

Adapt to
master the
future.



**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL 2023**

Incluant le rapport financier annuel

 **Teleperformance**

SOMMAIRE

Teleperformance en bref	3	<ul style="list-style-type: none"> Teleperformance en 2023 4 Message du président-directeur général 6 Les grandes étapes du développement de Teleperformance 8 Acquisition de Majorel le « nouveau Teleperformance » 10 Un modèle d'affaires créateur de valeur 12 Le conseil d'administration 16 Le comité de direction générale 17
1 Présentation du groupe et de ses résultats RFA	19	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Présentation du groupe 20 1.2 Examen de la situation financière et du résultat du groupe 57
2 Risques et contrôle interne RFA	65	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Principaux facteurs de risques 67 2.2 Assurances, couverture de risque et gestion de crise 83 2.3 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 84 2.4 Plan de vigilance 90
3 Déclaration de performance extra-financière DPEF RFA	97	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Un modèle d'affaires durable 98 3.2 Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE 104 3.3 Un employeur préféré sur son marché 118 3.4 Un important engagement sociétal 142 3.5 Un partenaire de confiance 148 3.6 Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe 155 3.7 Une politique RSE reconnue 177 3.8 Méthodologie et tables de concordance 178 3.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 187
4 Gouvernement d'entreprise RFA	191	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Gouvernance 193 4.2 Rémunérations des organes d'administration et de direction 239 4.3 Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise 282
5 Information financière RFA	287	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Comptes consolidés 288 5.2 Information Financière pro forma non auditée 349 5.3 Comptes sociaux 358
6 Informations sur l'émetteur	391	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Renseignements sur la société 392 6.2 Capital social RFA 394 6.3 Actionnariat 403 6.4 Cotation boursière 406 6.5 Dividendes 408 6.6 Communication financière 409
7 Informations complémentaires	413	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Responsable du document d'enregistrement universel RFA 414 7.2 Contrôleurs légaux des comptes 414 7.3 Table de concordance du document d'enregistrement universel 414 7.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées) 417 7.5 Table de concordance du rapport de gestion RFA 418 7.6 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 420 7.7 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière 421 7.8 Glossaire 423 7.9 Remarques générales 424

Les éléments du rapport financier annuel et de la déclaration de performance extra-financière sont identifiés dans le sommaire à l'aide des pictogrammes correspondants **RFA** et **DPEF**.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023

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 2022

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 27 février 2023 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.23-0062 (https://www.teleperformance.com/media/101j4zxs/opt_telep_deu_2022_fr_mel.pdf).

2. CONCERNANT L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

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 28 février 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.22-0059 (https://www.teleperformance.com/media/4pwfvd5/telep_deu_2021_fr_mel_mention.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 14 mars 2024 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 bref

TELEPERFORMANCE EN 2023	4	UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR	12
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	6	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	16
LES GRANDES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DE TELEPERFORMANCE	8	LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE	17
ACQUISITION DE MAJOREL LE « NOUVEAU TELEPERFORMANCE »	10		

TELEPERFORMANCE EN 2023

Mission

Teleperformance a pour mission de réduire les frictions et de renforcer les relations entre les entreprises et leurs clients d'une part, et entre les administrations et les citoyens d'autre part, grâce à une gestion efficace de leurs interactions au quotidien.

Activités

Teleperformance est un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. Le groupe met en œuvre des stratégies d'optimisation et de transformation digitale de l'expérience client et des processus métier pour les entreprises et les administrations afin de rendre leurs interactions « plus simples, plus rapides, plus sûres ».

Avec plus de 45 ans d'expérience, le groupe propose à ses clients des solutions omnicanal à forte valeur ajoutée et sur mesure selon une approche tridimensionnelle visant à développer l'expertise du groupe sur un large portefeuille de services, par secteurs clients et par pays. Cette approche distinctive lui permet de répondre à la complexité croissante de la demande des clients partout dans le monde.

Offre intégrée de services

- ▶ Relation clients et support technique (voix et non-voix)
- ▶ Modération de contenu et services associés (*Trust & Safety*)
- ▶ Acquisition et fidélisation de clients
- ▶ Marketing digital
- ▶ Services intégrés complexes de back, middle et front-office
- ▶ Conseil opérationnel en processus métier, expertise digitale et intégration *cloud*
- ▶ Services de niches à forte valeur ajoutée (interprétariat en ligne, gestion des demandes de visas, recouvrement des créances, services de conseil et d'assistance en ligne dans le domaine de la santé et des processus de recrutement)

Secteurs clients

- ▶ Administrations et gouvernements
- ▶ Biens de consommation
- ▶ Agences de voyage, hôtellerie et transports
- ▶ Distribution et e-commerce
- ▶ Énergie
- ▶ Médias sociaux, loisirs et jeux en ligne
- ▶ Santé
- ▶ Banques, services financiers et assurance
- ▶ Technologie
- ▶ Télécommunications

Pays

- ▶ Présent dans près de 100 pays, Teleperformance gère des programmes dans environ 300 langues et dialectes sur 170 marchés selon un modèle opérationnel mondial et flexible alliant *offshore* et télétravail

Atouts

L'offre de services s'appuie sur des leviers stratégiques *High Touch-High Tech* combinant la dimension humaine à une technologie de pointe :

High Touch

- Placer l'humain et l'empathie au cœur de l'expérience client
- Recruter, former et fidéliser les meilleurs talents
- Développer un écosystème *Great Place to Work*®

High Tech

- S'appuyer sur une technologie de pointe, l'intelligence artificielle, l'automatisation, les modèles prédictifs et les plus hauts standards en matière de sécurité et cybersécurité pour augmenter l'efficacité et l'épanouissement personnel des collaborateurs.

Leadership mondial

L'acquisition de la société Majorel, un leader européen des services aux entreprises, a permis à Teleperformance de renforcer sa position de leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales et de conforter notamment ses positions de leader ou d'acteur majeur dans les principales économies développées.

Teleperformance entend poursuivre sa stratégie de création de valeur grâce à une croissance intégrée, durable et profitable, bénéfique pour l'ensemble de ses partenaires, clients, actionnaires, et collaborateurs, et combinant croissance organique et acquisitions ciblées. Ce développement repose sur une vision de long terme. L'ambition du groupe sur les trois à cinq prochaines années est d'accélérer sa transformation pour devenir un leader mondial solide et incontesté des services aux entreprises spécialisé dans les solutions digitales, avec un chiffre d'affaires de plus de 15 milliards d'euros.

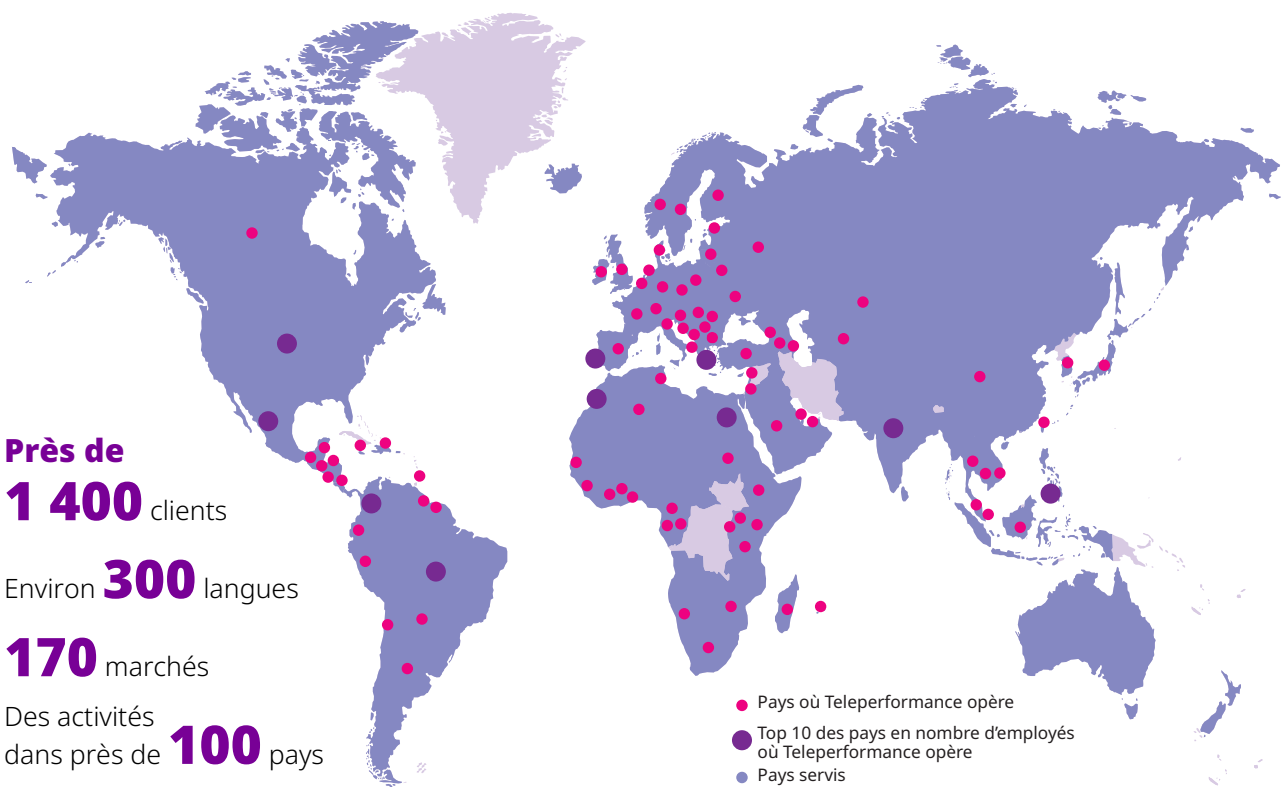
Près de **500 000**
collaborateurs, dont plus de

40 % en télétravail

72 pays certifiés *Great Place to Work*[®] couvrant plus de

99 % des collaborateurs*

* Hors Majorel.



Leadership de Teleperformance

dans neuf des 10 premiers pays du monde* en termes de PIB en 2023

- ▶ États-Unis
- ▶ Allemagne
- ▶ Royaume-Uni
- ▶ Italie
- ▶ Canada
- ▶ Chine
- ▶ Inde
- ▶ France
- ▶ Brésil

* Hors Japon.

2023 A ÉTÉ UNE ANNÉE DE CROISSANCE RENTABLE ET DE SUCCÈS QUI APPORTE AU GROUPE UNE NOUVELLE DYNAMIQUE POUR LE FUTUR.

— 2023 a été une année de croissance rentable et de succès qui apporte au groupe une nouvelle dynamique pour le futur. Dans un environnement économique et géopolitique volatil, Teleperformance a non seulement continué d'accroître son activité pour atteindre le chiffre d'affaires record de 8,4 milliards d'euros mais a fait également progresser sa marge opérationnelle de 40 points de base et son cash-flow de plus de + 15 %. Notre modèle de rentabilité est une référence avec une marge opérationnelle parmi les plus élevées dans l'industrie.



DANIEL JULIEN

Président-directeur général

Le groupe a également relevé de nombreux défis.

Le contexte de ralentissement des volumes au niveau mondial, l'impact de crises régionales sur les processus de décision chez nos clients et le changement des comportements des consommateurs après plusieurs années de confinement ont pesé sur la croissance habituelle du groupe. Dans cet environnement, la priorité portée sur la maximisation de l'efficacité opérationnelle avec une exécution sans faille nous a permis d'accélérer le développement des solutions *offshore* à un rythme soutenu. Compte tenu d'un environnement plus difficile observé tout au long de l'année, nous avons mis en place une politique stricte de gestion des coûts et de la liquidité tout en adaptant notre modèle de développement. Nous avons également retourné aux actionnaires une partie significative du cash-flow de l'année.

L'année 2023 a été aussi marquée par le succès de l'acquisition de la société Majorel réalisée en un temps record et récompensée récemment du prix *French Deal of The Year* par *Global Capital*, un acteur de référence dans le milieu financier en Europe qui distingue depuis plus de 20 ans les meilleures opérations financières.

Cette opération donne naissance à un nouveau Teleperformance plus diversifié, en termes de marchés, de secteurs clients et d'expertises. Elle renforce le leadership mondial de Teleperformance et constitue un nouveau tremplin pour nos succès futurs. Le « nouveau Teleperformance » est fort de près de 500 000 collaborateurs, un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros et un EBITDA de plus de 2 milliards d'euros.

L'innovation est au cœur de la stratégie High Touch-High Tech de Teleperformance, avec le développement de solutions d'intelligence artificielle qui visent à améliorer la productivité et la qualité de nos services. Nous gérons aujourd'hui plus de 250 projets d'IA pour le compte de nos clients, incluant des projets avec une composante d'intelligence artificielle générative. Dans cet univers très mobile et de plus en plus complexe, nous avons lancé l'offre *TP Infinity* pour apporter des solutions de conseil à nos clients. Cette nouvelle offre marque la poursuite de la transformation du groupe sur des métiers à forte valeur ajoutée.

Teleperformance est un employeur de référence sur son secteur et le confirme en 2023 en créant de nombreux emplois au niveau mondial dans un environnement d'excellence et de bien-être pour ses collaborateurs. Pour la première fois, le groupe a été classé parmi les cinq meilleurs employeurs dans le monde par le magazine Fortune en association avec l'institut Great Place to Work. Le groupe est de nouveau dans le top 25 des leaders mondiaux pour la troisième année consécutive. Teleperformance a obtenu la certification *Great Place to Work®* dans 72 pays, couvrant plus de 99 % de ses effectifs, traduisant la confiance et l'engagement de nos collaborateurs envers le groupe.

En 2024, la priorité de Teleperformance sera de poursuivre l'exécution de son modèle de développement rentable et générateur de cash-flow en dépit d'un environnement incertain. Agile et flexible, le groupe

continuera d'ajuster ses coûts et bénéficiera des premières synergies liées à l'intégration de Majorel. Nous renforcerons la promotion de nos solutions *offshore* et de transformation digitale pour répondre à la demande croissante d'optimisation d'efficacité. Par conséquent, et dans une approche de prudence, notamment sur la première partie de l'année, le groupe vise en 2024 une croissance organique pro forma* comprise entre + 2 % et + 4 %, une progression du taux de marge d'EBITA pro forma* comprise entre + 10 pbs et + 20 pbs et une hausse du cash-flow.

Au-delà de 2024, les fondamentaux de Teleperformance sont solides tant pour les activités *core services* que pour les services spécialisés. À moyen terme, nous souhaitons réaliser une croissance organique supérieure à celle du marché tout en continuant d'améliorer notre marge opérationnelle.

Nos projets incluent également la poursuite d'acquisitions ciblées notamment dans les services spécialisés.

Enfin le groupe a pris des décisions importantes en matière de gouvernance pour préparer l'avenir du « nouveau Teleperformance ».

Après l'approbation à l'unanimité du conseil d'administration, Bhupender Singh et moi-même agirons dorénavant comme co-directeurs généraux du groupe jusqu'à la fin de l'année 2025 dans le cadre de la mise en œuvre d'une succession fluide. La séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général sera ensuite mise en place dès le 1^{er} janvier 2026.

* Sur une base pro forma 2023 incluant Majorel sur 12 mois.

————— « **L'innovation est au cœur de la stratégie High Touch-High Tech de Teleperformance, avec le développement de solutions d'intelligence artificielle qui visent à améliorer la productivité et la qualité de nos services.** »

Les valeurs du groupe

Les cinq valeurs de Teleperformance sont des piliers de la culture et du modèle d'affaires du groupe, garants de l'excellence de ses services et de ses solutions.



Cosmos / Intégrité

*Je dis ce que je fais
et je fais ce que je dis*



Terre / Respect

*Je traite les autres avec
gentillesse et empathie*



Métal / Professionnalisme

*Je fais les choses
correctement
dès la première fois*



Air / Innovation

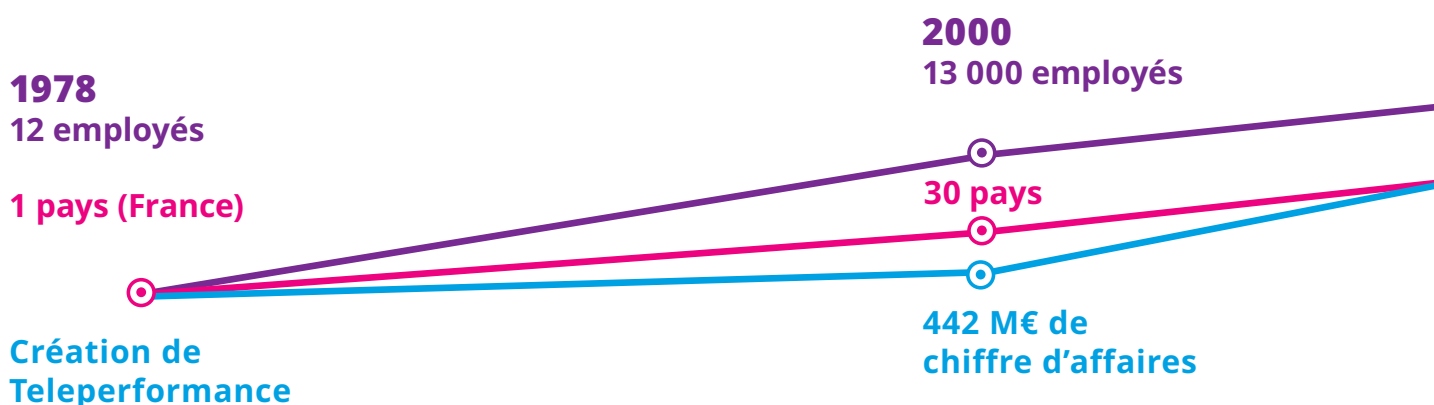
Je crée et j'améliore



Feu / Engagement

*Je suis passionné
et engagé*

LES GRANDES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DE TELEPERFORMANCE



1978-1995 Construction du leadership européen

1978

Création du groupe Teleperformance 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.

