7.5 Dividendes	303
7.2.1 Montant du capital social souscrit	292	7.5.1 Politique de distribution des dividendes	303
7.2.2 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années	292	7.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices	303
7.2.3 Titres non représentatifs du capital social	292	7.6 Communication financière	304
7.2.4 Capital autorisé et non émis	293	7.6.1 Mission et adaptation pendant la crise sanitaire	304
7.2.5 Actions détenues par la société	294	7.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires	304
7.2.6 Capital potentiel	296	7.6.3 Des rencontres régulières avec la communauté financière	305
7.3 Actionnariat	299	7.6.4 L'assemblée générale des actionnaires	305
7.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	299	7.6.5 Inscription au nominatif	306
7.3.2 Pactes d'actionnaires	301	7.6.6 Inscription au porteur	306
7.3.3 Changement du contrôle de la société	301	7.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière	306
		7.6.8 Contact	306

7.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 Informations générales concernant la société

Dénomination sociale et nom commercial	Teleperformance SE
Siège statutaire et administration centrale	21-25, rue Balzac – 75008 Paris, France
Téléphone	+ 33 (0)1 53 83 59 00
Numéro et lieu d'enregistrement	301 292 702 RCS Paris
Code APE	7311Z
LEI	9695004GI61FHFFNRG61
Forme juridique	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 (<i>Societas Europaea</i>). Depuis le 23 juin 2015, date de la transformation effective, Teleperformance SE est une société européenne de nationalité française.
Législation applicable	La société 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, celles du Code de commerce français et par ses statuts.
Date de constitution	9 octobre 1910
Durée	9 octobre 2059 (sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée)
Exercice social	Du 1 ^{er} 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 mentionnées 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. À 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 déclarations 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 télé-services, 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 (articles 6, 10, 11.1 et 12 des statuts)

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 (article 25 des statuts)

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 (article 23 des statuts)

La convocation des assemblées générales est faite conformément à la loi et aux dispositions du règlement européen (CE) n° 2157/2001 du conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne. Les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont en outre convoqués à toute assemblée par lettre ordinaire ou, sur leur demande et à leurs frais, par lettre recommandée.

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 (article 24 des statuts)

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 2020 et au 31 janvier 2021, le capital social de la société s'élève à 146 826 500 euros, divisé en 58 730 600 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie.

Au 31 décembre 2020, ces 58 730 600 actions représentent, à cette même date, 59 993 482 droits de vote théoriques (ou bruts) et 59 978 043 droits de vote réels (ou nets). Au 31 janvier 2021, ces actions représentent 59 993 034 droits de vote théoriques (ou bruts) et 59 972 552 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.

La société n'a pas connaissance de nantissement portant sur une part significative de son capital.

7.2.2 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années

Caractéristiques des opérations	Date	Montant		Nombre d'actions créées/annulées	Capital successif	
		Nominal (en €)	Prime d'émission ou d'apport (en €)		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
Attribution gratuite d'actions (plan du 23/06/2017)	23/06/2020	2,50	n/a	11 600	58 730 600	146 826 500,00
Capital social au 31/12/2020	31/12/2020	2,50	n/a	n/a	58 730 600	146 826 500,00

* Actions créées à la suite du décès d'un bénéficiaire.

7.2.3 Titres non représentatifs du capital social

Néant.

7.2.4 Capital autorisé et non émis

L'état des délégations et autorisations adoptées par les assemblées générales mixtes des 9 mai 2019 et 26 juin 2020 et les projets de délégations et d'autorisations qui seront soumis à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 3.1.2.2.2. du présent document d'enregistrement universel) et sont reproduites ci-dessous :

	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation au cours de l'exercice 2020
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 *	26 juin 2020 (17 ^e)	50 millions ⁽¹⁾	26 mois (août 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 3 jours de bourse *	26 juin 2020 (18 ^e)	14,5 millions ⁽²⁾	26 mois (août 2022)	Non utilisé
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)*	26 juin 2020 (19 ^e)	7,2 millions ⁽³⁾	26 mois (août 2022)	Non utilisé
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 des mandataires sociaux	9 mai 2019 (22 ^e)	3 % du capital ⁽⁴⁾	38 mois (juillet 2022)	Utilisé en 2020 à hauteur de 481 417 actions
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	26 juin 2020 (21 ^e)	2 millions	26 mois (août 2022)	Non utilisé
AUTRES ÉMISSIONS				
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire *	26 juin 2020 (20 ^e)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 17 ^e , 18 ^e et 19 ^e résolutions de l'AG 2020	26 mois (août 2022)	Non utilisé
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices *	22 avril 2021 (18 ^e)	142 millions	26 mois (juin 2023)	-
	9 mai 2019 (18 ^e)	142 millions	26 mois (juillet 2021)	Non utilisé

(1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 17^e, 18^e et 19^e résolutions de l'assemblée générale du 26 juin 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 17^e, 18^e et 19^e résolutions).

(2) Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toutes les émissions réalisées en application de la 19^e résolution. Il s'impute sur le plafond nominal global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital fixé par la 17^e résolution de l'assemblée générale du 26 juin 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 17^e résolution).

(3) Ce montant s'impute sur le sous-plafond fixé par la 18^e résolution lequel s'impute sur le plafond nominal global prévu par la 17^e résolution de l'assemblée générale du 26 juin 2020. Plafond de 900 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 17^e résolution).

(4) Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux à 0,153 % du capital au sein de cette enveloppe. Utilisée en 2019 à hauteur de 442 241 actions (soit 0,7 % du capital social) et en 2020 à hauteur de 481 417 actions (soit 0,8 % du capital social).

* Suspendue en période d'offre publique.

7.2.5 Actions détenues par la société

7.2.5.1 Autorisations en cours

État des autorisations adoptées par les assemblées générales mixtes des 9 mai 2019 et 26 juin 2020 et projet d'autorisation soumis à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 :

	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Durée (expiration)	Caractéristiques
Rachat d'actions *	22 avril 2021 (16 ^e)	18 mois (oct. 2022)	Prix maximal d'achat par action : 400 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social
	26 juin 2020 (16 ^e)	18 mois (déc. 2021)	Prix maximal d'achat par action : 350 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social
Annulation d'actions	22 avril 2021 (17 ^e)	26 mois (juin 2023)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation
	9 mai 2019 (17 ^e)	26 mois (juillet 2021)	10 % du nombre total d'actions au jour de la décision d'annulation

* Autorisation suspendue en période d'offre publique.