1986

Leadership sur le marché français et introduction à la Bourse de Paris.

1988

Poursuite du développement en Europe avec l'intégration de filiales en Espagne, en Allemagne, en Suède et au Royaume-Uni.

1993

Ouverture du premier centre de contacts aux États-Unis.

1995

Leadership sur le marché européen.

1996-2015 Construction et renforcement du leadership mondial

1996

Implantation en Asie avec l'ouverture de centres de contacts aux Philippines puis à Singapour.

1998

Implantation en Amérique latine par l'acquisition de sociétés au Brésil et en Argentine.

2007

Leadership mondial sur le marché de la gestion de l'expérience client externalisé.

2008

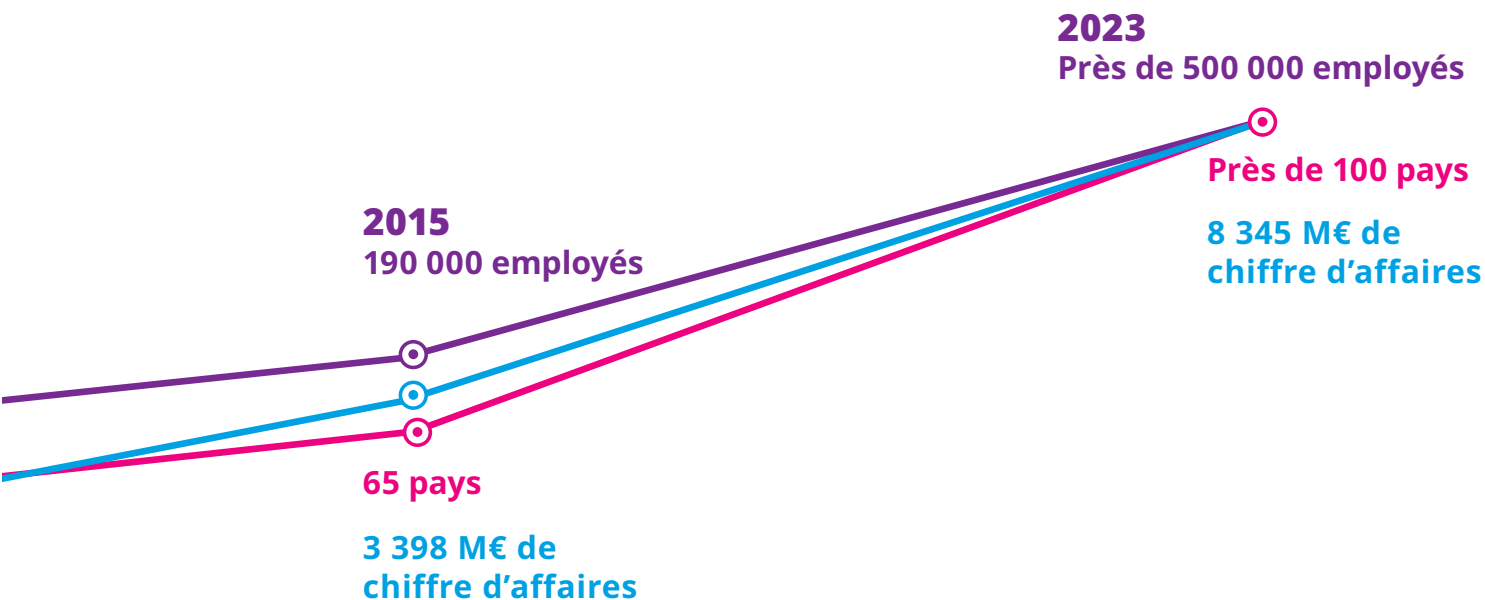
Acquisition de The Answer Group, acteur majeur de l'assistance technique aux États-Unis.

2010

Renforcement significatif de la présence du groupe au Royaume-Uni par l'acquisition de la société beCogent.

2014

Renforcement de la présence du groupe sur le marché nord-américain avec l'acquisition de la société Aegis USA Inc., acteur majeur de la gestion externalisée des centres de contacts aux États-Unis.



Depuis 2016

Vers un leadership mondial incontesté des services aux entreprises en solutions digitales

2016

Lancement d'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 AllianceOne (ARM).

2017

Après avoir dissocié les fonctions de président du conseil et de directeur général en 2013, et suite à la démission de Paulo César Salles Vasques de ses fonctions de directeur général, le conseil d'administration nomme, en 2017, Daniel Julien en tant que président-directeur général du groupe.

2018

Acquisition de la société Intelenet, un acteur majeur de l'externalisation des processus métier (BPO) et création d'une nouvelle offre de solutions : Teleperformance D.I.B.S ou *Digital Integrated Business Services*.

2020

Déploiement de plus de 250 000 collaborateurs en télétravail pour surmonter la crise sanitaire.

Début du développement rapide du nombre d'assistants robots au sein des opérations du groupe : 13 000 en 2020 et plus de 25 000 en 2023.

Intégration du groupe au CAC 40, indice principal de la Bourse de Paris.

2021

Renforcement des activités « services spécialisés » avec l'acquisition de la société Health Advocate spécialisée dans la gestion des dépenses de santé du consommateur aux États-Unis, et de Senture, un acteur majeur des services externalisés (*business process outsourcing*) aux administrations aux États-Unis.

2022

Nouveau renforcement des activités « services spécialisés » à forte valeur ajoutée avec l'acquisition de PSG Global Solutions, un leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement aux États-Unis.

2023

Renforcement du leadership mondial avec l'acquisition de Majorel. Grâce à cette opération, le groupe renforce son empreinte mondiale, notamment en Europe, son positionnement dans de nombreux secteurs à fort potentiel de croissance, ainsi que ses expertises à forte valeur ajoutée.

ACQUISITION DE MAJOREL LE « NOUVEAU TELEPERFORMANCE »

Finalisation de l'acquisition de Majorel le 8 novembre 2023

Majorel, un acteur majeur en Europe des services aux entreprises

Avec plus de trente ans d'expérience, Majorel propose trois lignes de services :

- ▶ la gestion de l'expérience client omnicanal ;
- ▶ la gestion des processus métier ;
- ▶ le développement de services digitaux dédiés à l'expérience client.

MAJOREL EN CHIFFRES

+ de **82 000** collaborateurs

~ **450** clients

Des activités dans près de **45** pays

Un nouveau tremplin pour Teleperformance

L'ACQUISITION DE MAJOREL OFFRE A TELEPERFORMANCE UN NOUVEAU TREMPLIN POUR POURSUIVRE SA CROISSANCE SUR LES PROCHAINES ANNÉES. AVEC CETTE OPÉRATION, LE GROUPE RENFORCE :

1

Une présence géographique complémentaire

Son empreinte mondiale, notamment en Europe, comme en France et en Allemagne où le groupe est relativement peu présent, ainsi qu'en Asie.

2

Verticalisation renforcée

Son positionnement dans de nombreux secteurs à fort potentiel de croissance tels que les services financiers, l'assurance et le luxe.

3

Une expertise digitale à forte valeur ajoutée

Son savoir-faire, avec 3 000 experts en solutions de transformation digitale et une expertise dans la gestion des réclamations et les processus intégrés de gestion de documents, qui constituent de réelles opportunités additionnelles.

L'acquisition permet également de renforcer l'efficacité de son modèle d'affaires, avec des opportunités de synergies dans les domaines de l'informatique (licences, matériel, achats, etc.), de la gestion des sites et de la mutualisation des coûts, de l'ordre de 150 millions d'euros d'ici 2025.

— Cette acquisition donne naissance à un nouveau Teleperformance renforcé, notamment en termes de marchés, de secteurs clients et d'expertises. Elle offre au groupe un nouveau tremplin pour une croissance solide dans les années à venir et conforte son leadership mondial. Avec Majorel, nous partageons des valeurs communes d'Intégrité, de Respect, de Professionnalisme, d'Innovation et d'Engagement.

DANIEL JULIEN

Président-directeur général du groupe Teleperformance

Un leadership mondial renforcé

LE « NOUVEAU TELEPERFORMANCE » EN CHIFFRES

+ de 10 milliards*

d'euros de chiffre d'affaires

+ de 2 milliards*

d'euros d'EBITDA

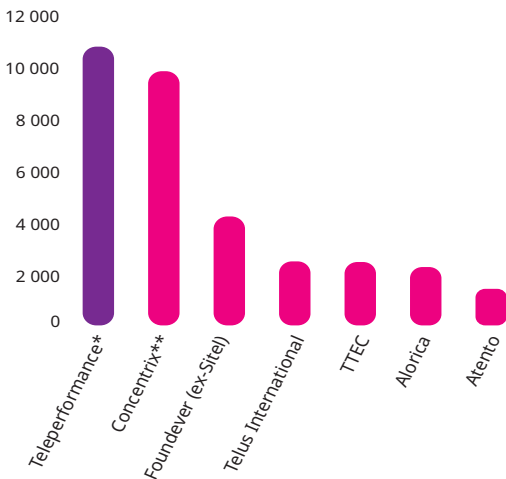
Des activités dans près de **100** pays

NUMÉRO 1 MONDIAL SUR SON MARCHÉ

Avec environ 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires pro forma (incluant Majorel sur 12 mois), la part de marché mondiale de Teleperformance s'élève à 10 %.

/ SECTEUR DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT EXTERNALISÉE, PAR CHIFFRE D'AFFAIRES

(données publiées et estimées 2022, en millions de dollars US)



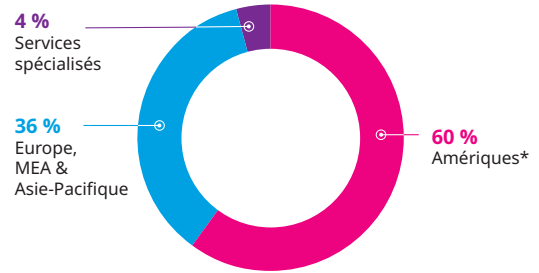
Source : estimations internes et sociétés.

* Incluant Majorel.

** Incluant Webhelp.

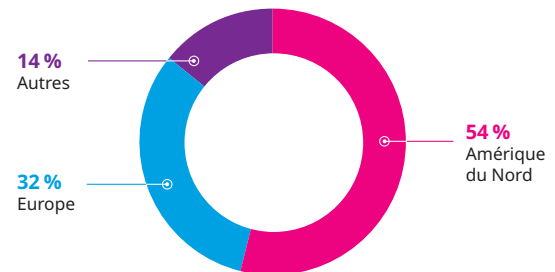
Un leadership mondial équilibré

/ RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION



* Amérique du Nord, Inde, Philippines et LATAM.

/ RÉPARTITION DES CLIENTS PAR NATIONALITÉ*



* Top 250.

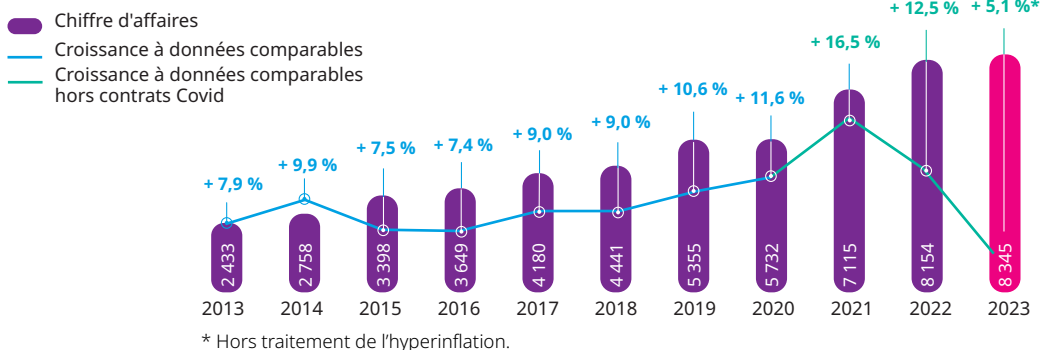
* Données 2023 pro forma.

UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR

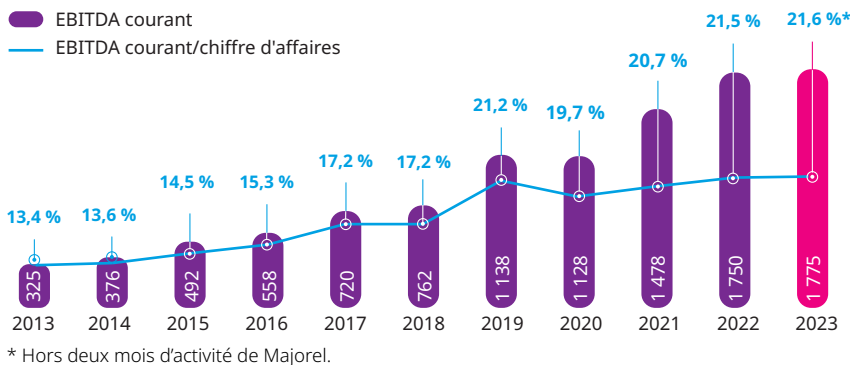
Une croissance rentable

Des indicateurs de performance financière solides

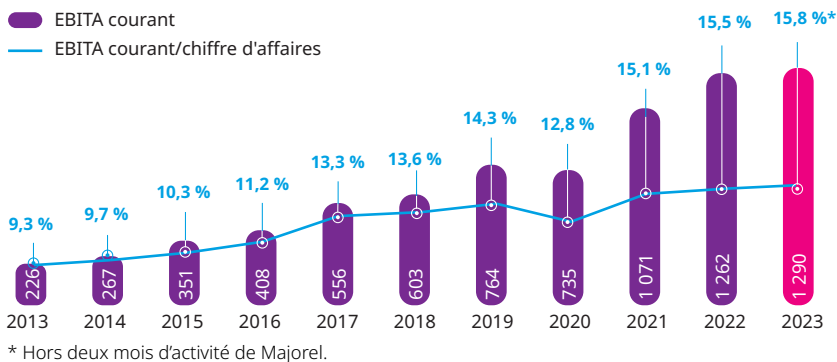
/ CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



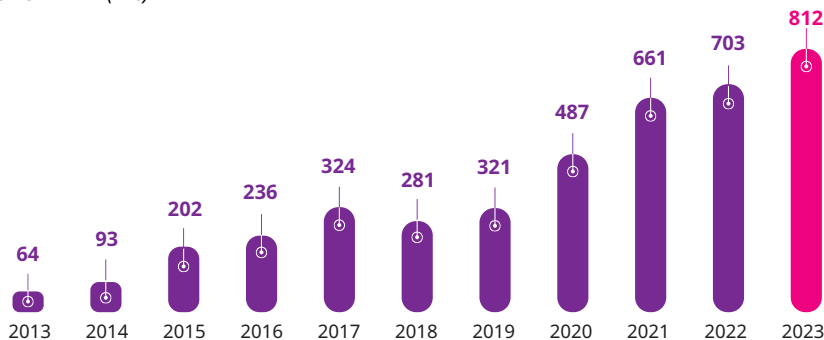
/ EBITDA COURANT (M€)



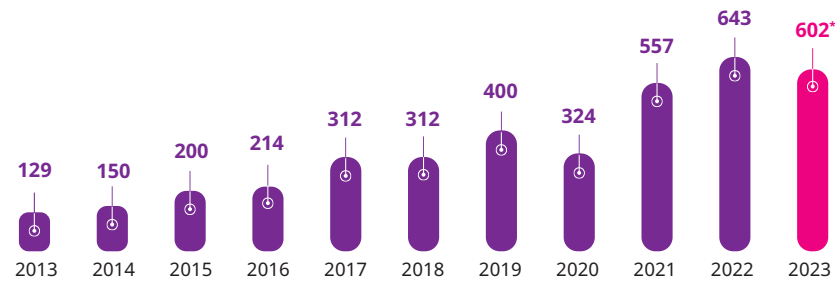
/ EBITA COURANT (M€)



/ CASH-FLOW NET DISPONIBLE (M€)

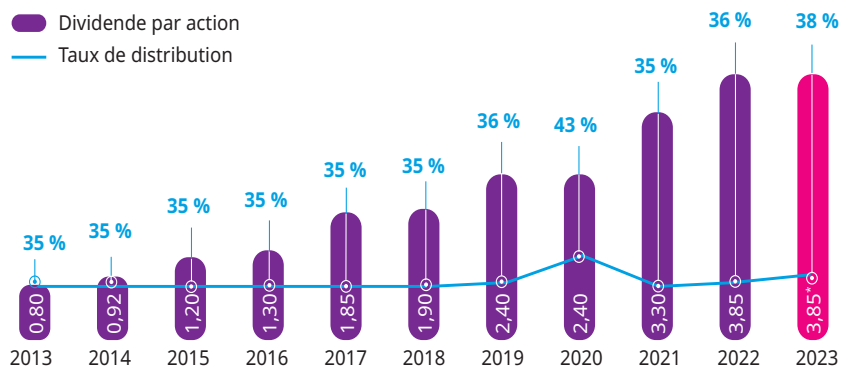


/ RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (M€)



* Incluant des coûts d'acquisition pour 24 millions d'euros.