7.2.5.2 Auto-détention

Au 31 décembre 2020, la société détenait 15 439 actions propres toutes détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 31 janvier 2021, la société détenait 20 482 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.

7.2.5.3 Auto-contrôle

Néant.

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

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

Cadre juridique

Aux termes de sa 16^e résolution à caractère ordinaire, l'assemblée générale du 26 juin 2020 a renouvelé l'autorisation consentie au conseil d'administration pour permettre le rachat d'actions propres, pour une durée de 18 mois, mettant ainsi fin à celle donnée précédemment par l'assemblée générale mixte du 1^{er} octobre 2019.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 26 juin 2020, 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 350 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 SE 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 17^e résolution à caractère extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2020 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et plus généralement dans le cadre de la poursuite par la société de ses rachats d'actions propres.

Synthèse des opérations d'achat et de vente d'actions propres effectuées par la société au cours de l'exercice 2020 ⁽¹⁾

Nombre d'actions achetées	350 660
Cours moyen des achats	230,37 €
Nombre d'actions vendues	345 208
Cours moyen des ventes	232,38 €
Montant des frais de négociation	60 000 € HT
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2020	15 439
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2020	0,026 %
Valeur comptable des actions auto-détenues au 31 décembre 2020 *	4 144 273,70 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2020 **	3 556 682,43 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues *** au 31 décembre 2020	38 597,50 €
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 1^{er} octobre 2019 et 26 juin 2020.

* Valeur comptable hors provision.

** Sur la base du cours moyen d'achat (soit 230,37 euros par action).

*** Toutes les actions auto-détenues au 31 décembre 2020 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 2020.

Contrat de liquidité

La société a conclu le 30 mars 2018 un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et admise par la réglementation, avec Kepler Cheuvreux et mis en œuvre à partir du 13 avril 2018. Ce contrat a été amendé à deux reprises :

- un premier avenant a été conclu avec Kepler Cheuvreux le 14 janvier 2019 à effet du 1^{er} janvier 2019, pour se conformer à la nouvelle pratique admise par la réglementation, et plus particulièrement à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise ;
- un second avenant a été conclu avec Kepler Cheuvreux en date et à effet du 30 juillet 2020, pour permettre l'apport complémentaire en numéraire de 10 000 000 d'euros qui a été effectué par la société le même jour, étant précisé que cet apport n'a pas eu pour effet de porter les ressources allouées à la mise en œuvre du contrat de liquidité au-delà de la limite posée pour les titres de capital très liquides par la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018 instaurant des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise.

Au 31 décembre 2020, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité : 15 439 titres et 16 452 064,40 euros.

Rachats ou réallocations dans le cadre d'autres objectifs

Néant.

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée générale du 22 avril 2021

Il sera proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2021 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 attribués 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 SE 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 à conférer par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 dans sa 17^e résolution à caractère extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Modalités de rachat

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le conseil d'administration appréciera. La société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable. La part maximale du capital social pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions. Ces achats ne pourront pas être effectués en période d'offre publique initiée par un tiers et visant les titres de la société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

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

Le pourcentage maximal des actions pouvant être rachetées en vertu de l'autorisation proposée à l'assemblée générale du 22 avril 2021 est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 5 873 060 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 2021, à 20 482 actions (soit 0,34 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 5 852 578 actions, soit 9,96 % du capital sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Le prix maximal d'achat proposé à l'assemblée générale du 22 avril 2021 est fixé à 400 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 2 341 031 200 euros sur la base d'un nombre d'actions de 58 730 600.

Durée du programme

Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 22 avril 2021, 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 21 octobre 2022.

7.2.6 Capital potentiel

7.2.6.1 Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

7.2.6.2 Options de souscription et d'achat d'actions

Options attribuées par la société

Néant.

Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

7.2.6.3 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 (16^e résolution) et 9 mai 2019 (22^e résolution), a mis en œuvre six plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux du groupe.

Caractéristiques des plans d'attributions gratuites d'actions de performance

Les actions de performance attribuées gratuitement sont soumises (i) à une période d'acquisition de trois ans courant à compter de la date d'attribution, (ii) à des conditions de présence et (iii) 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	170623TP	180102TP	180228TP	190603TP	200729TP	200929TP
Date de l'assemblée générale	28/04/2016	28/04/2016	28/04/2016	09/05/2019	09/05/2019	09/05/2019
Date du conseil d'administration	23/06/2017	30/11/2017	28/02/2018	03/06/2019	29/07/2020	29/09/2020
Date d'attribution	23/06/2017	02/01/2018	28/02/2018	03/06/2019	29/07/2020	29/09/2020
Nombre total de bénéficiaires	1	1	1	411	427	2
Nombre total de droits à actions attribué	11 600	6 000	1 000	442 241	477 417	4 000
% du capital social	0,02 %	0,01 %	0,001 %	0,75 %	0,81 %	0,006 %
Conditions de performance ⁽¹⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre total attribué aux mandataires sociaux :						
● Daniel Julien ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-
● Olivier Rigaudy ⁽³⁾	-	-	-	22 000	22 000	-
● Leigh Ryan	-	-	-	18 000	18 000	-
● Véronique de Jocas	-	-	-	-	500	-
% du capital social	-	-	-	0,068 %	0,069 %	-
Valorisation des actions, à l'attribution selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	n/a	n/a	n/a	3 199 533 € ⁽⁴⁾	4 671 333 € ⁽⁵⁾	n/a
Nombre attribué aux 10 premiers salariés non mandataires sociaux de la société	11 600	6 000	1 000	105 667	115 667	4 000
Date d'acquisition définitive	23/06/2020	26/02/2021 ⁽⁶⁾	28/02/2021	03/06/2022	29/07/2023	29/09/2023
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nature des actions attribuées	Actions nouvelles ou existantes					
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques	0	0	0	37 582	11 950	0
Nombre d'actions définitivement acquises	11 600	-	-	-	-	-
Nombre de droits restants en circulation	-	6 000	1 000	404 659	465 467	4 000

(1) Les conditions de performance sont décrites aux sections 7.2.5.3 et 7.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2019 et pour 2020.

(2) Depuis 2013, les attributions en faveur de certains dirigeants mandataires sociaux ont été effectuées dans le cadre des plans dits long-term incentive (cf. infra « actions de performance attribuées gratuitement par les sociétés contrôlées par la société »).

(3) Directeur général délégué depuis le 13 octobre 2017.

(4) Valorisation de l'attribution au directeur général délégué 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.

(5) Valorisation de l'attribution au directeur général délégué selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020 : cf. note 3.7 « Paiements fondés sur des actions » des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2020) : un tiers des actions est valorisé à 178,80 euros et deux tiers à 229,10 euros.

(6) Le conseil d'administration, dans sa séance du 22 décembre 2020, a décidé de reporter la date d'acquisition de ce plan au 26 février 2021.

Au 31 janvier 2021, sur l'ensemble des plans, il restait 881 126 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 180102TP, 180228TP, 190603TP, 200729TP et 200929TP, 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 881 126 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 2 202 815 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 1,5 %.

Attributions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 28 avril 2016 (16^e résolution)

Dans le cadre de cette autorisation, le conseil a mis en place, pour des bénéficiaires ayant rejoint le groupe ou dans le cadre de promotions internes, les attributions complémentaires suivantes, étant précisé qu'elles 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 existantes.

Plan du 23 juin 2017 (Plan 170623TP)

Attribution d'un nombre total de 11 600 actions au profit d'un bénéficiaire avec une période d'acquisition de trois ans, soit du 23 juin 2017 au 23 juin 2020 inclus et non assortie de période de conservation des actions acquises qui ont été cessibles à l'issue de la période d'acquisition. Le conseil d'administration, dans sa séance du 28 février 2018, a constaté la réalisation des conditions de performance liées à des niveaux de chiffre d'affaires et d'EBIT d'une filiale du groupe. Par conséquent, la totalité des actions attribuées ont été acquises définitivement par le bénéficiaire le 23 juin 2020 et à cet effet, 11 600 actions nouvelles ont été créées et transférées, à cette même date, à ce dernier.

Plan du 2 janvier 2018 (Plan 180102TP)

Attribution d'un nombre total de 6 000 actions au profit d'un bénéficiaire avec une période d'acquisition de trois ans, soit du 2 janvier 2018 au 2 janvier 2021 et non assortie de période de conservation des actions acquises qui ont été cessibles à l'issue de la période d'acquisition. Le conseil d'administration, dans sa séance du 22 décembre 2020, a décidé de reporter la date d'acquisition des actions au 26 février 2021. Dans sa séance du 25 février 2021, le conseil a constaté la réalisation des conditions de performance liées à des niveaux de chiffre d'affaires et d'EBIT de filiales du groupe. Par conséquent, la totalité des actions attribuées seront acquises définitivement par le bénéficiaire le 26 février 2021 et 6 000 actions nouvelles seront créées et lui seront transférées.

Plan du 28 février 2018 (Plan 180228TP)

Attribution d'un nombre total de 1 000 actions au profit d'un bénéficiaire avec une période d'acquisition de trois ans, soit du 28 février 2018 au 28 février 2021 et non assortie de période de conservation des actions acquises. Les conditions de performance étaient liées à la réalisation de projets internes concernant les filiales américaines du groupe et à une condition de présence. Dans sa séance du 25 février 2021, le conseil d'administration a constaté la réalisation de ces conditions.

Aussi, sous réserve de la condition de présence au 28 février 2021, les actions seront acquises par le bénéficiaire et cessibles à compter du 1^{er} mars 2021.

Attributions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 (22^e résolution)

À compter de cette autorisation, le conseil a mis en place tous les ans, en application de la politique de rémunération en la matière, des plans d'attributions globaux incluant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la société. En complément de ces plans annuels, il est précisé que des attributions peuvent être décidées pour des bénéficiaires (excluant tout dirigeant mandataire social exécutif) ayant rejoint le groupe ou dans le cadre de promotions internes. Pour l'ensemble des plans décrits ci-après, les actions émises à l'occasion de l'acquisition définitive consistent en des actions nouvelles à émettre ou existantes.

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 d'attribuer un nombre total de 442 241 actions de performance au profit de 411 bénéficiaires, avec une période d'acquisition de trois ans, soit du 3 juin 2019 au 3 juin 2022 inclus et sans période de conservation des actions qui seront acquises, si l'ensemble des conditions sont remplies, et donc 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, à des conditions de performances décrites dans la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019 et à une condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 3 juin 2022 (inclus).

Plan du 29 juillet 2020 (Plan 200729TP)

Dans sa séance du 29 juillet 2020, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé d'attribuer un nombre total de 477 417 actions au profit de 427 bénéficiaires. Cette attribution a une période d'acquisition est de trois ans, soit du 29 juillet 2020 au 29 juillet 2023 inclus et n'est assortie d'aucune période de conservation des actions qui seront acquises, si l'ensemble des conditions sont remplies, et donc librement cessibles à compter du 29 juillet 2023.

Au sein de cette attribution, un nombre de 22 000 actions de performance ont été attribuées en faveur du directeur général délégué qui devra conserver sous la forme nominative, et jusqu'à la cessation de ses fonctions, au moins 30 % des actions définitivement acquises dans le cadre de cette attribution.

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 29 juillet 2023 (inclus). Les conditions de performance pour ce plan sont conformes à celles détaillées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020 approuvée par l'assemblée générale du 26 juin 2020, le conseil du 29 juillet 2020 ayant précisé les niveaux d'atteinte attendus pour les aligner sur les objectifs financiers 2020.

Les critères de performance seront mesurés sur la période allant du 1^{er} 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 »).

L'acquisition définitive des actions de performance est soumise aux niveaux d'atteinte suivants :

● **Critère de croissance organique du chiffre d'affaires (à périmètre et taux de change constants)**

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires (« CA »)	< 13 %	13 % ≤ CA < 15,5 %	15,5 % ≤ CA < 18 %	≥ 18 %

● **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 »)	< 14,3 %	14,3 % ≤ CA < 14,4 %	14,4 % ≤ CA < 14,5 %	≥ 14,5 %

● **Critère de l'évolution du cours de l'action (i.e. surperformance par rapport à l'indice SBF120)**

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

Plan du 29 septembre 2020 (Plan 200929TP)

Dans sa séance du 29 septembre 2020, le conseil d'administration a décidé d'attribuer un nombre total de 4 000 actions de performance au profit de deux bénéficiaires, non mandataires sociaux de la société. La période d'acquisition est de trois ans, soit du 29 septembre 2020 au 29 septembre 2023 inclus et n'est assortie d'aucune période de conservation des actions qui seront acquises, si l'ensemble des conditions sont remplies, et donc librement cessibles à compter du 29 septembre 2023. Les conditions de performance arrêtées pour ce plan sont identiques à celles décidées pour le plan du 29 juillet 2020 (plan 200729TP ci-dessus).