/ DIVIDENDE PAR ACTION (€)



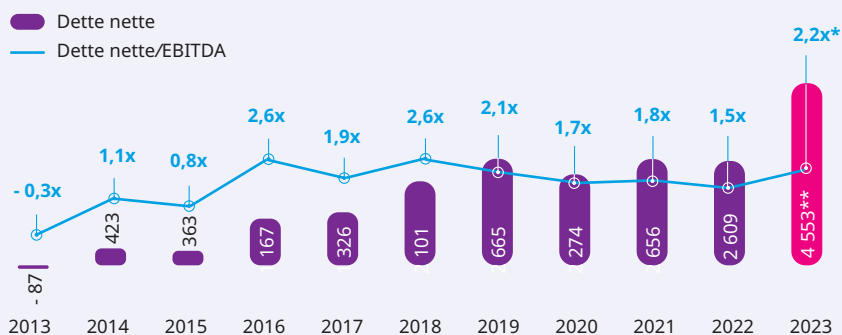
* Soumis à l'approbation des actionnaires à l'assemblée générale du 23 mai 2024.

Une structure financière solide

/ NOTATION DE LA DETTE PAR S&P

BBB *Investment grade*, perspective stable (depuis novembre 2021)

/ DETTE NETTE (M€)



* Pro forma.

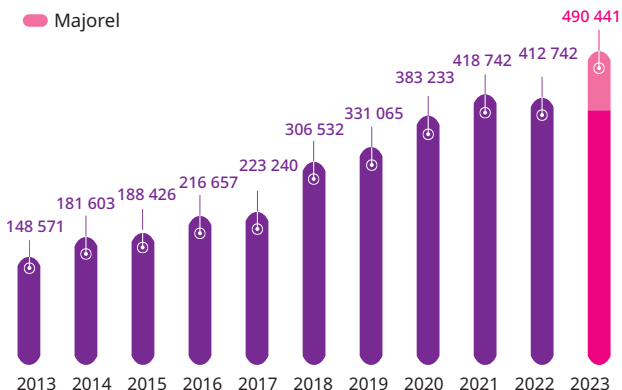
** Incluant le financement de Majorel pour 2,016 milliards d'euros.

Une croissance durable et responsable

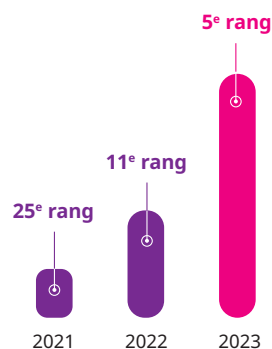
Des indicateurs de performance extra-financière solides

Une croissance créatrice d'emplois au niveau mondial, dans un environnement d'excellence et de bien-être

/ ÉVOLUTION DU NOMBRE DE COLLABORATEURS SUR 10 ANS

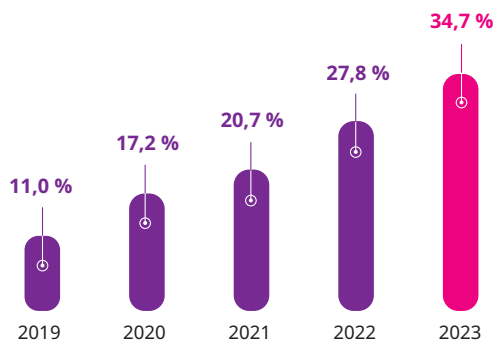


/ CLASSEMENT DE TELEPERFORMANCE DANS LE WORLD'S BEST WORKPLACES ÉTABLI PAR FORTUNE ET GREAT PLACE TO WORK®

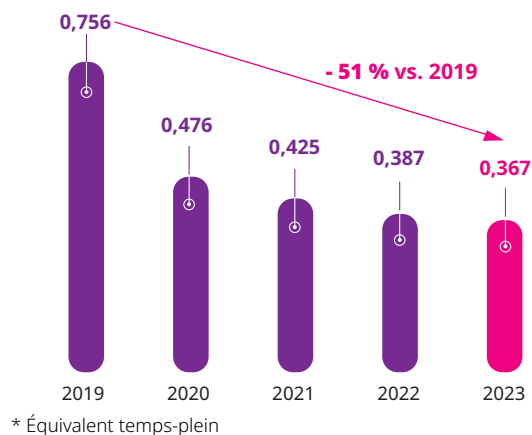


Une croissance respectueuse de l'environnement avec des objectifs exigeants

/ UTILISATION DES ÉNERGIES RENOUVELABLES (en % de la consommation totale d'électricité)

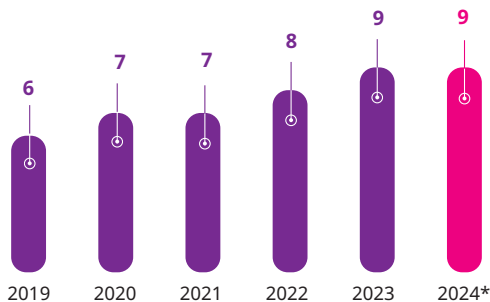


/ EMPREINTE CARBONE PAR EMPLOYÉ* (Scopes 1 et 2, par tCO₂e)

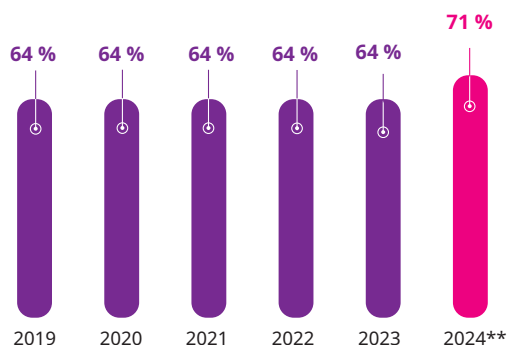


Une gouvernance renforcée pour accompagner la croissance et la transformation du groupe

/ NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



/ ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS 2019 (en % du nombre d'administrateurs*)



* À la date de publication du présent document d'enregistrement universel.

* Les administrateurs représentant les salariés ne comptent pas dans le calcul des pourcentages d'indépendance et de parité.
** À la date de publication du présent document d'enregistrement universel.

Les trois engagements forts de responsabilité sociétale

Le modèle d'affaires de Teleperformance repose sur une croissance intégrée et durable. Le groupe a pris trois engagements forts, structurant sa stratégie RSE et permettant de répondre aux attentes de ses parties prenantes :



— 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



Teleperformance favorise l'emploi et le dialogue social dans ses pays d'implantation

Emploi

Teleperformance s'attache à renforcer son impact positif sur les économies locales, en fournissant des emplois stables, des salaires décents, des opportunités de formation et de carrière, ainsi qu'un environnement de travail inclusif aligné sur les plus hauts standards du marché. Le groupe contribue notamment à l'accès des jeunes à l'emploi, au développement de l'emploi des femmes et à la progression des classes moyennes dans les pays en développement où il emploie 70 % de ses collaborateurs.

96 500 personnes embauchées pour leur 1^{ère} expérience professionnelle en 2023

Dialogue social

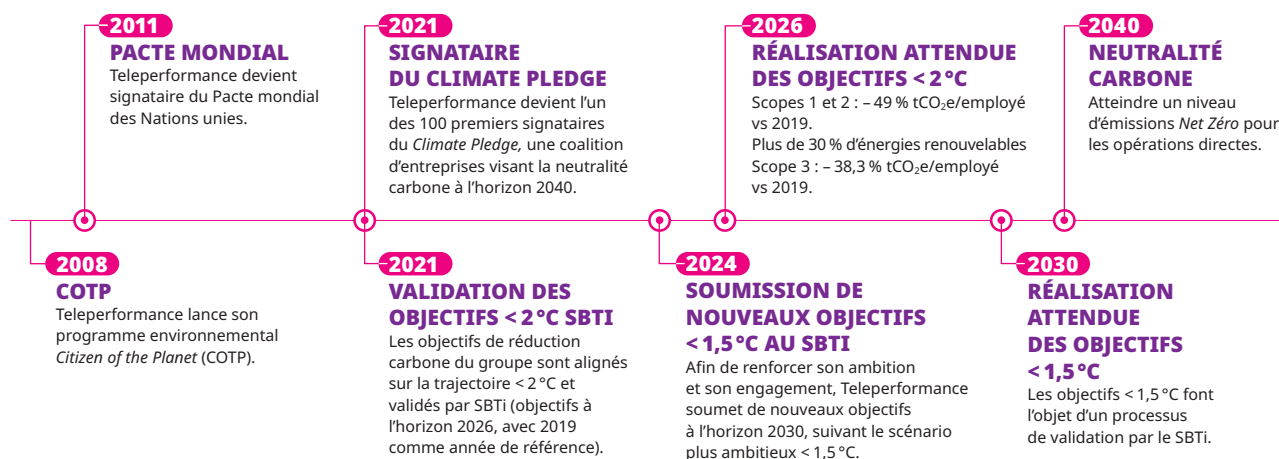
L'accord mondial entre Teleperformance et la fédération syndicale UNI Global Union a été mis en œuvre en Colombie, en Roumanie, en Pologne, en Jamaïque et au Salvador, depuis sa signature en décembre 2022. Il vise à renforcer les droits des salariés à former des syndicats et à participer à des négociations collectives, et l'amélioration de leur santé et sécurité.

Application de l'accord mondial avec l'UNI dans **cinq** pays en 2023



Teleperformance agit pour le climat























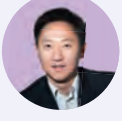

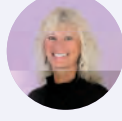

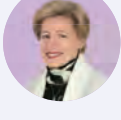



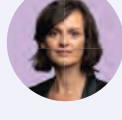

Teleperformance a adopté des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre validés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) et conformes aux objectifs de l'Accord de Paris. Pour aller plus loin, Teleperformance travaille à la définition de ses objectifs 2030. Ces objectifs, alignés sur une trajectoire de réchauffement limitée à 1,5 °C et intégrant les opérations acquises de Majorel, sont en cours de validation.





LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Composition du conseil d'administration

Président	1 administrateur référent	2 administrateurs représentant les salariés	
  Daniel Julien ⁽¹⁾ Président-directeur général	  Patrick Thomas	  Véronique de Jocas	  Evangelos Papadopoulos
  Varun Bery	  Alain Boulet ⁽¹⁾	  Brigitte Daubry ^{(1) (2)}	
  Moulay Hafid Elalamy ^{(1) (3)}	  Jean Guez	  Pauline Ginesté	
  Shelly Gupta	  Kevin Niu	  Christobel Selecky	
  Angela Maria Sierra-Moreno	  Bhupender Singh Directeur général délégué	  Carole Toniutti	

 Indépendants
  Non indépendants

Changements au sein du conseil d'administration

Afin de poursuivre l'évolution de sa composition, le conseil d'administration, lors de sa séance du 6 mars 2024, a décidé de soumettre à l'assemblée générale des actionnaires du 23 mai 2024 la ratification des cooptations en tant qu'administrateur de M. Kevin Niu (en date du 26 juillet 2023), Mme Brigitte Daubry et Mr. Moulay Hafid Elalamy (en date du 6 mars 2024) et les renouvellements des mandats d'administrateurs de M. Daniel Julien, M. Alain Boulet, Mme Brigitte Daubry et M. Moulay Hafid Elalamy, arrivant à échéance au cours de cette assemblée. Ces propositions de cooptations et de renouvellements viendront compléter et renforcer les expertises et compétences déjà présentes au sein du conseil et permettront le maintien d'un fort taux d'indépendance et un équilibre hommes/femmes.

(1) Mandat à échéance en 2024.

(2) Cooptation en tant qu'administrateur à effet du 6 mars 2024 en remplacement de Mme Abrera.

(3) Cooptation en tant qu'administrateur à effet du 6 mars 2024 en remplacement de M. Canetti.

LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Une équipe expérimentée et agile pour réussir la transformation du groupe, constituée de tous les membres du comité exécutif et des principaux cadres opérationnels et fonctionnels du groupe.

Composition du comité de direction générale

10 membres du comité exécutif

  <p>Daniel Julien Président-directeur général*</p>	  <p>Bhupender Singh Directeur général délégué**</p>	  <p>Olivier Rigaudy Directeur général délégué et directeur financier</p>	  <p>João Cardoso Directeur de l'innovation et du digital</p>	  <p>Luciana Cemerka Directrice Marketing</p>
  <p>Miranda Collard Directrice de la gestion des clients</p>	  <p>Éric Dupuy Directeur du développement commercial</p>	  <p>Agustin Grisanti Directeur des opérations des activités <i>core services</i></p>	  <p>Scott Klein Directeur général des activités « services spécialisés »</p>	  <p>Teri O'Brien Directrice juridique et de la conformité</p>



45 managers clefs du groupe

EXPERTISES

- Capital humain
- Recherche et Développement
- Sécurité
- Technologies
- Opérations
- Transformation
- Développement commercial
- Finance
- Marketing
- Juridique
- RSE
- Services spécialisés

38 %
de femmes

50 ans
en moyenne

14
nationalités

11 ans
d'ancienneté moyenne
au sein du groupe

* Président-directeur général agissant comme président et co-directeur général.

** Directeur général délégué agissant comme co-directeur général.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS



1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE	20	1.2 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT DU GROUPE	57
1.1.1 Les activités du groupe	20		
1.1.2 Les marchés du groupe	27		
1.1.3 La stratégie du groupe	36	1.2.1 Rapprochement des Indicateurs Alternatifs de Performance (IAP) avec les indicateurs IFRS	57
1.1.4 Faits marquants en 2023	54	1.2.2 Événements significatifs de l'exercice 2023	58
1.1.5 Organigramme (au 31 décembre 2023)	55	1.2.3 Résultats consolidés de l'exercice 2023	58
		1.2.4 Situation financière consolidée	62
		1.2.5 Données caractéristiques des principales filiales	63
		1.2.6 Événements importants intervenus depuis la fin de l'exercice	63
		1.2.7 Risques et incertitudes	63



1.1. PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1.1. Les activités du groupe

Un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales

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

Pour remplir sa mission, le groupe met en œuvre les deux principales composantes de son modèle d'affaires créateur de valeur : l'humain et la technologie (*High Touch-High Tech*). Il 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.

Avec près de 500 000 collaborateurs répartis dans près de 100 pays, qui gèrent des programmes dans environ 300 langues et dialectes dans 170 marchés et dans de nombreux secteurs clients, le groupe s'engage à être un employeur de référence auprès de ses collaborateurs. Le développement de ses activités intègre les plus hauts standards en matière de conditions de travail (3.3.4 *Conditions de travail*) et adopte les nouvelles formes d'organisation du travail. En 2023, plus de 40 % des collaborateurs travaillaient de leur domicile, équipés pour l'essentiel de la solution digitale intégrée de travail à distance *TP Cloud Campus*.

Teleperformance compte **deux activités** :

- **les activités core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services) :**

- ▶ relation clients et support technique (voix et non-voix) ;
- ▶ modération de contenu et services associés (*Trust & Safety*) ;
- ▶ acquisition et fidélisation de clients ;
- ▶ marketing digital ;
- ▶ services intégrés complexes de back, middle et front-office ;
- ▶ conseil opérationnel en processus métier, expertise digitale et intégration *cloud*.

L'offre de services inclut de nombreuses solutions D.I.B.S. (*Digital Integrated Business Services*), dont le développement s'est accéléré en 2018 avec l'acquisition de la société Intelenet. L'ensemble de

ces solutions regroupent les activités digitales, les activités de gestion des processus métier à haute valeur ajoutée ainsi que les activités de conseil opérationnel du groupe.

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.

L'acquisition de Majorel en novembre 2023 a confirmé l'évolution de l'offre du groupe, avec l'intégration de solutions complexes et digitales, notamment dans le domaine de la transformation digitale par le *cloud* et les solutions de plateformes marketing digitales.

- **les activités « services spécialisés » :**

- ▶ services d'interprétariat en ligne (activité de la société LanguageLine Solutions) ;
- ▶ gestion des demandes de visas et services aux consulats (activité de TLScontact) ;
- ▶ recouvrement de créances (activité d'AllianceOne) ;
- ▶ services de conseil et d'assistance en ligne dans le domaine de la santé (activité de Health Advocate) ;
- ▶ services de conseil et d'assistance dans les processus de recrutement (PSG Global Solutions).

Les activités « services spécialisés » rassemblent des métiers de niche à forte valeur ajoutée. Teleperformance est un acteur majeur incontesté sur ces marchés dont les barrières à l'entrée sont élevées. Ces activités se sont renforcées ces dernières années avec les acquisitions suivantes :

- en juin 2021 de Health Advocate, société américaine mettant à disposition de ses entreprises clientes une plateforme d'assistance en ligne destinée à leurs employés pour les aider notamment dans la gestion de leur couverture santé et leur bien-être au quotidien, et
- en octobre 2022 de PSG Global Solutions, un leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement (*Recruitment Process Outsourcing*) aux États-Unis.

1.1.1.1. Les activités core services & D.I.B.S.

Note : les activités core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services) de Teleperformance présentées intègrent celles de Majorel qui sont consolidées depuis le 1^{er} novembre 2023.

/ CHIFFRES CLEFS EN 2023

Périmètre d'activités	Chiffre d'affaires (en millions d'euros) (en % du CA total groupe)	Effectif total au 31/12/2023	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Core services & D.I.B.S.	6 982 (83 %)	472 211	61	Tout secteur
Zones linguistiques				
Amérique du Nord & Asie-Pacifique	2 534 (30 %)	176 526	9	Tout secteur
LATAM	1 569 (19 %)	112 241	14	Tout secteur
Europe & MEA (EMEA)	2 536 (30 %)	100 556	38	Tout secteur
Majorel	343 (4 %)	82 888	44	Tout secteur

Les activités core services & D.I.B.S. regroupent une large gamme de services incluant principalement les services de relation clients et de support technique, de modération de contenu et services associés (Trust & Safety), d'acquisition et de fidélisation clients, de marketing digital, les services intégrés complexes de back, middle et front-office, de conseil opérationnel en processus métier, d'expertise digitale et d'intégration cloud.