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

Au cours de l'exercice 2020, les 10 premiers salariés non mandataires sociaux du groupe ont reçu un nombre total d'actions de performance s'élevant à 115 667 dans le cadre du plan du 29 juillet 2020 (Plan 200729TP ci-dessus).

Actions de performance attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

La société Teleperformance Group, Inc. (TGI), filiale à 100 % de Teleperformance SE, a mis en place, deux plans d'intéressement à long terme (*long-term incentive plans*) dénouables en actions existantes de Teleperformance SE :

- en juin 2019, au profit de M. Julien, président-directeur général de la société 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) dont les modalités sont décrites dans la section 7.2.5.3 du document d'enregistrement universel pour 2019 ;
- en juillet 2020, au profit de M. Julien, président-directeur général de la société 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 29 juillet 2020 (Plan 200729TP) dont les modalités sont décrites ci-dessus.

La valorisation retenue pour ces deux plans LTI est identique à celles des plans d'actions de performance mis en place, aux mêmes dates, par Teleperformance SE (cf. *Synthèse des plans d'actions de performance en cours mis en place par la société* ci-dessus).

Le président-directeur général devra conserver sous la forme nominative, et jusqu'à la cessation de ses fonctions, au moins 30 % des actions définitivement acquises dans le cadre de ces attributions.

Au 25 février 2021, au titre de ce plan, il restait 116 666 droits à actions de performance susceptibles d'être acquis.

(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 Répartition du capital et des droits de vote

Le tableau ci-dessous présente 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 31 décembre 2020.

À la connaissance de la société, il n'y a pas eu de changement significatif entre le 31 décembre 2020 et la date de dépôt du présent document de référence à l'exception de ce qui est présenté à la section 7.3.1.4 ci-après.

7.3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BlackRock Fund Advisors, LLC	4 170 500	7,1 %	4 170 500	7,0 %	4 170 500	7,0 %
Fidelity Management & Research (FMR LLC)	3 440 100	5,9 %	3 440 100	5,7 %	3 440 100	5,7 %
T. Rowe Price Associates, Inc.	2 110 400	3,6 %	2 110 400	3,5 %	2 110 400	3,5 %
The Vanguard Group, Inc.	1 861 100	3,2 %	1 861 100	3,1 %	1 861 100	3,1 %
Comgest S.A.	1 379 400	2,3 %	1 379 400	2,3 %	1 379 400	2,3 %
Daniel Julien	1 150 314	2,0 %	2 124 628	3,5 %	2 124 628	3,5 %
Principaux actionnaires identifiés	14 111 814	24,0 %	15 086 128	25,2 %	15 086 128	25,2 %
Autres actionnaires (public)	44 603 347	76,0 %	44 891 915	74,8 %	44 891 915	74,8 %
Auto-détention/auto-contrôle	15 439	0,0 %	15 439	0,0 %	0	0,0 %
TOTAL	58 730 600	100 %	59 993 482	100 %	59 978 043	100 %

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

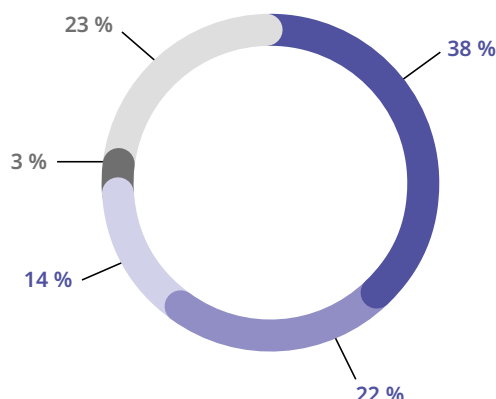
Au 31 décembre	2020			2019			2018		
	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels
BlackRock Fund Advisors, LLC	4 170 500	7,1 %	7,0 %	4 049 100	6,9 %	6,8 %	2 772 300	4,8 %	4,7 %
Fidelity Management & Research (FMR LLC)	3 440 100	5,9 %	5,7 %	3 814 400	6,5 %	6,4 %	2 051 600	3,6 %	3,5 %
T. Rowe Price Associates, Inc.	2 110 400	3,6 %	3,5 %	0 *	0,0 %	0,0 %	0 *	0,0 %	0,0 %
The Vanguard Group, Inc.	1 861 100	3,2 %	3,1 %	1 786 000	3,0 %	3,0 %	1 634 800	2,8 %	2,8 %
Comgest S.A.	1 379 400	2,3 %	2,3 %	281 600 *	0,5 %	0,5 %	0 *	0,0 %	0,0 %
Daniel Julien	1 150 314	2,0 %	3,5 %	1 150 314	2,0 %	3,3 %	974 314	1,7 %	3,1 %
Principaux actionnaires identifiés	14 111 814	24,0 %	25,2 %	11 081 414	18,9 %	19,9 %	7 433 014	12,9 %	14,1 %
Autres actionnaires (public)	44 603 347	76,0 %	74,8 %	47 627 599	81,1 %	80,1 %	50 119 396	86,7 %	85,9 %
Auto-détention/auto-contrôle	15 439	0,0 %	0,0 %	9 987	0,0 %	0,0 %	227 590	0,4 %	0,0 %
TOTAL	58 730 600	100 %	100 %	58 719 000	100 %	100 %	57 780 000	100 %	100 %

* Sur la base d'études d'identification des actionnaires de Teleperformance SE établies au 30 septembre de l'année.

À la connaissance de la société au 31 décembre 2020, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

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

● Répartition géographique de l'actionnariat institutionnel au 30 septembre 2020 *



● Amérique du nord
 ● France
 ● Royaume-Uni et Irlande
 ● Asie et Moyen-Orient
 ● Europe continentale (hors France)

* Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE au 30 septembre 2020 identifiant 634 actionnaires institutionnels.

Cette répartition géographique est établie en considérant la nationalité des sociétés actionnaires. Au 30 septembre 2020, les investisseurs institutionnels représentaient 89 % du capital de la société, contre 86 % au 15 septembre 2019.