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

- la zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique ;
- la zone LATAM ;
- la zone Europe & MEA (EMEA).

Ces activités incluent également la société Majorel qui est consolidée dans le groupe depuis le 1^{er} novembre 2023.

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, médias 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 des interactions « voix » (téléphone) provenant majoritairement de consommateurs et d'utilisateurs demandeurs de contact (appels entrants).

La gestion des appels sortants, activité minoritaire dans la gestion des interactions « voix » représente 7 % du chiffre d'affaires en 2023, stable par rapport à 2022. Elle concerne principalement les services d'acquisition de clients.

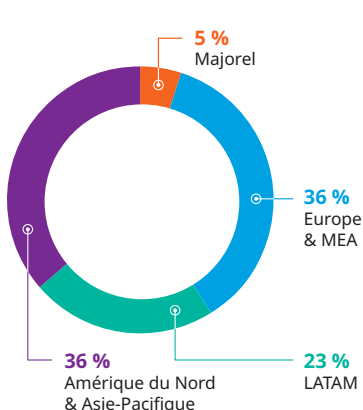
La tendance à la baisse de la contribution des activités « voix » sur une longue période s'explique par la digitalisation croissante des interactions. La contribution des activités « voix » a baissé en 2023 à 71 % du chiffre d'affaires vs 74 % en 2022, au profit des activités « non-voix », telles que la gestion des processus métier, le conseil opérationnel, les solutions de messagerie, e-mail et médias sociaux, et la modération de contenu, activité en forte croissance. La contribution des activités « non-voix » au chiffre d'affaires est ainsi passée de 26 % en 2022 à 29 % en 2023.

Le groupe s'appuie sur son implantation mondiale pour couvrir un grand nombre de marchés à partir d'un modèle de production hybride. Il combine solutions de télétravail et centres opérationnels, soit domestiques, soit multilingues, soit situés dans un pays proche (nearshore) ou lointain (offshore) du marché à servir.

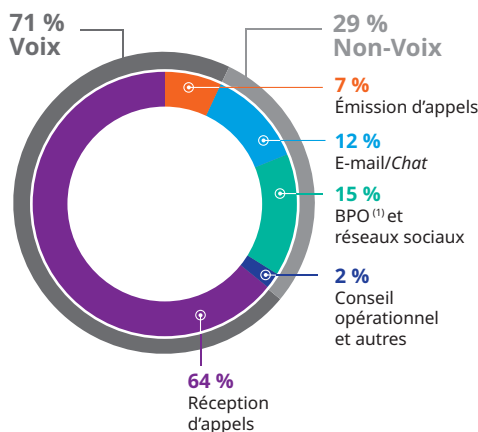
La crise sanitaire du Covid-19 a modifié de manière durable les méthodes de travail chez Teleperformance. Le groupe a ainsi fait évoluer son offre opérationnelle vers le télétravail. Ce modèle concernait plus de 40 % des effectifs du groupe fin 2023. TP Cloud Campus (TPCC), sa solution cloud intégrée de télétravail et de management à distance, est déployée aujourd'hui au sein des opérations du groupe dans 57 pays. 23 centres de gestion (hubs TPCC) sont en charge notamment de la formation, de l'animation et de la supervision des agents ainsi équipés.

/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS CORE SERVICES & D.I.B.S. (2023)

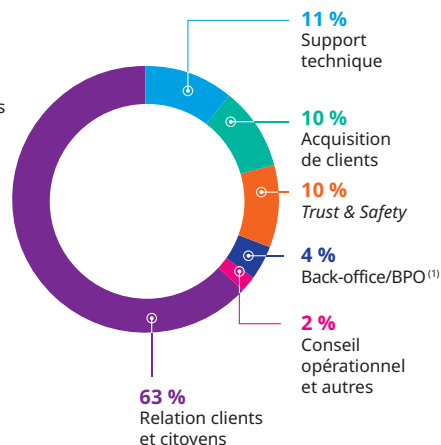
PAR ZONE LINGUISTIQUE



PAR NATURE D'INTERACTIONS



PAR TYPE DE SERVICE



(1) BPO : business process outsourcing ou gestion des processus métier.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

/ DESCRIPTION DES PRINCIPAUX TYPES DE SERVICES

Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Relation clients	<p>Services de relation clients dans tous types de secteur client et pour tous types de modèle de vente du client (<i>Business to Business, Business to Consumer, Direct to Consumer</i>), et de canaux d'interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestion des demandes de contacts entrants ● Gestion des réclamations (<i>claim management</i>) : explications de facturation, demandes de paiement, gestion des flux et des délais et résolutions des litiges ● Démarches proactives dans l'optimisation de la relation clients, telles que les appels de bienvenue, les bilans de satisfaction ou les rappels d'anniversaire de contrat ● Services intégrés d'assistance omnicanal (audio, vidéo, digital et médias sociaux) ● Solutions associant intelligence artificielle (technologies) et intelligence émotionnelle des conseillers
Support technique	<p>Service d'assistance sur des produits, des services et des applications dans tous types de secteur client et pour tout type de modèle de vente du client (<i>Business to Business, Business to Consumer, Direct to Consumer</i>), et de canaux d'interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestion des demandes de contacts entrants ● Solution pour répondre à des questions d'ordre général, concernant l'installation de produits (matériel, logiciel et réseau), le suivi et toute demande de réparation technique, provenant d'équipes internes chez le client ou en relation directe avec les utilisateurs ● Teleperformance offre un support à plusieurs niveaux de service : <ul style="list-style-type: none"> ▶ niveau 1 – solutions aux problèmes standards et aux questions basiques, ▶ niveau 2 – résolutions des problèmes complexes par téléphone, canaux digitaux ou sur site, ▶ niveau 3 – support de haut niveau pour les cas atypiques et critiques.
Acquisition de clients/gestion de fidélisation de clients	<ul style="list-style-type: none"> ● Vente « entreprise à entreprise » (<i>Business to Business</i>) ou « entreprise au consommateur » (<i>Business to Consumer</i>) ● Actions de fidélisation/de rétention de clients (<i>Welcome Kit</i>, analyse des données, programmes de reconquête, etc.) ● Conception et exécution de programmes de ventes croisées et additionnelles ● Développement de modèles prédictifs d'achats pour les clients existants, construits sur des éléments tels que la solvabilité et la propension à consommer ● Formation à la vente, aux techniques d'argumentation et <i>coaching</i>
Services intégrés complexes de back, middle et front-office	<p>L'intégration des services de back-office aux opérations de front office aboutit à une approche intégrée permettant une meilleure qualité et efficacité de la gestion de l'expérience client et une approche de vente optimisée. Ces services sont déployés dans un grand nombre de domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Processus dédiés par secteur client, tels que le traitement des réclamations dans le domaine des assurances automobile, la gestion de la facturation dans le domaine de la santé, la gestion des réclamations en cas de fraude financière, ou l'assistance aux utilisateurs dans le domaine des jeux vidéo ● Gestion de comptes clients, traitement des commandes, facturation client, gestion des remboursements et services de recouvrement ● Processus de prévention des risques sur la sécurité des données et de détection des fraudes ● Gestion documentaire : réception des documents (papiers ou numériques), traitement, export et optimisation des processus de dématérialisation
Modération de contenu et services associés (<i>Trust & Safety</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ● Solutions de modération de contenu pour protéger la réputation en ligne d'une entreprise, identifier du contenu dangereux ou inapproprié en conformité avec la politique du client (plateformes de réseaux sociaux notamment) et réduire les menaces en ligne ● Modération des publicités en ligne, solution de vérification d'identité, de traitement des fraudes et de contrôle des transactions ● Développement d'outils et de protocoles spécifiques aux contenus générés par l'intelligence artificielle générative pour atténuer les risques (biais, désinformation, erreurs...)
Conseil opérationnel en processus métier, expertise digitale et intégration cloud (<i>TP Infinity*</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ● Conseil en organisation opérationnelle pour le déploiement de stratégie en expérience client sur l'ensemble du parcours client incluant la conception, l'accompagnement et mise en œuvre de l'expérience client, l'optimisation des processus et la structuration organisationnelle ● Solutions technologiques accompagnant la transformation digitale incluant des technologies <i>cloud</i>, le développement d'applications et l'intégration des systèmes, l'intelligence artificielle conversationnelle, l'infogérance, l'automatisation avancée, etc. ● Conception et création de l'expérience client incluant l'analyse des données et des comportements, le design d'expérience visant l'excellence de l'expérience utilisateur, des services en marketing digital ou encore l'utilisation des médias sociaux ● Analyse des données incluant des études de marché, analyse des interactions, analyse de la satisfaction client, intelligence artificielle générative, modèles prédictifs, moteurs de recommandations, tableaux de bord/rapports dynamiques, etc. ● Solutions en tant que service (<i>TP as a Service</i>) dans les domaines de l'assurance-qualité, de la gestion du personnel, du <i>cloud</i>, de la sécurité de l'information, ou des technologies informatiques

* Ex-TAP™ (*Technology, Analytics, Process*), devenu *TP Digital* en 2022 et désormais *TP Infinity*, intégrant les capacités digitales de Majorel.

1.1.1.2. Les activités « services spécialisés »

/ CHIFFRES CLEFS 2023

	Périmètre d'activités	Effectif total au 31/12/2023	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs clients
Services spécialisés		18 157	81	Tout secteur
Principales sociétés	LanguageLine Solutions (LLS)	7 057*	34	Santé Administrations et gouvernements Services financiers Télécommunications
	TLScontakt	2 004	54**	Administrations et gouvernements
	AllianceOne (ARM)	5 176	10	Services financiers Administrations et gouvernements Télécommunications Distribution et e-commerce
	Health Advocate	682	1	Santé
	PSG Global Solutions	3 238	2	Santé Agences de voyage, hôtellerie et compagnies aériennes

* Hors interprètes externes sous contrat avec LLS.

** Avec des bureaux d'accueil TLScontakt (*visa application centers*).

Le chiffre d'affaires des activités « services spécialisés » s'est élevé à 1 363 million d'euros en 2023, soit 17 % 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 niche à forte valeur ajoutée, en cohérence stratégique et financière avec les activités *core services & D.I.B.S.* Teleperformance détient des positions d'acteur majeur incontesté sur ces marchés dont les barrières à l'entrée sont élevées. Après l'acquisition en 2021 de la société américaine Health Advocate qui fournit des solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion des dépenses de santé des consommateurs aux États-Unis, ces activités se sont renforcées en 2022 avec l'acquisition de PSG Global Solutions, leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement (*Recruitment Process Outsourcing*) aux États-Unis.

LanguageLine Solutions (LLS)

Fondée en 1982 et établie à Monterey (Californie - États-Unis), LanguageLine Solutions a été acquise par Teleperformance en septembre 2016. La société 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 des administrations et gouvernements. 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 2023, cette société offrait des services en plus de 290 langues et dialectes à 30 000 clients aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, forte d'un réseau efficace de 35 000 interprètes au service de la société, tous statuts confondus, salariés et non-salariés.

/ DESCRIPTION DES PRINCIPAUX TYPES DE SERVICES

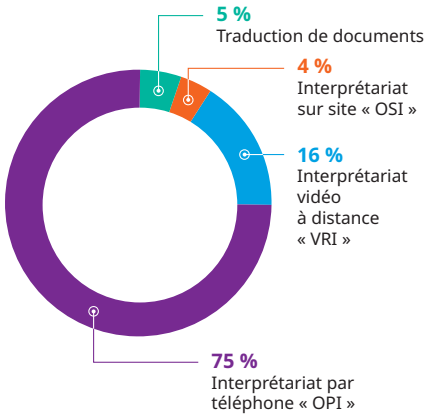
Type de service	Domaines d'intervention et solutions
Interprétariat à la demande (par téléphone « OPI » et par vidéo à distance « VRI »)	<ul style="list-style-type: none"> ● Accès rapide à la demande par téléphone et par vidéo à distance à des interprètes hautement qualifiés 24/7 en plus de 240 langues et deux langues des signes ● Accessible avec un numéro vert et une application compatible avec de nombreuses plateformes digitales via des interfaces de programmation
Interprétariat sur site (« OSI »)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise à disposition d'interprète sur place chez le client ● Solution requise pour des interactions complexes sur des sujets confidentiels ou sensibles ● Particulièrement adapté aux groupes et aux jeunes enfants
Programmes de contenus multilingues	<ul style="list-style-type: none"> ● Mise en place de programmes de contenus multilingues pour tous les types de contenu, en utilisant des plates-formes digitales variées ● Services de traduction écrite et digitale et de localisation dans plus de 280 langues et 380 combinaisons linguistiques ● Services de traduction créative, de transcription, de translittération et de sous-titrage
Autres solutions	<ul style="list-style-type: none"> ● Tests de compétence linguistique ● Formation des interprètes et évaluation de leurs compétences ● Solutions de formation et équipements spécifiques dans le domaine des services linguistiques ● Simplification des documents ● Services de traduction en braille



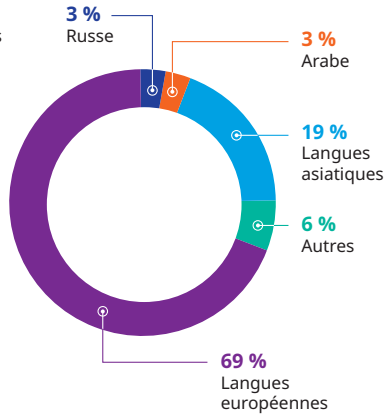
PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

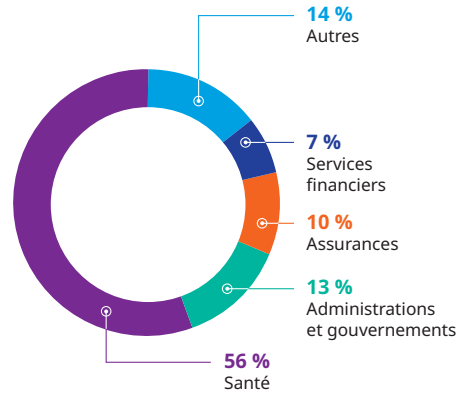
/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LANGUAGELINE SOLUTIONS PAR TYPE DE SERVICE LINGUISTIQUE (2023)



/ RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE LANGUAGELINE SOLUTIONS PAR COMPÉTENCE LINGUISTIQUE (2023)



/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LANGUAGELINE SOLUTIONS PAR SECTEUR CLIENT (2023)



Les synergies avec les autres activités du groupe Teleperformance

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 2023, plus de 3 800 interprètes étaient employés par Teleperformance pour servir le marché nord-américain en mode *offshore*. Le développement de ce modèle de *shoring* a été très rapide sur les cinq dernières années et a été décisif pour l'expansion du réseau mondial des interprètes au service de LanguageLine Solutions.

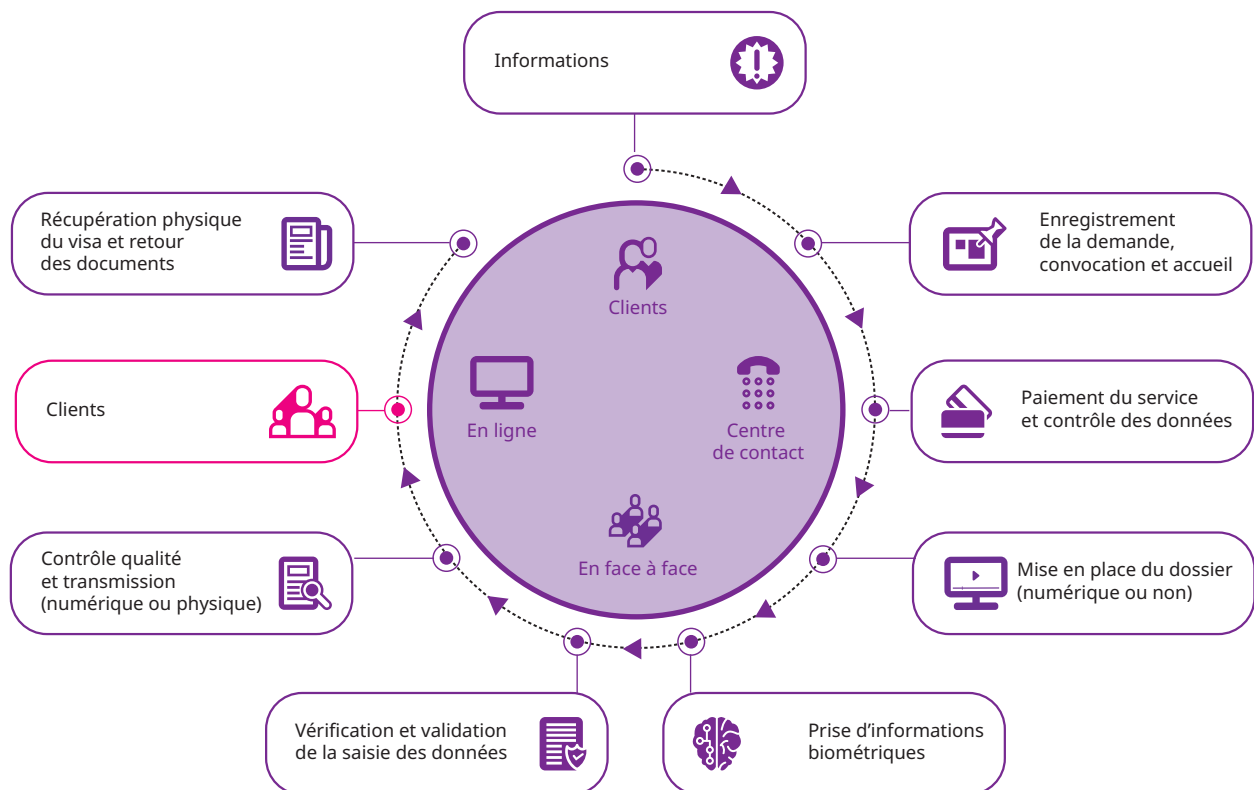
Le développement d'un réseau de partenaires, dont notamment le groupe Teleperformance, permet de recruter rapidement un nombre important d'interprètes dans n'importe quelle langue. Ce réseau offre une base solide sur laquelle s'appuie LanguageLine Solutions pour ajuster son offre à la demande et répondre à la croissance future.