Le groupe a fait réaliser une enquête « Titres au porteur identifiable » (TPI) par Euroclear France en mars 2020 avec un seuil de 100 titres. L'actionnariat individuel et salarié (hors Daniel Julien) représentait environ 6 % du capital de la société.

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 2020, 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 0,60 % 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

Néant.

● Au cours de l'exercice 2020

Date de déclaration	Référence de l'avis AMF	Date de l'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Seuil légal	Nature du franchissement	Nombre d'actions**	% du capital	% des droits de vote
31/01/2020	220C0433	27/01/2020	FMR Company LLC *	5 % du capital	hausse	2 937 565	5,003 %	4,92 %
13/03/2020	220C0970	12/03/2020	FMR Company LLC *	5 % des droits de vote	hausse	3 043 163	5,18 %	5,09 %
06/05/2020	220C1461	05/05/2020	FMR Company LLC *	5 % des droits de vote	baisse	2 971 673	5,06 %	4,98 %
08/06/2020	220C1822	05/06/2020	FMR Company LLC *	5 % du capital	baisse	2 896 924	4,93 %	4,85 %

* Société contrôlée par la société FMR LLC.

** Représentant autant de droits de vote.

● 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 franchissement	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 %

* Représentant autant de droits de vote.

● Au cours de l'exercice 2018

Date de déclaration	Référence de l'avis AMF	Date de l'opération sur le marché	Intermédiaires inscrits ou gestionnaires de fonds	Seuil légal	Nature du franchissement	Nombre d'actions*	% du capital	% des droits de vote
04/01/2018	218C0031	03/01/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 882 730	4,99 %	4,90 %
09/01/2018	218C0062	08/01/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 910 046	5,04 %	4,94 %
10/01/2018	218C0076	09/01/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 962 543	5,13 %	5,03 %
11/01/2018	218C0087	10/01/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 932 429	5,08 %	4,98 %
12/01/2018	218C0107	11/01/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 861 566	4,95 %	4,86 %
08/02/2018	218C0381	07/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 912 628	5,04 %	4,95 %
12/02/2018	218C0405	09/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 836 918	4,91 %	4,82 %
22/02/2018	218C0467	21/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 894 322	5,01 %	4,92 %
23/02/2018	218C0475	22/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 856 795	4,94 %	4,85 %
26/02/2018	218C0482	23/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 000 838	5,19 %	5,10 %
28/02/2018	218C0506	27/02/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 865 661	4,96 %	4,87 %
21/06/2018	218C1094	19/06/2018	NN Group N.V.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 830 473	4,90 %	4,81 %
27/09/2018	218C1594	26/09/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 907 264	5,03 %	4,94 %
28/09/2018	218C1599	27/09/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 869 246	4,97 %	4,88 %
01/10/2018	218C1606	28/09/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 889 470	5,001 %	4,91 %
02/10/2018	218C1616	01/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	2 947 593	5,10 %	5,01 %
04/10/2018	218C1631	03/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 889 872	5,002 %	4,91 %
05/10/2018	218C1640	04/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 869 980	4,97 %	4,88 %
10/10/2018	218C1664	09/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	2 960 975	5,12 %	5,03 %
12/10/2018	218C1675	11/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 905 323	5,03 %	4,94 %
15/10/2018	218C1679	12/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 006 701	5,20 %	5,11 %
23/10/2018	218C1712	22/10/2018	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 920 062	5,05 %	4,96 %
30/10/2018	218C1748	29/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 879 058	4,98 %	4,89 %
01/11/2018	218C1760	31/10/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 891 833	5,005 %	4,91 %
02/11/2018	218C1770	01/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 878 476	4,98 %	4,89 %
05/11/2018	218C1780	02/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 890 213	5,002 %	4,91 %
07/11/2018	218C1799	06/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 862 332	4,95 %	4,86 %
22/11/2018	218C1879	21/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 909 157	5,03 %	4,94 %
26/11/2018	218C1891	23/11/2018	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 848 664	4,93 %	4,84 %

* Représentant autant de droits de vote.

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, Mmemo : TEP, Reuters : TEPRE.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.

Le conseil scientifique des indices d'Euronext a décidé de faire entrer Teleperformance dans l'indice CAC 40 le 19 juin 2020 après clôture du marché. Cette décision distingue le succès d'un parcours engagé il y a plus de 40 ans avec, notamment, un chiffre d'affaires et une capitalisation boursière multipliés respectivement par près de 3 et près de 10 sur les dix dernières années.

Les actions Teleperformance appartiennent également aux CAC Large 60, CAC All Tradable, CAC Support Services, STOXX Europe 600, MSCI Global Standard et S&P Europe 350.

Elle est incluse dans le secteur *Technology* (1010) et le sous-secteur *Consumer Digital Services* (10101020) 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, de l'indice FTSE4Good depuis 2018 (confirmé en décembre 2020) et de l'indice *Solactive Europe Corporate Social Responsibility*, anciennement *Ethibel Sustainability Excellence Europe* (confirmé en 2020).

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

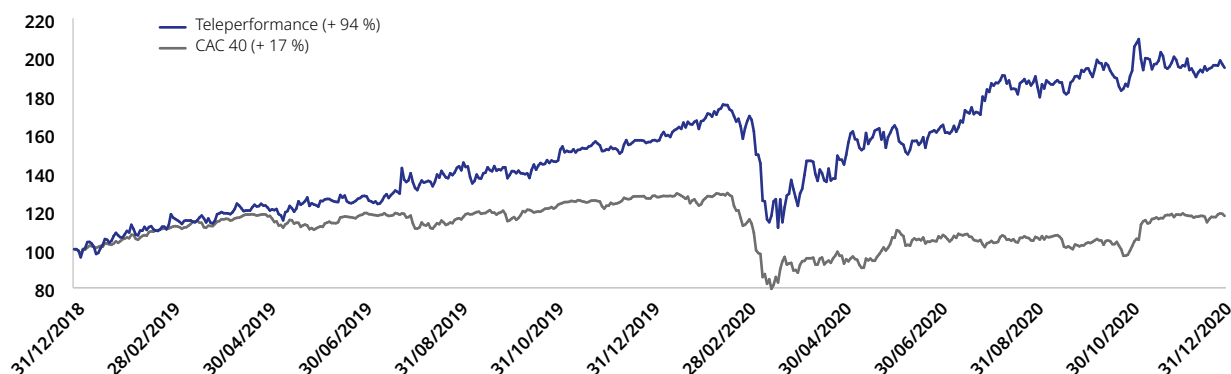
7.4.2.1 Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des 18 derniers mois