Teleperformance vise à développer progressivement les activités de LanguageLine Solutions sur tous ses marchés et à générer des synergies entre la société et les autres activités du groupe.

TLScontact

TLScontact est un acteur majeur du marché des services digitaux aux gouvernements, avec une empreinte mondiale et une expérience reconnue dans 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 L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE TLScontact



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

Le chiffre d'affaires de TLScontact a été multiplié par près de 50 depuis sa création. 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, et transmission sécurisée ;
- sa capacité à répondre aux normes et certificats exigés sur ses marchés, TLScontact ayant été la première entreprise de son secteur à obtenir la nouvelle certification mondiale ISO/IEC 27701 – Système de management de la protection de la vie privée en 2021, élargissant sa certification ISO 27001 mondiale existante ; 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 plus de 150 sites (bureaux d'accueil et personnel mobile) en Europe, au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique traitant près de 4 millions de demandes par an (avant crise sanitaire), au service de 14 gouvernements :

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

En 2023, TLScontact a remporté un nouveau contrat avec le ministère australien des Affaires intérieures, pour la gestion des centres de collecte des données biométriques de citoyens australiens en Europe et en Afrique subsaharienne. Les opérations ont été lancées dans 13 pays avant la fin de l'année 2023, et les installations devraient être mises en service dans neuf autres pays en 2024.

La société a également remporté de nouveaux contrats pour le compte de la France en Afrique subsaharienne, en Asie et au Moyen-Orient. Ces contrats correspondent à l'expansion significative des activités existantes dans de nouveaux pays où la société a pris des parts de marché sur les concurrents ou dont les opérations sont externalisées pour la première fois. De nouveaux contrats ont ainsi été signés au Cameroun, au Congo, au Nigeria, aux Philippines, au Cambodge, et en Jordanie. La forte proximité de TLScontact avec le gouvernement en France offre des opportunités significatives de gains de part de marché par l'expansion des opérations existantes dans de nouveaux pays et de nouvelles régions. D'autres opportunités d'expansion sont attendues en 2024 notamment avec les gouvernements en Allemagne, en Italie et en Suisse, et avec de nouveaux gouvernements comme le Canada et la Finlande.

TLScontact a également remporté un nouveau contrat avec le Royaume-Uni pour la gestion des services de migration, de titres de séjour et de citoyenneté. Ce contrat prévoit la mise en place d'un nouveau réseau national au Royaume-Uni, comprenant 29 sites et offrant des services innovants comme des solutions en libre-service, ainsi que des services de demandes de visas axés sur le client.

TLScontact dispose d'un modèle de développement solide et original. Il signe des contrats à long terme avec les gouvernements mais c'est en général le citoyen utilisateur qui paye les services de TLScontact en surplus des droits de visa et 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 continue de gagner en maturité avec des décisions de première externalisation prises par des gouvernements, convaincus par la proposition claire, cohérente et de grande qualité

de TLScontact. Cette solution leur offre des gains de productivité et de sécurité, ainsi qu'une expérience améliorée pour les utilisateurs finaux.

Le retour des touristes et voyageurs en 2023, après l'impact de la crise du Covid-19, a entraîné une forte reprise des activités de TLScontact qui devrait se poursuivre en 2024.

À moyen terme, les perspectives de croissance d'activité de la société sont 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, pour signer de nouveaux contrats. TLScontact est 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.

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 des centres de contact conçus pour répondre aux besoins des clients, principalement sur le marché nord-américain.

La société compte près de 5 200 collaborateurs sur 18 sites, aux États-Unis, au Canada et dans des pays *nearshore* et *offshore* (Colombie, Costa Rica, Jamaïque, Mexique, Philippines, Salvador, Inde et République dominicaine). Plus de 20 % des collaborateurs en front office sont en télétravail. Aux États-Unis, ce chiffre s'élève à 34 %.

AllianceOne a reçu le prix 2023 *Best Practices Competitive Strategy Leadership* dans le secteur des services de recouvrement de créances décerné par Frost & Sullivan. Ce prix souligne l'expertise reconnue d'AllianceOne dans le secteur du recouvrement de créances : une position significative sur le marché, un portefeuille de services complet, une approche centrée sur le client et une technologie de pointe.

Lors de la remise de prix, Frost & Sullivan a cité la solution de recouvrement de créances TP Collect comme un service de pointe utilisant l'automatisation, l'analyse prédictive et l'empathie humaine permettant de délivrer des résultats solides aux clients tout en améliorant l'expérience des consommateurs. Ses services augmentent les retours de recouvrement et réduisent les coûts par recouvrement. AllianceOne s'appuie sur une plateforme d'analyse propriétaire basée sur l'intelligence artificielle qui exploite les données relatives à la propension des consommateurs à payer, ainsi que sur des modèles basés sur la segmentation omnicanal intégrant leurs caractéristiques et habitudes de paiement.

La société propose des services de recouvrement de première et tierce partie, accélérant les interactions clients, le remboursement et le traitement des transactions, tout en respectant les normes de confidentialité et de cybersécurité.

Les grandes marques reconnaissent que leur stratégie de recouvrement de créances a un fort impact sur la perception des consommateurs et leur loyauté. Ainsi, AllianceOne déploie ses activités de recouvrement de créances dont les interactions reposent sur l'empathie, en synergie avec les autres activités du groupe.

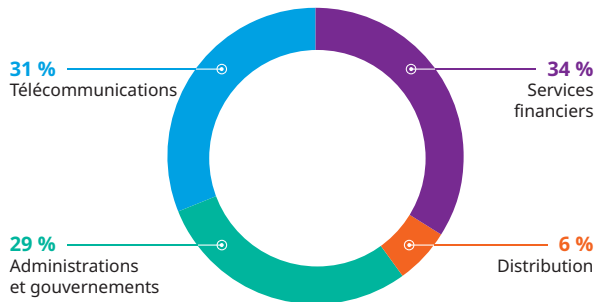
La société sert des clients auxquels le groupe Teleperformance offre déjà des services de relation clients, notamment dans les secteurs des télécommunications, des services financiers (carte de crédit, prêts bancaires), de la distribution et du e-commerce (carte de crédit à la consommation) et des administrations et gouvernements (impôts, douane, santé).



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR CLIENT (2023)



Health Advocate

Health Advocate est un leader dans le domaine de la santé publique, de l'assistance au parcours de soins, ainsi que de solutions d'engagement aux utilisateurs. Fondée en 2001 et basée à Plymouth Meeting, en Pennsylvanie, la société allie l'empathie humaine, l'intelligence artificielle, l'analyse des données, les connaissances dans la santé et le digital, pour prendre soin des personnes, simplifier et personnaliser leur expérience des soins de santé.

En 2023, la société s'est transformée, en réinventant sa marque et son offre de produits. Le nouveau slogan, *Caring for you in all ways. Always.* (« Prendre soin de vous, par tous les moyens. Et pour toujours. ») reflète sa capacité unique à combiner la technologie, l'intelligence artificielle et l'analyse des données avec l'expertise et l'empathie humaine pour apporter des soins aux personnes à tout moment.

Le changement de marque a été accompagné d'améliorations dans les services proposés, contribuant à repositionner Health Advocate pour soutenir sa croissance, incluant notamment :

- le passage à un service d'assistance continu dans plus de 250 langues (en partenariat avec LanguageLine Solutions) ;
- des investissements dans des services *cloud* pour améliorer l'efficacité des programmes ;
- la création d'une plateforme d'engagement digital pour accroître l'implication des utilisateurs ;
- le lancement d'une approche axée sur la santé publique pour accroître l'assistance aux utilisateurs dans tous les programmes ;
- des améliorations des infrastructures pour préparer les infirmières aux Philippines à dispenser leurs soins à l'étranger ;
- thérapie et *coaching* vidéo en temps réel, etc.

Health Advocate propose cinq types de solutions intégrées en matière de santé publique :

- **assistance et conseil** : les services de soins par téléphone ou en digital apportent aux utilisateurs l'aide dont ils ont besoin pour mieux comprendre les caractéristiques et les avantages de leurs parcours santé, trouver les bons soins, comprendre les diagnostics et traiter les questions d'assurance et de facturation afin qu'ils puissent prendre de meilleures décisions médicales et administratives ;

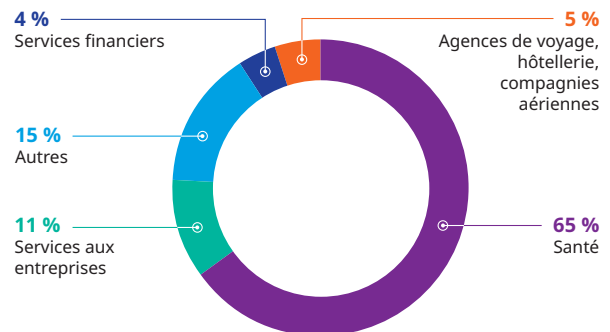
- **gestion des soins médicaux** : *coaching* et gestion des soins par des médecins et du personnel infirmier ciblant les personnes à risque et nécessitant une prise en charge importante, ainsi que les utilisateurs souffrant de maladies chroniques, afin de maîtriser les coûts liés à leurs soins ;
- **santé et bien-être émotionnel** : un programme d'aide aux utilisateurs combinant soutien émotionnel en personne et virtuel pour les aider à vivre mieux ;
- **bien-être personnalisé** : expérience virtuelle comprenant un *coaching* individuel pour aider les utilisateurs à identifier leurs objectifs et à créer des plans de développement de leur bien-être ;
- **dépistage et vaccination** : visites sur place d'experts effectuant des dépistages de santé et des vaccinations auprès des collaborateurs.

Ces solutions sont conçues pour que les collaborateurs des clients d'Health Advocate soient en meilleure santé, plus épanouis et donc plus productifs.

PSG Global Solutions

Avec des équipes localisées aux États-Unis et aux Philippines, PSG Global Solutions est un leader dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement (*Recruitment Process Outsourcing*). Fondée en 2008, la société propose des solutions pour toutes les étapes clefs du recrutement et dans tous les domaines des services d'appui au recrutement. Grâce à l'expertise des collaborateurs et l'utilisation d'une plate-forme technologique propriétaire de pointe (Compass), PSG Global Solutions offre des stratégies sur mesure et simplifiées pour aider ses clients à sélectionner les meilleurs candidats.

/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR CLIENT (2023)



L'offre unique de solutions de PSG Global Solutions pour accompagner les activités de recrutement de ses clients repose sur trois lignes de métier :

- **recrutement** : mise à disposition de spécialistes dédiés à la recherche, la sélection et la vérification du profil des candidats à interroger par les équipes de recrutement des clients ;
- **services d'appui au recrutement** : large éventail de solutions de gestion administrative dans les domaines du prérecrutement, du recrutement et du postrecrutement ; ils comprennent l'accréditation, le référencement, l'intégration, la paie et la facturation ;
- **cycle complet de l'externalisation des processus de recrutement** : gestion externalisée de l'ensemble du processus de recrutement, de la publication d'offres d'emploi à l'intégration des candidats.

1.1.2. Les marchés du groupe

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

L'accélération de la transformation digitale de Teleperformance amorcée en 2018 s'est traduite par l'élargissement de son périmètre d'activité (cf. section 1.1.1. *Les activités du groupe*) et de son marché cible aux services aux entreprises (ou gestion des processus métier).

Le marché *core services & D.I.B.S.* de Teleperformance, qui est à fort contenu humain et technologique (automatisation et intelligence artificielle), se décompose aujourd'hui en deux parties :

- le marché de la gestion externalisée de l'expérience client ;
- le marché, plus large, de la gestion externalisée des processus métier (ou « services aux entreprises »), couvrant les services intégrés de gestion des processus métier spécifiques par secteur (santé, banques, agences de voyages, etc.) et dédiés aux fonctions supports (modération de contenu, ressources humaines, finance et comptabilité, etc.).

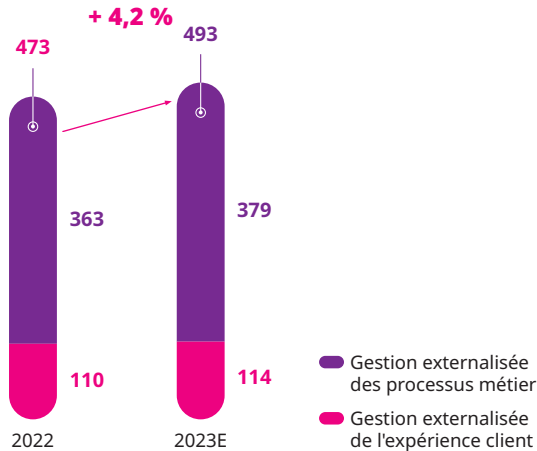
La taille du marché de la gestion externalisée des services aux entreprises couvert par Teleperformance s'élevait en 2023 à 493 milliards de dollars, en croissance supérieure à + 4 % par rapport à 2022, selon les estimations internes du groupe.

Cette croissance est soutenue par les besoins de deux catégories de clients :

- les acteurs « disrupteurs » : des entreprises « digitales » qui développent des activités en ligne, de type GAMA (Google Amazon Meta 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 ; et
- les entreprises « disruptées » : entreprises qui appartiennent à l'environnement économique traditionnel (*legacy*) souhaitant mener des stratégies d'optimisation de leurs coûts de fonctionnement par la mise en place de solutions automatisées *end-to-end*, et accroître leur compétitivité.

/ TAILLE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION EXTERNALISÉE DES PROCESSUS MÉTIERS (OU « SERVICES AUX ENTREPRISES ») (2022-2023E) (en milliards de dollars US)

Croissance du marché en 2023E



Source : estimations internes, Everest, Frost & Sullivan, IDC, Nelson Hall.

1.1.2.1.2. Le marché de la gestion de l'expérience client

Taille et évolution du marché mondial de la gestion de l'expérience client

Selon le cabinet Everest, la taille estimée du marché mondial de la gestion de l'expérience client, externalisée et internalisée, était en 2023 de l'ordre de 350-370 milliards de dollars US, contre 280-300 milliards de dollars US en 2010, soit une hausse annuelle moyenne de près de + 2 %. Cette croissance a été soutenue par la progression continue du volume d'interactions, entre les consommateurs et les marques, d'une part, et les citoyens et les administrations, d'autre part, 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 d'obtenir une réponse immédiate à leurs questions ;
- la multiplication des canaux d'interactions, notamment « non-voix » (e-mail, médias sociaux, *messaging* ou *chat*) qui bénéficient d'une croissance annuelle à deux chiffres ; la « voix » reste néanmoins 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), les services de restauration et de conciergerie embarquée en ligne ou les réseaux sociaux, créés de nouveaux besoins dans de nombreux secteurs d'activité client.

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

Selon le cabinet Everest, la gestion externalisée de l'expérience client représentait en 2023E un marché mondial de l'ordre de 114 milliards de dollars US. Cela correspond à un taux d'externalisation de 32 %. Bien qu'il reste relativement faible, ce taux d'externalisation est en progression continue depuis 2010 (22 %). Cette évolution s'explique par la capacité des sociétés spécialisées dans l'externalisation à améliorer la qualité de l'expérience client des entreprises et à répondre aux nouveaux besoins, plus complexes et plus intégrés, des clients : environnement digital, omnicanal, multilingue, hybride (combinant télétravail et travail sur site) et tendu en termes de ressources humaines, exigeant en pratiques ESG, et exposé aux risques de sécurité des personnes, des données et des systèmes.

La crise sanitaire a affecté le modèle captif (non externalisé). Les difficultés de gestion de la relation clients dans cet environnement complexe et la fragilisation des structures de coût de nombreuses sociétés ont conduit à l'accélération du développement des solutions externalisées. La tension du marché du travail post-crise et l'appétence des employés pour le télétravail ont également représenté une opportunité pour les groupes leaders du marché capables d'attirer les meilleurs talents. Selon le cabinet Everest, le marché externalisé a progressé à un rythme annuel sans précédent d'environ + 11 % entre 2020 et 2022.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

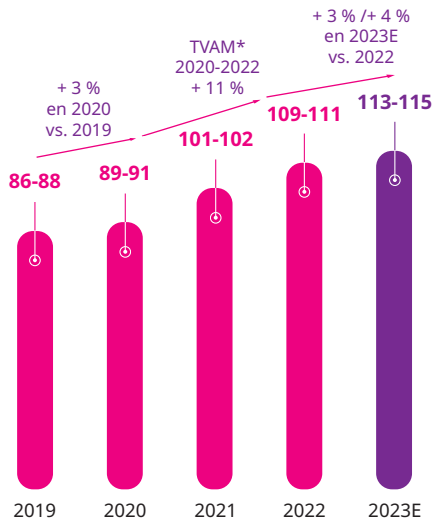
1.1. Présentation du groupe

En 2023, la croissance du marché externalisé s'est élevée à près de + 4 %. L'environnement du marché s'est révélé exigeant en raison de :

- la baisse des volumes dans un certain nombre de secteurs, tels que la distribution, les technologies et les télécommunications ;
- l'allongement des délais de négociations des contrats avec une approche plus prudente des grands groupes dans le contexte de ralentissement de la demande ; et
- la modification des comportements des consommateurs post-Covid et le retour à la normalisation des volumes, après une période d'expansion de projets dans le secteur des technologies.

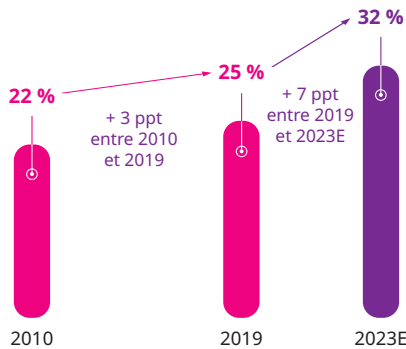
En 2024, la croissance du marché devrait continuer à croître mais à un rythme modéré compte tenu de l'environnement économique toujours exigeant et le développement soutenu des solutions *offshore* qui ont un impact déflationniste sur la croissance en valeur.

/ TAILLE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ EXTERNALISÉ DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT (2019-2023E) (en milliards de dollars US)



Source : Everest (2023).
* Taux de variation annuel moyen.

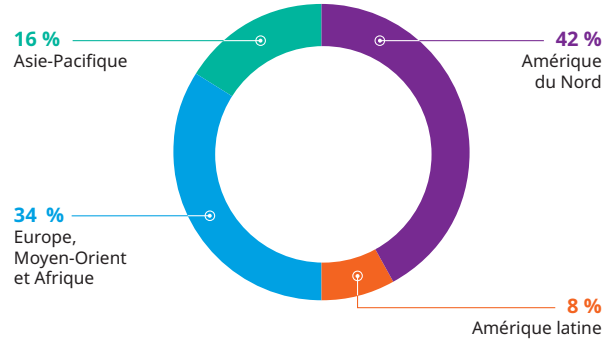
/ ÉVOLUTION DU TAUX D'EXTERNALISATION DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT (2010-2023E)



Source : Everest (2023).

Répartition géographique du marché de la gestion externalisée de l'expérience client

/ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU MARCHÉ EXTERNALISÉ DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EN 2022 (en %)



Source : Everest (2023).

La zone Amérique du nord est le marché le plus significatif dans la gestion externalisée de l'expérience client. Elle représentait 42 % du marché mondial en 2022. Le taux d'externalisation s'élève à 40 % selon Frost & Sullivan.

Selon le cabinet Everest, la région Asie-Pacifique, qui représentait 16 % du marché mondial en 2022, est la zone la plus dynamique, avec une croissance annuelle supérieure à + 5 % estimée pour 2023 et 2024. Celle-ci repose notamment sur la forte demande dans des économies se développant rapidement, telles que l'Inde, la Chine, la Malaisie et les Philippines. L'Inde, qui représente le troisième marché le plus important après le Japon et la Chine, est le plus dynamique de la région. Il a progressé de près de 20 % en 2022 par rapport à 2021.

L'Inde demeure également une zone extrêmement attractive pour les solutions *offshore* dans l'environnement actuel. Cela s'explique par un vivier de talents qui demeure significatif, notamment dans des villes tiers-2 et tiers-3, avec une appétence forte pour la digitalisation et la mise en place par le gouvernement d'un environnement favorable aux investissements.

Répartition par secteurs client du marché mondial de la gestion externalisée de l'expérience client

Les secteurs client des télécommunications et des services financiers sont les plus significatifs en taille sur le marché externalisé de la gestion de l'expérience client. En 2022, de nombreux secteurs client ont progressé rapidement. C'est notamment le cas des secteurs des voyages (supérieur à + 20 %), de la technologie (supérieur à + 15 %), des services financiers (supérieur à + 10 %) et de la santé (environ + 10 %). La plupart de ces secteurs devraient continuer d'offrir les perspectives de croissance les plus favorables dans les années à venir.

Digitalisation des solutions de gestion de l'expérience client

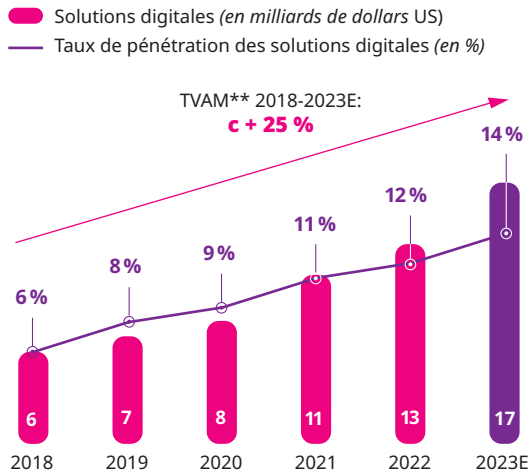
La croissance du marché externalisé est portée par le développement rapide des solutions digitales fondées sur les systèmes d'apprentissage des données automatisés, les solutions robotiques, les *chatbots* et l'intelligence artificielle.

Le cabinet Everest estime qu'entre 2018 et 2023E ces solutions digitales ont affiché un taux de croissance annuel moyen d'environ + 25 %, contre + 4 % pour le marché « traditionnel » (gestion des interactions par téléphone par exemple). En 2023E, la croissance de ces solutions est restée supérieure à + 20 %.

La part des solutions digitales représente 13 %-15 % du marché externalisé de l'expérience client en 2023E, contre environ 5 %-7 % en 2018.

Pendant la crise sanitaire, de nombreuses sociétés ont amorcé et accéléré leur transformation digitale afin de répondre aux multiples défis soulevés durant cette période. L'adoption des solutions digitales s'est ainsi accélérée à partir de 2020. Les solutions d'automatisation, de modèles prédictifs (*analytics*) et d'agent virtuel intelligent permettent notamment d'améliorer la qualité et la fluidité de l'expérience client tout en apportant une réponse à la fragilisation des structures de coût de nombreuses sociétés.

/ TAUX DE PÉNÉTRATION DES SOLUTIONS DIGITALES * DANS LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EXTERNALISÉE (2018-2023E)



Source : Everest (2023).
 * Système d'apprentissage des données automatisées, solutions robotiques, *chatbots*, *messaging* et intelligence artificielle.
 ** Taux de variation annuel moyen.

L'émergence de la technologie d'IA générative depuis la fin de l'année 2021 a soulevé un très grand intérêt de la part de l'ensemble des acteurs économiques dans le monde entier. Cette technologie permet de générer du contenu unique sous la forme de textes, d'images, de vidéos ou de données à partir d'instructions (*prompt*) de l'utilisateur. Le champ d'application de l'IA générative à l'industrie de la gestion de l'expérience client devrait être important. Ainsi, dans les années à venir, la poursuite du développement de cette technologie devrait permettre à l'industrie de réaliser **d'importants gains de productivité et d'améliorer la qualité des solutions** (réduction du nombre d'erreurs, réduction de la durée des interactions et amélioration de la formation des agents). Son développement devrait soutenir le rythme de croissance des solutions digitales, bien que difficile à quantifier au cours de prochaines années.

L'IA générative devrait également créer de nouvelles opportunités de croissance pour les acteurs du marché les mieux positionnés, tels que Teleperformance, avec :

- **l'augmentation de leur part de marché** chez les clients existants et des gains de nouveaux clients, grâce à l'amélioration de la compétitivité, de la cohérence et de la pertinence de leurs solutions ;

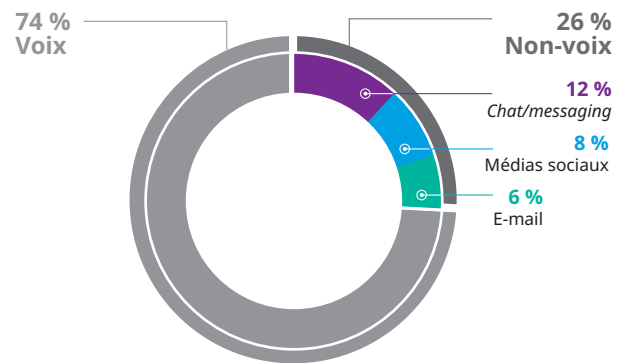
- **le développement de nouveaux besoins**, tels que l'annotation de données (*data annotation*), l'apprentissage automatique (*machine-learning*), la supervision et la modération de l'IA, le développement de *Large Language Models* (LLM) personnalisés, sécurisés et privés... ;
- **le réinvestissement des gains de productivité** par les clients pour continuer d'améliorer la qualité de leur expérience client.

Cependant, le rythme d'adoption de l'IA générative par les clients s'avère aujourd'hui progressif. En effet, de nombreux enjeux doivent être levés afin de pouvoir déployer cette innovation à grande échelle, tels que :

- la fiabilité de l'information et les « hallucinations » (réponses plausibles mais incorrectes) ;
- la réglementation et la gestion de la propriété intellectuelle des données tierces utilisées ;
- la sécurité des données et les risques de cyberattaques ;
- la complexité d'intégration dans des solutions et des systèmes existants (directement et via des interfaces) ;
- les coûts d'utilisation des infrastructures ; et
- l'éthique et la présence de biais.

La part des interactions par voix sur le marché de la gestion de l'expérience client externalisée reste aujourd'hui prédominante. Elle continue néanmoins de se réduire en raison d'un taux de croissance moindre que celui des canaux « non-voix ». De plus en plus de consommateurs préfèrent interagir avec les grandes marques par ces canaux « non-voix ». Les solutions de *chat/messaging* et de médias sociaux sont généralement perçues comme plus rapides et plus commodes, notamment par les jeunes générations. La croissance de ces deux solutions était d'environ + 20 % en 2022. Le déploiement de nouvelles applications mobiles et l'utilisation des réseaux sociaux comme canal de vente devrait contribuer à soutenir la croissance de l'ensemble des canaux « non-voix ».

/ RÉPARTITION DU MARCHÉ DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EXTERNALISÉE PAR CANAL D'INTERACTION (2022) (en %)



Source : Everest (2023).



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

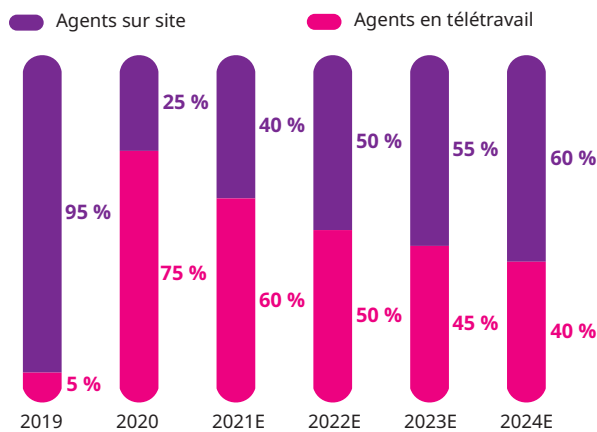
1.1. Présentation du groupe

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. Cette tendance s'est très rapidement développée afin de gérer le risque de rupture de l'offre au cours de la crise sanitaire. Le cabinet Everest estime que le modèle de télétravail représentait 75 % de l'offre en 2020 et 60 % en 2021, contre un niveau très faible avant la crise sanitaire (5 % en 2019). Au cours des prochaines années, le marché devrait s'orienter vers une solution hybride combinant agents en télétravail et agents sur site. **Everest estime que le modèle de télétravail devrait représenter 40 % du marché total d'ici à 2024, un taux déjà observé en 2023 chez Teleperformance.**

La chaîne de valeur de la gestion de l'expérience client à distance inclut notamment le recrutement, la formation et l'engagement des collaborateurs, ainsi que la sécurité des données et des systèmes. Les niveaux de performance atteints dans ces domaines pendant la crise sanitaire ont permis de rassurer de nombreuses sociétés sur le modèle du télétravail. Elles sont désormais nombreuses à vouloir conserver ce modèle à moyen terme.

/ ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES AGENTS SUR SITE ET EN TÉLÉTRAVAIL SUR LE MARCHÉ DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EXTERNALISÉE (2019-2024E) (en %)



Source : Everest (2021).

1.1.2.1.3. Le marché de la gestion externalisée des processus métiers

Digitalisation de l'environnement

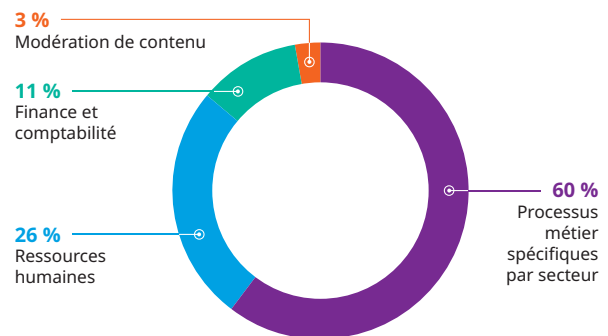
L'accélération de la transformation digitale de Teleperformance amorcée en 2018 s'est traduite par l'élargissement de son périmètre d'activité et de son marché cible à la gestion des processus métier (ou « services aux entreprises ») dans sa globalité.

Le marché mondial de la gestion externalisée des processus métier couvre :

- les services intégrés de gestion des processus métier spécifiques par secteur (santé, banques, agences de voyages, etc.) ;
- les services intégrés dédiés aux fonctions supports (modération de contenu, ressources humaines, finance et comptabilité, etc.).

Il représentait 379 milliards de dollars US en 2023E, selon les estimations internes de Teleperformance. En 2023E, le taux de croissance du marché mondial de la gestion externalisée des processus métier a été supérieur à + 4 %, selon les estimations internes.

/ RÉPARTITION DU MARCHÉ DE LA GESTION EXTERNALISÉE DES PROCESSUS MÉTIERS PAR SEGMENTS (2023E)



Source : estimations internes, Everest, Frost & Sullivan, IDC, Nelson Hall.

La progression rapide de ce marché est principalement soutenue par de nouveaux besoins des entreprises et des administrations 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.

Le boom des interactions clients (cf. supra) ainsi que la crise sanitaire de Covid-19 ont soutenu 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.

Le marché des services aux entreprises a été stimulé ces dernières années par le boom des médias sociaux créant de nouveaux besoins de la part des acteurs majeurs sur ce secteur. Les nouveaux services de modération de contenu (*Trust & Safety*), qui s'appuient sur des solutions digitales intégrées de back-office, en sont la parfaite illustration.

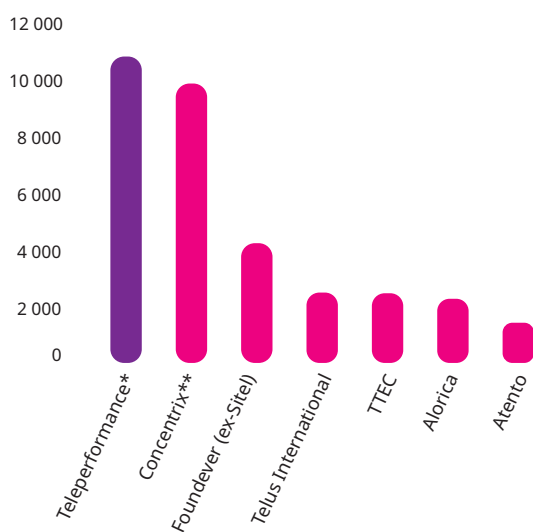
1.1.2.2. Environnement concurrentiel sur le marché des activités core services & D.I.B.S.

1.1.2.2.1. 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 SEPT PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EXTERNALISÉE PAR CHIFFRE D'AFFAIRES (DONNÉES PUBLIÉES ET ESTIMÉES 2022)

(en millions de dollars US)



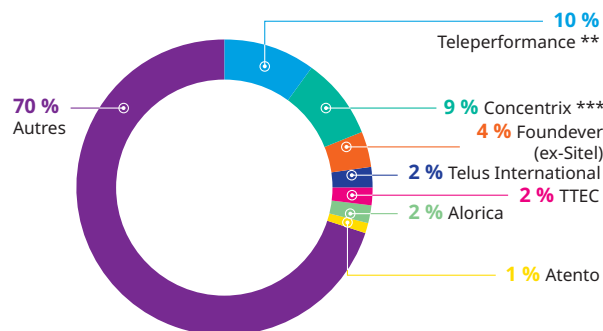
Source : estimations internes et sociétés.

* Incluant Majorel.

** Incluant Webhelp.

Avec environ 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires pro forma en 2022 (incluant Majorel), la part de marché mondial de Teleperformance s'élève à 10 %.

/ PARTS DE MARCHÉ DES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EXTERNALISÉE (DONNÉES PUBLIÉES ET ESTIMÉES 2022*) (en %)



Source : estimations internes et sociétés.

* En retenant pour la taille du marché mondial l'estimation du cabinet Everest pour l'année 2022.

** Incluant Majorel.

*** Incluant Webhelp.

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, 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.

/ CLASSEMENT DES 10 PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EXTERNALISÉE PAR NOMBRE DE PAYS D'IMPLANTATION (2023E)*

#	Concurrents	Pays
1	Teleperformance	99
2	Concentrix	70
3	Foundever (ex-Sitel)	45
4	Tech Mahindra	41
5	Telus International	32
6	Transcom	28
7	Konecta	25
8	TTEC	20
9	Alorica	17
-	Atento	17

* Source : estimations internes et sociétés.