	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
2019						
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
février	246,80	216,20	219,80	3 460 889	813,02	20
mars	238,20	150,30	189,80	6 746 802	1 254,89	22
avril	214,80	169,00	204,50	2 709 807	518,73	20
mai	232,40	198,35	213,10	2 561 446	557,62	20
juin	230,80	201,10	225,90	4 417 557	964,40	22
juillet	255,90	221,20	247,30	3 044 523	712,80	23
août	266,60	247,60	258,40	2 397 824	620,37	21
septembre	267,60	248,50	263,60	2 755 360	714,66	22
octobre	279,00	253,40	257,70	2 592 013	690,20	22
novembre	297,30	258,30	279,20	3 676 789	1 017,0	21
décembre	281,20	262,50	271,30	2 868 283	776,7	22
2021						
janvier	293,10	264,40	270,20	3 029 890	841,6	20

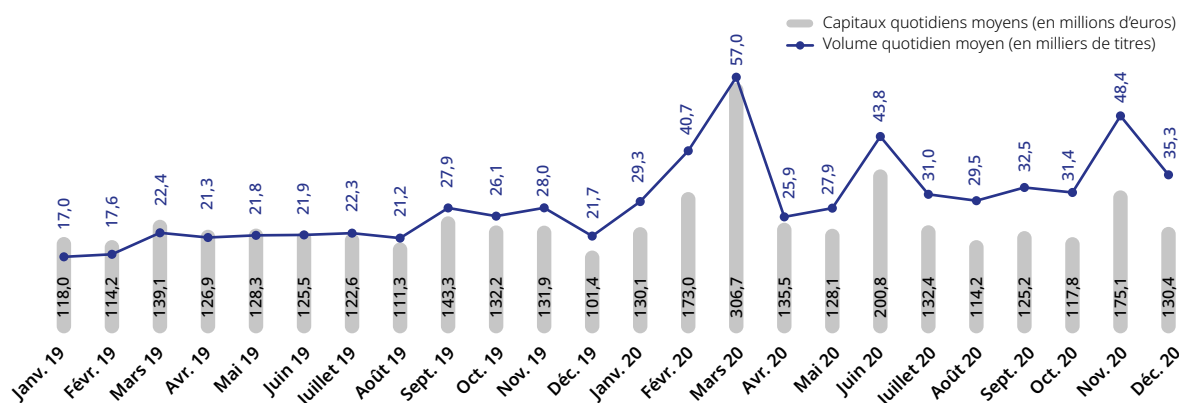
Source : Euronext Paris.

7.4.2.2 Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur deux ans, comparée au CAC 40

(base 100 au 31/12/2018)



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 ***
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 %
2019	2,40 €	140 925 600,00 €	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 22 avril 2021 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2020 à 2,40 euros par action.

7.6 COMMUNICATION FINANCIÈRE

7.6.1 Mission et adaptation pendant la crise sanitaire

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. En appui de la direction générale du groupe et aux côtés des équipes-experts du groupe, l'équipe relations investisseurs et communication financière du groupe a pour mission de faciliter à ces parties prenantes l'accès à l'information concernant les résultats, les perspectives et les développements stratégiques clés 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, 100 % virtuelles depuis le début de la crise sanitaire en mars 2020, avec la communauté financière sont organisées tout au long de l'année.

En 2020, afin de continuer à mener à bien sa mission d'information financière durant la crise sanitaire mondiale liée à la Covid-19, le groupe a mis en place une organisation interne spécifique de remontée d'information quotidienne et hebdomadaire à destination des principaux dirigeants du groupe. Animée par le président-directeur général et le comité exécutif, son objectif est de suivre de près l'évolution de l'environnement sanitaire dans chaque pays d'implantation du groupe, de connaître son impact sur les ressources humaines, l'activité et les finances du groupe, afin de prendre des mesures opérationnelles et stratégiques adéquates. Cette organisation structurée et agile a permis

au groupe d'identifier rapidement toutes informations pertinentes liées à la crise sanitaire et à sa gestion, ayant un impact significatif sur les activités et l'exécution de la stratégie du groupe, son modèle de création de valeur. Ces informations ont ainsi pu être communiquées régulièrement au cours de l'année 2020 à la communauté financière.

Cette démarche *Investor friendly* a été distinguée à plusieurs reprises en septembre 2020 dans le classement annuel de référence *All Europe Executive Team* sur le secteur *European Business & Employment* organisé par Institutional Investor : 2^e prix 2020 du *Best Investor Relations Team*, 3^e prix 2020 du *Best Investor Relations Program* et 3^e prix 2020 du *Best Investor Days*.

Le groupe a également reçu un 2^e prix 2020 dans la catégorie *Best ESG metrics*, distinguant la proactivité du groupe auprès des investisseurs dans le domaine de la responsabilité environnementale et sociétale. Les meilleures pratiques ESG du groupe avaient été déjà reconnues par le MSCI, l'indice phare des bourses mondiales, dont les experts ESG avaient confirmé sa notation AAA en avril 2020.

La proximité de Teleperformance avec ses investisseurs et ses autres parties prenantes demeure plus que jamais une priorité aujourd'hui, au regard du changement de son statut boursier le 19 juin 2020 avec l'intégration du groupe dans l'indice CAC 40.

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.teleperformance.com / rubrique Relations investisseurs).

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, rapports intégrés, supports de présentation et retransmissions audio et vidéo des réunions de présentations de résultats et de conférences thématiques, documentation liée à la dette du groupe, 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, en ligne notamment, des avis financiers sur ses résultats et des avis de convocation aux assemblées générales d'actionnaires. Il communique également sur son actualité financière et stratégique sur les principaux réseaux sociaux mondiaux tout au long de l'année.

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 ESG, en France et à l'étranger. Le management du groupe rencontre également, dans le cadre de la préparation de l'assemblée générale, les équipes gouvernance des institutions actionnaires. En 2020, le groupe s'est adapté aux restrictions imposées par la crise sanitaire (distanciation sociale, restrictions drastiques des déplacements) et a poursuivi ses rencontres avec les investisseurs mais en mode 100 % virtuel.