Le positionnement mondial de Teleperformance, la diversité de son portefeuille clients et de ses solutions, sa réputation et son expertise de longue date sur un grand nombre de secteurs clients ainsi que sa vision/capacité d'innovation, lui permettent de devancer ses concurrents les plus directs, américains et régionaux pour l'essentiel, en termes de croissance du chiffre d'affaires et/ou de progression de la rentabilité.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

1.1.2.2.2. 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. section 1.1.2 *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 des processus métier et les sociétés spécialisées dans les services de back-office (BPO).

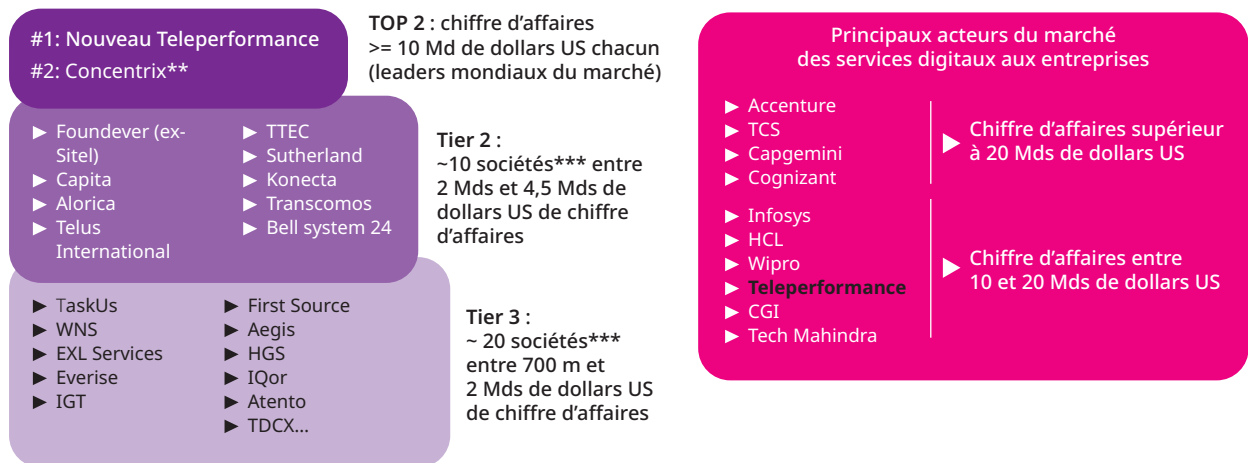
Des acteurs pluridisciplinaires se positionnent comme des partenaires globaux de services aux entreprises. Ces nouveaux concurrents se distinguent de la plupart des acteurs traditionnels de la gestion de l'expérience client par leur approche résolument centrée sur la génération de valeur ajoutée et non sur l'arbitrage des coûts salariaux.

/ ÉLARGISSEMENT DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL : EXEMPLES

Leader mondial du marché de la gestion externalisée de l'expérience client



... dont la transformation lui permet **d'accéder au marché des services aux entreprises en solutions digitales**



* Chiffres 2023 agrégés de Teleperformance et Majorel.

** Includant Webhelp.

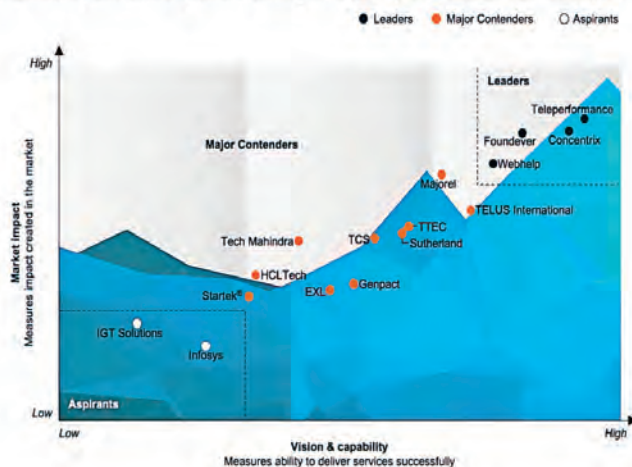
*** Acteurs spécialisés dans l'expérience client et hybrid.

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

Cette convergence des différents marchés de la gestion des processus métiers 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 2023®.

/ MATRICE PEAK 2023® D'ÉVALUATION DES SOCIÉTÉS DE GESTION EXTERNALISÉE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Everest Group Customer Experience Management (CXM) PEAK Matrix® Assessment 2023 – Global¹



* Source : Everest (2023).

(1) Analysis for Concentrix and Teleperformance is based on their capabilities before their mergers with Webhelp and Majorel respectively.

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 2023 comme un leader de la matrice PEAK 2023®, 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 clés 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 les plus adaptées, soit du cahier des charges des clients (cf. 1.1.3.3.3 *Les leviers High Tech : des solutions technologiques différenciantes au service de l'humain*).

/ PRINCIPALES OPÉRATIONS DE FUSIONS ET ACQUISITIONS MENÉES PAR LES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE TELEPERFORMANCE EN 2023 SUR LE MARCHÉ DE LA GESTION DES PROCESSUS MÉTIER

Competitor	Cible					Stratégie		
	Nom	Pays	Nombre d'employés	Valeur	Date de l'annonce	Expansion géographique	Expertise sectorielle	Services à valeur ajoutée
Accenture	Innotec Security	Espagne	500	n/a	Octobre 2023		✓	
	ConcentricLife	États-Unis	270	n/a	Octobre 2023		✓	
	6POINT6	Royaume-Uni	400	n/a	Octobre 2023		✓	
	MNEMO Mexico	Mexique	409	n/a	Octobre 2023		✓	
	Signal	Japon	100	n/a	Octobre 2023		✓	
	Objectivity	Royaume-Uni	900	n/a	Mai 2023		✓	
Cognizant	Utegration	Royaume-Uni	350	n/a	Mars 2023		✓	
	Mobica	Royaume-Uni	900	n/a	Janvier 2023		✓	
Concentrix	Webhelp	États-Unis	120 000	4,8 Mds\$	Mars 2023	✓	✓	✓
Transcom	Timeframe	États-Unis	700	n/a	Juillet 2023	✓		



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

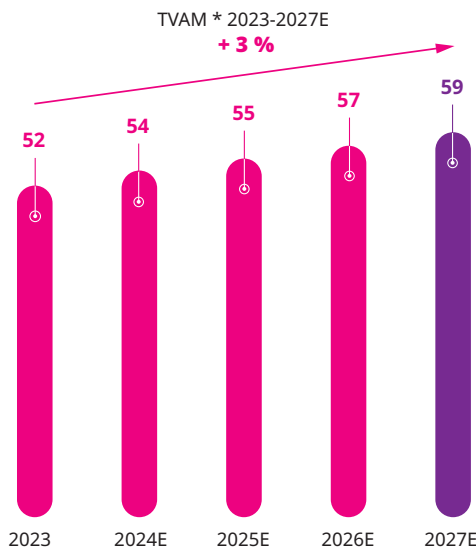
1.1. Présentation du groupe

1.1.2.3. Marchés et concurrence dans les activités « services spécialisés »

1.1.2.3.1. Les services d'interprétariat en ligne

Le marché des services linguistiques comprend les services d'interprétariat (oral), de traduction et de localisation (écrit). Les études les plus récentes estiment que la taille de ce marché était de plus de 52 milliards de dollars US en 2023, dont la traduction représente 62 % et les services d'interprétariat sur site et en ligne, près de 11 %. La taille du marché est estimée à 55-62 milliards de dollars US en 2027, ce qui représente une croissance annuelle moyenne estimée d'environ + 3 % entre 2023 et 2027.

/ TAILLE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES SERVICES LINGUISTIQUES (2023-2027E) (en milliards de dollars US)



Source : Common Sense Advisory.
* Taux de variation annuel moyen.

La crise sanitaire mondiale a considérablement réduit la demande pour l'interprétariat sur site, au profit des technologies d'interprétariat virtuelle (VIT). Celles-ci ont fortement bénéficié des mesures de distanciation sociale et du développement rapide du travail à distance. En 2023, l'interprétariat sur site a retrouvé ses niveaux d'avant-crise.

Les perspectives de croissance du marché des services d'interprétariat à la demande sont portées principalement par les facteurs suivants :

- l'utilisation croissante de solutions d'interprétation intégrant l'IA ;
- des nouvelles technologies et fonctionnalités qui permettent une application plus large ;
- la volonté des organisations de recourir à ses solutions d'externalisation afin de se concentrer sur leur cœur de métier ;
- la hausse des exigences réglementaires dans les secteurs clés (santé, services financiers, etc.) continue de stimuler la demande des clients ; et
- l'évolution démographique aux États-Unis.

La technologie évolue rapidement sur le marché de l'interprétariat. L'IA générative a été l'innovation la plus importante en 2023. Les acteurs ont intégré l'IA pour développer des solutions de traduction automatique neuronale. Ils ont également adopté rapidement les *Large Language Models* (LLM) pour améliorer les solutions existantes et développer de nouvelles applications. Au cours des prochaines années, le marché devrait croître rapidement avec l'adoption et l'intégration de l'IA.

LanguageLine Solutions avait déjà intégré des technologies d'IA de traduction automatique neuronale, et a plus récemment introduit l'utilisation de LLM pour renforcer son expertise des domaines tels que l'estimation de la qualité ou l'automatisation de l'édition du contenu traduit automatiquement. LanguageLine Solutions a également déployé des solutions d'IA générative pour accroître la productivité de ses interprètes et améliorer le service client, comme la réception automatisée de projets, et développer la prochaine génération de solutions qui permettront de générer du contenu multilingue sur les plates-formes des clients.

Aujourd'hui, aux États-Unis, 68 millions de résidents parlent une langue autre que l'anglais à domicile, soit 22 % de la population totale. Cela concerne plus de 430 langues et dialectes différents. **D'ici à 2065, 90 % de la croissance démographique des États-Unis devrait provenir de l'immigration.**

De plus, le territoire compte 11,5 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 audio et vidéo. Ses clients comptent de nombreuses sociétés et institutions dans les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des télécommunications et des administrations et gouvernements.

Au niveau mondial, LanguageLine solutions est le leader du marché des services d'interprétariat à la demande. Son chiffre d'affaires est 1,7 fois plus élevé que celui de LSP, le deuxième acteur le plus important de l'industrie, selon le *Nimdzi Interpreting Index 2023*.

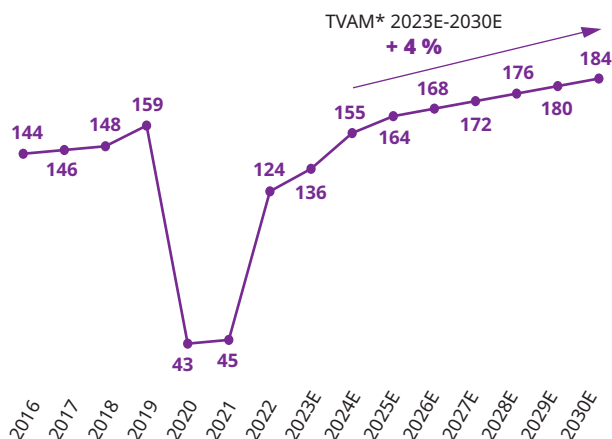
1.1.2.3.2. Les services de gestion de demandes de visas

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. Elles dépendent du niveau des flux de voyageurs au niveau mondial, très sensible aux chocs externes tels que les crises sanitaires ou les crises géopolitiques. Ces flux ont continué d'être affectés en 2023 par la guerre en Ukraine. Néanmoins, comme anticipé par les organismes mondiaux de premier plan, dont l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le Forum économique mondial et l'Association internationale du voyage aérien (IATA), le nombre de passagers dans le transport aérien a continué de se redresser en 2023 pour atteindre un niveau proche de celui atteint avant la crise en 2019.

Le redressement du nombre de demandes de visas devrait se poursuivre au cours de l'année 2024. Son rythme dépendra notamment de la poursuite du retour des voyageurs chinois observé au cours de l'année 2023 et de l'évolution de la guerre en Ukraine. Les estimations de IATA concernant le marché de la gestion externalisée des demandes de visas étaient conservatrices, indiquant que ce marché ne retrouverait son niveau d'avant la crise sanitaire qu'en 2024. Or Teleperformance avait déjà retrouvé en 2022 son niveau d'activité d'avant crise.

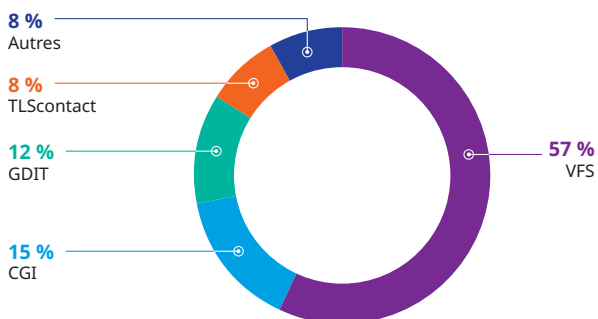
/ ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DES DEMANDES DE VISAS (2016-2030E) (en millions)



Source : Souter Point Analysis.
* Taux de variation annuel moyen.

TLSccontact 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 TLSccontact 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 visas devrait rester solide, notamment les services permettant aux voyageurs d'accroître leur sécurité et leur confort 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.

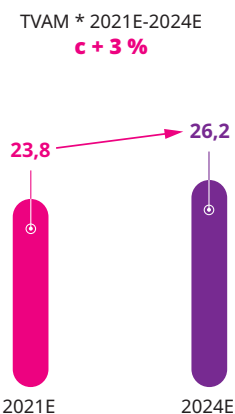
TLSccontact est bien positionné pour profiter de ces opportunités grâce à l'expertise du groupe Teleperformance en matière de transformation digitale.

L'évolution du contexte géopolitique et économique dans certaines régions du monde offre également de nombreuses opportunités de développement pour TLSccontact en raison de l'important flux de personnes à accueillir qu'ils génèrent. C'est par exemple le cas du Brexit ou des conflits régionaux. Cependant, le déploiement de solutions d'externalisation demeure un processus qui requiert du temps et une coordination efficace des gouvernements pour mettre en place les structures d'accueil adéquates.

1.1.2.3.3. Les services de recouvrement de créances

Le marché mondial externalisé du recouvrement de créances (activité d'AllianceOne) est estimé en 2021 à 23,8 milliards de dollars US selon le cabinet Kaulkin & Ginsberg. Sa croissance annuelle moyenne est attendue à environ + 3 % entre 2021 et 2024.

/ ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL EXTERNALISÉ DE RECOUVREMENT DE CRÉANCES (2021E-2024E) (en milliards de dollars US)



Source : Kaulkin & Ginsberg (2021).
* Taux de variation annuel moyen.

1.1.2.3.4. Les services d'accompagnement des consommateurs dans le domaine de la santé aux États-Unis

Le marché des services d'accompagnement des consommateurs dans le domaine de la santé aux États-Unis (activité de Health Advocate) est estimé à environ 130 milliards de dollars US (estimations internes). Le taux de croissance annuelle de ce marché est supérieur à + 5 % (estimation interne). Le dynamisme de ce marché est porté par la complexité et l'inefficacité du secteur de la santé aux États-Unis ainsi que les taux élevés de maladies chroniques, l'augmentation rapide des problèmes de santé mentale et de toxicomanie.

Il se décompose en six segments :

- 1) le segment de l'aide aux décisions cliniques et administratives pendant le parcours de santé du patient sur l'ensemble des canaux de communication (voix et digitaux), dont la taille était de 10 milliards de dollars en 2023 selon le cabinet d'analyse Gran View Research. La croissance annuelle de ce segment devrait être d'environ + 8 % entre 2023 et 2027E ;
- 2) le segment du bien-être, dont la taille était de 19 milliards de dollars en 2023 selon le cabinet d'analyse Gran View Research. La croissance annuelle de ce segment devrait être d'environ + 4 % entre 2023 et 2027E ;
- 3) le segment de la gestion des soins dont la taille était d'environ 13 milliards de dollars en 2021 selon le cabinet d'analyse Markets and Markets. La croissance annuelle de ce segment devrait être supérieure à + 10 % entre 2021 et 2026E ;



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

- 4) le bien-être et de l'engagement des employés, dont la taille est supérieure à 7 milliards de dollars en 2022 selon le cabinet d'analyse Market Growth Reports. La croissance annuelle de ce segment devrait être supérieure à + 8 % entre 2022 et 2028E ;
- 5) la télémédecine, dont la taille était d'environ 2 milliards de dollars en 2022 selon le cabinet d'analyse Precedence Research. La croissance annuelle de ce segment devrait être supérieure à + 20 % entre 2022 et 2032E ;
- 6) la santé comportementale, dont la taille était d'environ 84 milliards de dollars en 2023 selon le cabinet d'analyse Fortune Business Insights. La croissance annuelle de ce segment devrait être d'environ + 5 % entre 2023 et 2027E.

1.1.2.3.5. Les services d'externalisation des processus de recrutement

(*Recruitment Process Outsourcing* ou RPO)

Selon le cabinet Staffing Industry Analysts, le marché des services d'externalisation des processus de recrutement aux États-Unis est estimé à environ 3,7 milliards de dollars US en 2023. La croissance de ce marché est attendue à environ + 12 % par an d'ici à 2027.

Ce dynamisme est principalement porté par le déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, la saisonnalité de la demande, et l'accroissement des coûts de recrutement pour les sociétés. À ce jour, le taux de pénétration des solutions de RPO reste relativement modeste, mais progresse régulièrement. Le cabinet estime que seulement 20 % des sociétés utilisent ce type de solutions.