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 organisée à Paris, ou virtuelle lorsque le contexte sanitaire l'impose, 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 aussi bien physiques que virtuelles, des conférences téléphoniques, des visites de sites du groupe, ainsi que des roadshows investisseurs, *equity* ou *debt*, 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.

En 2020, Teleperformance a participé à environ 350 réunions physiques et virtuelles avec des investisseurs. Cette activité soutenue, notamment pendant la crise sanitaire, a permis au groupe de rencontrer près de 400 investisseurs institutionnels distincts, en hausse par rapport à 2019. Il a notamment :

- rapidement adopté les outils de vidéo-conférence à partir de mars 2020 afin de maintenir la plus grande proximité possible avec ses actionnaires dans un contexte de crise sanitaire ;
- maintenu à un niveau élevé le nombre de rencontres avec des investisseurs anglo-saxons ;
- augmenté significativement les réunions sur les thématiques ESG.

Cette stratégie de communication financière et actionnariale s'inscrit dans une stratégie plus globale de communication qui s'adresse à toutes les parties prenantes du groupe : collaborateurs, clients, partenaires et communautés où le groupe opère. Le développement de cette approche intégrée a conduit à la mise en place en 2020 de nombreuses réunions impliquant non seulement le management et les équipes de la communication financière mais également les directions Responsabilité sociétale de l'entreprise et juridique. La société a multiplié par près de trois le nombre de rencontres avec les investisseurs spécialisés sur les thématiques de l'ESG dans le cadre notamment de la préparation de l'assemblée générale et à travers des conférences dédiées organisées par des intermédiaires financiers.

La société est suivie par une vingtaine de bureaux de recherche d'intermédiaires financiers (analystes *sell-side*). Cette couverture a continué à s'accroître en 2020 auprès d'analystes spécialisés dans les services aux entreprises basés à Londres.

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.

Par mesure de précaution, dans le contexte de la crise sanitaire liée à la Covid-19, l'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en 2020 au centre d'affaires Étoile Saint-Honoré à Paris, s'est tenue à huis clos et a été retransmise en direct depuis le site internet du groupe. Elle a été l'occasion, pour les actionnaires, 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.teleperformance.com – section Relations investisseurs) 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 être identifiés par Teleperformance SE.

Pour participer à l'assemblée générale, l'actionnaire au porteur doit se procurer une attestation de participation constatant l'inscription ou l'enregistrement comptable de ses actions au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée générale, à zéro heure, heure de Paris, auprès de l'intermédiaire financier assurant la gestion de ses titres Teleperformance.

7.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2021	21 avril 2021
Assemblée générale	22 avril 2021
Date de détachement du dividende	27 avril 2021
Mise en paiement du dividende	29 avril 2021
Résultat du 1 ^{er} semestre 2021	28 juillet 2021
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2021	3 novembre 2021

7.6.8 Contact

Teleperformance SE

Département des relations investisseurs et de la communication financière
21-25 rue Balzac – 75008 Paris
Tél. : + 33 (0)1 53 83 59 87 / 59 15
e-mail : investor@teleperformance.com

Informations complémentaires

8.1	Responsable du document d'enregistrement universel	308	8.5	Table de concordance du rapport de gestion	311
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	308	8.6	Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	313
8.3	Table de concordance du document d'enregistrement universel	308	8.7	Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	314
8.4	Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)	311	8.8	Remarques générales	316

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

« J'atteste 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 26 février 2021

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 Egho 2, avenue Gambetta 92066 Paris La Défense Tél. : 01 55 68 68 68	25 juin 1987 *	assemblée générale 2023
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide 92908 Paris La Défense cedex Tél. : 01 40 88 28 00	30 juin 1999 *	assemblée générale 2023

* Compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date.

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	308
1.2. Attestation des responsables du document	308
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	308
2.2. Changements	n/a
3/ Facteurs de risques	
3.1. Description des risques importants	48
4/ Informations concernant l'émetteur	
4.1. Raison sociale et nom commercial	290
4.2. Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	290
4.3. Date de constitution et durée	290

	N° de pages
4.4. Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	290
5/ Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	15
5.1.1. Nature des opérations et principales activités	15
5.1.2. Nouveaux produits et/ou services	15 ; 43
5.2. Principaux marchés	21
5.3. Événements importants	43
5.4. Stratégie et objectifs financiers et extra-financiers	30 ; 31 ; 72 ; 216
5.5. Degré de dépendance	53
5.6. Position concurrentielle	25
5.7. Investissements	43
5.7.1. Investissements importants réalisés	43
5.7.2. Investissements en cours ou engagements fermes	43
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	255 ; 282
5.7.4. Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	97
6/ Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du groupe/organigramme	45
6.2. Liste des filiales importantes	214 ; 255 ; 282
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	208 ; 214
7.1.1. Exposé de l'évolution et résultat des activités	15
7.1.2. Évolutions futures et activités en matière de recherche et développement	30 ; 216
7.2. Résultats d'exploitation	208 ; 215
7.2.1. Facteurs importants	208 ; 214 ; 216
7.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	208 ; 214 ; 216
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1. Capitaux	213
8.2. Flux de trésorerie	213 ; 220
8.3. Besoins de financement et structure de financement	214 ; 241 ; 273
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	56
8.5. Sources de financement attendues	n/a
9/ Environnement réglementaire	
9.1. Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	54
10/ Informations sur les tendances	
10.1. (a) Principales tendances récentes	216
10.1. (b) Changement significatif de performance financière depuis la clôture	
10.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	216
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1. Prévision ou estimation 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	119 ; 156
12.2. Conflits d'intérêts	142
13/ Rémunérations et avantages	
13.1. Rémunérations et avantages versés ou octroyés	159
13.2. Provisions pour retraites ou autres	182 ; 188 ; 252
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Durée des mandats	119
14.2. Contrats de service	142
14.3. Comités	145 ; 150
14.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	116
14.5. Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance d'entreprise	143
15/ Salariés	
15.1. Répartition des salariés	77
15.2. Participations et stock-options	84 ; 296 ; 300

	N° de pages
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	84
16/ Principaux actionnaires	
16.1. Répartition du capital	299
16.2. Droits de vote différents	291 ; 299
16.3. Contrôle	299 ; 301
16.4. Accord d'actionnaires	301
17/ Transactions avec des parties liées	254 ; 281
17.1. Détail des transactions	
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	288
18.1.1. Informations financières historiques auditées	288
18.1.2. Changement de date de référence comptable	n/a
18.1.3. Normes comptables	223 ; 267
18.1.4. Changement de référentiel comptable	223 ; 267
18.1.5. Contenu minimal des informations financières auditées	218 ; 288
18.1.6. états financiers consolidés	217
18.1.7. Dates des dernières informations financières	218 ; 264
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.2.1. Informations financières trimestrielles ou semestrielles	n/a
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	259 ; 285
18.3.1. Rapport d'audit	259 ; 285
18.3.2. Autres informations auditées	259 ; 285
18.3.3. Informations financières non auditées	n/a
18.4. Informations financières pro forma	n/a
18.4.1. Modification significative des valeurs brutes	n/a
18.5. Politique en matière de dividendes	303
18.5.1. Description	303
18.5.2. Montant du dividende par action	303
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	253
18.7. Changement significatif de la situation financière	254
18.7.1. Changement significatif depuis la clôture	254
19/ Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	292
19.1.1. Montant du capital émis	292
19.1.2. Actions non représentatives du capital	292
19.1.3. Actions auto-détenues	294
19.1.4. Valeurs mobilières	296
19.1.5. Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	296
19.1.6. Option ou accord	n/a
19.1.7. Historique du capital social	292
19.2. Actes constitutifs et statuts	290
19.2.1. Inscription au registre et objet social	290
19.2.2. Catégories d'actions existantes	290
19.2.3. Disposition impactant un changement de contrôle	291
20/ Contrats importants	203
21/ Documents disponibles	290
21.1. Déclaration sur les documents consultables	290

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	207
Analyse des résultats	207
Analyse de la situation financière	207
Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	69 ; 217 ; 263
Principaux risques et incertitudes	48 ; 216
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	73 ; 98
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	63
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe	56
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	
Rachats par la société de ses propres actions	294
2/ Comptes consolidés	217
3/ Comptes sociaux	263
4/ Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	259 ; 285
5/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	308
B Descriptif du programme de rachat d'actions	294
C Rapport sur le gouvernement d'entreprise	115

8.5 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence	Commentaires sur l'exercice	N° de pages
Code de commerce L. 22-10-35	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	207
Code de commerce L. 22-10-35	Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière, ayant trait à l'activité spécifique de la société	69 ; 207 ; 217 ; 263
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	254
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	207 ; 216
Code de commerce L. 233-6	Activité de la société et des filiales et participations par branche d'activité	15
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 %	303
Code général des impôts 223 quater	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	216
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. 22-10-35	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	48
Code de commerce L. 22-10-35	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	60 ; 63
Code de commerce L. 22-10-35	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe	56
Code de commerce L. 22-10-35	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	56

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de pages
Code de commerce	L. 22-10-35	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	56
Code de commerce	L. 22-10-35, 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	69
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	65
textes de référence		Commentaires sur l'exercice	
Code de commerce	L. 22-10-35	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	98
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	31 ; 43
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	295
Code de commerce	R. 228-90, R. 22-10-37, 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	300
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	288
Code de commerce	L. 233-6	Résultats des filiales	282
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	299 ; 300
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	204
Code de commerce	L. 233-13	Sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	294
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	215
textes de référence		Documents joints	
Code de commerce	L. 22-10-37	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. 22-10-8 à L. 22-10-11	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	115

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. 22-10-8 R. 22-10-14	Politique de rémunération des mandataires sociaux	159
Code de commerce	L. 22-10-9	Informations mentionnées au I de l'article L. 225-27-3 concernant la rémunération des mandataires sociaux	159 ; 168
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. 22-10-57	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	n/a
Code de commerce	L. 22-10-59	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	163
textes de référence		Éléments relatifs à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	
Code de commerce	L. 22-10-10	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	122
Code de commerce	L. 22-10-10	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)	204 ; 205
Code de commerce	L. 22-10-10	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	204
Code de commerce	L. 22-10-10	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	146
Code de commerce	L. 22-10-10	Choix fait de l'une des modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification	118
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	121 ; 144
Code de commerce	L. 22-10-10	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	140 ; 158
Code de commerce	L. 22-10-10	Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	158
Code de commerce	L. 22-10-10	Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe comply or explain ainsi que le lieu de consultation de ce code	116
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	203
code de commerce	L. 22-10-11	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	203

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	70
Analyse des risques de la société	47 ; 65 ; 72

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIALES	
Emploi	
Effectif total (répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique)	77
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	77 ; 78
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	78
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	77 ; 84 ; 85
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)	84
Absentéisme (motifs)	84
Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	79
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	82
Relations sociales	
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	85 ; 86
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	86 ; 87
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	75 ; 86
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	75 ; 87
Élimination du travail forcé ou obligatoire	75
Abolition effective du travail des enfants	75
Formation	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	78
Nombre total d'heures de formation	78
Égalité de traitement	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	87
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	89
Politique de lutte contre les discriminations	87

8.7 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière

	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	97 ; 107
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	98
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	109
Pollution et gestion des déchets	
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	109
Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	109
Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	100 ; 109
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	105
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	105
ii) Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	105
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	99 ; 110
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	100 ; 102 ; 103
Utilisation des sols	109
Changement climatique	
Rejets de gaz à effet de serre	101
Adaptation aux conséquences du changement climatique	99 ; 100
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	99 ; 100 ; 103
Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	109

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIÉTALES	
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
Impact des activités en matière d'emploi et de développement local	94
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	94
Relations et modalités du dialogue avec les parties prenantes	7 ; 72 ; 94
Actions de partenariat ou de mécénat	95 ; 96 ; 97
Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	91
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	91
Loyauté des pratiques	
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	71 ; 72 ; 73
Actions engagées pour prévenir la corruption	75 ; 90
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	65 ; 75

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.

Conception et réalisation : **côtécorp.**

Crédits photos : Photos : couverture fizkes/shutterstock ; pages intérieures : Nameer Rattansi, Pascaline Goret, Philippe Cheneau, Thomas Laisné. Illustrations : Teleperformance

Teleperformance SE
Société européenne

au capital de 146 826 500 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](https://www.facebook.com/teleperformanceglobal)

 [@teleperformance](https://twitter.com/teleperformance)

 [/teleperformance](https://www.youtube.com/teleperformance)

 blog.teleperformance.com

 [/company/teleperformance](https://www.linkedin.com/company/teleperformance)

 [@teleperformance_group](https://www.instagram.com/teleperformance_group)