Le marché se décompose en deux segments :

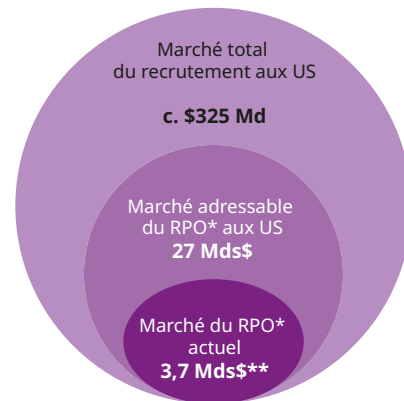
- l'externalisation partielle des processus de recrutement (« *partial cycle* »), qui comprend le recrutement (recherche, la sélection et la vérification du profil des candidats à interviewer par les équipes

de recrutement des clients) et les services d'appui au recrutement (gestion administrative dans les domaines du prérecrutement, du recrutement et du postrecrutement : l'accréditation, le référencement, l'intégration, la paie et la facturation permettant aux clients de se concentrer sur les décisions clés à valeur ajoutée) ;

- l'externalisation complète des processus de recrutement : gestion externalisée de l'ensemble du processus de recrutement, de la publication d'offres d'emploi à l'intégration des candidats.

PSG Global Solutions est un leader aux États-Unis de l'externalisation partielle des processus de recrutement.

/ TAILLE DU MARCHÉ US DES SERVICES D'EXTERNALISATION DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT (2023)



Source : Staffing Industry Analysts, LEK, PSG Global Solutions.

* *Recruitment Process Outsourcing*.

** Dont 20 % correspond au marché du cycle de recrutement partiel.

1.1.3. La stratégie du groupe

1.1.3.1. Historique de transformation

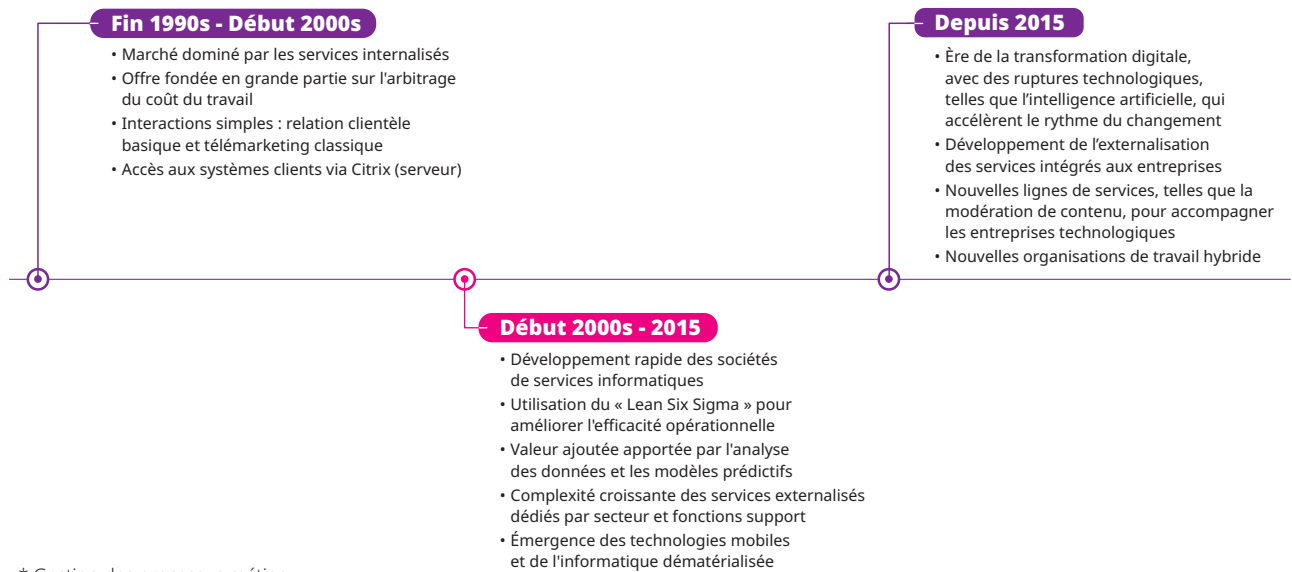
Au cours des dernières années, Teleperformance a mené avec succès sa transformation progressive. L'accélération de sa transformation digitale, amorcée en 2018 avec l'acquisition de la société Intelenet et le lancement des solutions D.I.B.S (*Digital Integrated Business Services*) continue de se déployer à un bon rythme. Le groupe anticipe et s'adapte aux avancées technologiques, notamment l'intelligence artificielle générative, pour répondre aux évolutions des interactions qui sont de plus en plus nombreuses et complexes.

Il a parallèlement diversifié ses activités et ses sources de revenus dans des services à haute valeur ajoutée et renforcé la verticalisation

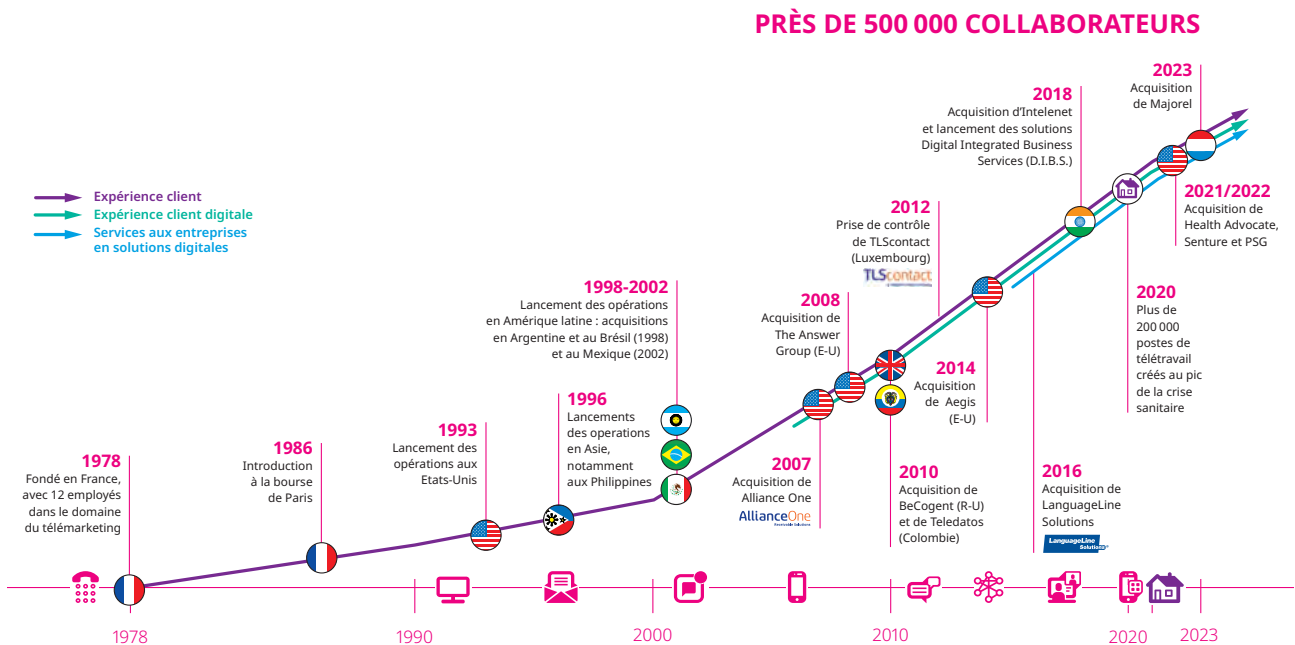
de son offre par secteur client et par région. Cette stratégie a permis au groupe de générer une forte croissance de ses activités et une amélioration des marges à long terme.

L'acquisition de Majorel, un acteur majeur des services en entreprise en Europe, en novembre 2023, a confirmé la poursuite de la stratégie de transformation de l'offre du groupe, avec l'intégration de solutions complexes et digitales, notamment dans le domaine de la transformation digitale par le *cloud* et les solutions de plateformes de marketing digital.

/ LES GRANDES ÉTAPES DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DES SERVICES AUX ENTREPRISES * (2000-2023)



/ LES GRANDES ÉTAPES DE LA TRANSFORMATION DE TELEPERFORMANCE (1990-2023)



L'acquisition en 2018 de la société Intelenet, un acteur majeur dans l'externalisation des processus métier (BPO) à forte valeur ajoutée et basé en Inde, a permis d'accélérer la transformation de Teleperformance en un groupe leader des services aux entreprises en solutions digitales, et ainsi tirer parti de l'évolution de l'environnement de marché du groupe.

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, servis par près de 60 000 employés 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 (Services financiers et de l'assurance, du tourisme, du e-commerce, des e-services et de la santé) a permis à Teleperformance de continuer à diversifier son portefeuille clients au niveau mondial.

Elle 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*).



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

L'acquisition de Majorel, un acteur majeur en Europe des services aux entreprises, finalisée le 8 novembre 2023, a constitué un nouveau tournant pour Teleperformance. Elle permet au groupe :

- de renforcer sa présence en Europe, comme en France et en Allemagne où le groupe était relativement peu présent, dans de nombreux secteurs à fort potentiel de croissance tels que les réseaux sociaux, l'industrie du luxe, l'automobile et l'univers du voyage, et sur des expertises à forte valeur ajoutée, telles que la gestion des réclamations et les processus intégrés de gestion de documents ;
- de renforcer l'exposition de Teleperformance aux clients européens, alors que les clients de Teleperformance étaient surtout américains.

Les synergies sont nombreuses, tant en termes de chiffre d'affaires que de coûts. Le plan de synergies de coûts annoncé le 26 avril 2023 est confirmé à environ 150 millions d'euros.

L'opération devrait être relative sur le résultat net par action du groupe avant synergies dès 2024.

Le leadership mondial de Teleperformance en ressort renforcé avec près de 500 000 collaborateurs présents partout dans le monde, un

chiffre d'affaires de 10,1 milliards d'euros et un EBITDA de 2,1 milliards d'euros (données 2023 pro forma).

Enfin, la stratégie de montée en gamme de son portefeuille de solutions du groupe, par secteur et par région, a été également illustrée ces dernières années par des acquisitions ciblées dans les activités « services spécialisés » :

- en juin 2021, Teleperformance a acquis la Health Advocate, société américaine de services aux entreprises en solutions digitales intégrées dans le domaine de la gestion de la santé des consommateurs ;
- en octobre 2022, Teleperformance a acquis la société américaine PSG Global Solutions, leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement (*Recruitment Process Outsourcing*) aux États-Unis. Cette opération a renforcé son positionnement dans l'environnement dynamique de la santé aux États-Unis, ainsi que son expertise en matière de processus digital de recrutement.

Le groupe prévoit de réaliser, à partir de fin 2024, ses prochaines acquisitions dans le domaine des services spécialisés.

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

1.1.3.2.1. La stratégie de transformation à moyen terme par croissance interne et croissance externe

L'ambition du groupe sur les trois à cinq prochaines années est d'accélérer sa transformation pour devenir un leader mondial solide et incontesté des services aux entreprises spécialisé dans les solutions digitales avec un chiffre d'affaires de plus de 15 milliards d'euros. Pour y parvenir, le groupe développe un modèle d'affaires créateur de valeur fondé sur une approche *High Touch-High Tech*. Cette approche combine expertise dans la gestion du capital humain et investissement dans les technologies visant à optimiser les processus opérationnels ainsi que la satisfaction du client. Le modèle du groupe permet de générer une croissance organique pérenne, rentable et durable, et intègre une stratégie d'acquisitions ciblées dans des services à forte valeur ajoutée.

Un environnement favorable

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

- **Accélération de la digitalisation de l'environnement du groupe**, avec comme conséquence la poursuite d'une croissance soutenue des interactions et le développement rapide de nouveaux secteurs d'activité (modération de contenu, ventes et services en ligne par abonnement, ventes et paiement par messagerie, etc.) liées notamment à l'explosion des médias sociaux et à de nouveaux modes de vie et d'achat des consommateurs.
- **La digitalisation de l'environnement s'est intensifiée en 2023 avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle générative** qui transforme les interactions pour gagner en efficacité, en précision, et en rapidité, tout en laissant l'humain réaliser les tâches à plus forte valeur ajoutée. L'intelligence artificielle s'inscrit dans le phénomène plus large de la transformation digitale que le groupe a amorcé il y a quelques

années. Tout en soulevant des défis, notamment en matière de sécurité et de confidentialité des données, elle constitue une source d'opportunités :

- ▶ augmentation du portefeuille clients avec les clients existants et conquête de nouveaux clients grâce aux gains de productivité, à l'automatisation de certaines tâches répétitives, ou encore l'assistance à la prise de décision,
- ▶ nouvelles lignes de services telles que l'annotation de données (processus d'étiquetage des données pour les rendre compréhensible par des algorithmes), l'apprentissage automatique (*machine-learning*), la supervision de l'intelligence artificielle et l'ingénierie d'invite (*prompt engineering* ou « capacités à parler efficacement aux intelligences artificielles ») dans les grands modèles de langage (*large language model* ou LLM),
- ▶ réinvestissement des gains de productivité pour améliorer les relations client.

Le groupe mène aujourd'hui plus de 100 projets dans le domaine de l'intelligence artificielle générative.

- **Le marché de la gestion de l'expérience client recèle toujours un fort potentiel d'externalisation**, avec 68 % des services qui restent gérés par les entreprises et les administrations elles-mêmes (selon Everest). Les nouvelles exigences spécifiques à chaque secteur client et dans chaque pays, en matière de télétravail, de sécurité, d'omnicanalité, et de technologies requises pour optimiser la satisfaction clients, renforcent les barrières à l'entrée sur le marché et sont favorables à l'externalisation.
- **Augmentation de la taille du marché cible de Teleperformance**, compte tenu de l'objectif du groupe de devenir un leader mondial incontesté des services aux entreprises spécialisé dans les solutions digitales ; le marché mondial de la gestion des processus métier est au moins quatre fois plus important que le marché de la gestion de l'expérience client externalisée, cœur de métier de Teleperformance.

Une stratégie de transformation digitale et de verticalisation renforcée pour 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.

Pour saisir toutes les opportunités d'un marché en forte croissance et en perpétuelle transformation (plus digitalisé et des services plus intégrés), le groupe a renforcé son organisation mondiale en la structurant par secteur client (expertise sectorielle mondiale) avec l'appui des opérations dans près de 100 pays, des experts & architectes produits, et des fonctions supports clés.

Le développement commercial du groupe est une démarche en trois étapes : identification des besoins des clients secteur par secteur, revue et définition des lignes de services pour y répondre, et mise en place et déploiement des solutions par les opérations pays par pays. Cette approche s'applique tant pour les clients existants (*farming*) que pour gagner de nouveaux clients (*hunting*). Elle est coordonnée au niveau mondial entre les différentes équipes de vente régionales et aux côtés des opérations et des équipes experts.

Le groupe a trois priorités de développement :

- **développement de l'offre intégrée** regroupant les services suivants : relation clients et support technique (voix et non-voix), modération de contenu et services associés (*Trust & Safety*), acquisition et fidélisation de clients, marketing digital, services intégrés complexes de back, middle et front-office, conseil opérationnel en processus métier, expertise digitale et intégration *cloud* ;

- **verticalisation accrue** avec le déploiement de solutions, de processus et d'une expertise spécifique par secteur client et par région. L'intégration de Majorel a par exemple permis de renforcer significativement l'expertise du groupe dans la banque – assurance en Europe et l'industrie du luxe en Asie ;

- **renforcement du leadership** et du modèle mondial avec la conquête de nouveaux territoires à fort potentiel, marchés (les 10 premières économies mondiales en termes de PIB) et implantations (nouveaux pays *offshore* notamment). L'acquisition de Majorel a ainsi renforcé l'empreinte mondiale du groupe, principalement en Europe, comme en France et en Allemagne, ainsi qu'en Asie et en Afrique.

Le déploiement de la stratégie repose sur une expertise différenciante *High Touch-High Tech*, combinant intelligence émotionnelle et technologies.

Une stratégie intégrant des acquisitions ciblées

La stratégie de croissance externe vise à accélérer la transformation digitale du groupe et renforcer sa verticalisation par secteur client.

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.

La stratégie d'acquisitions du groupe privilégie les sociétés présentant un modèle économique et financier solide ainsi qu'une complémentarité avec sa base client, son métier et son expertise.

Acquisition	Date	Chiffre d'affaires au moment de l'acquisition	Prix d'acquisition (VE)	Effectifs	Activités
Majorel	08/11/2023	2 131 millions d'euros (2023)	2 581 millions d'euros	> 82 000	Services aux entreprises
PSG Global Solutions	27/10/2022	75 millions US\$ (2022)	303 millions US\$	4 000	Processus de recrutement externalisé aux États-Unis (services spécialisés)
Senture	28/12/2021	195 millions US\$ (2021)	411 millions US\$	4 500	Gestion externalisée de l'expérience client auprès des administrations aux États-Unis
Health Advocate	22/06/2021	140 millions US\$ (2021)	693 millions US\$	700	Services d'accompagnement des consommateurs dans le domaine de la santé aux États-Unis (services spécialisés)
Intelenet	04/10/2018	449 millions US\$ (2018)	1 000 millions US\$	55 000	Société de gestion externalisée de l'expérience client et des processus métier (solutions digitales intégrées) basée en Inde
LanguageLine Solutions	19/09/2016	388 millions US\$ (2015)	1 538 millions US\$	8 000	Services d'interprétariat à distance aux États-Unis (services spécialisés)

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 & D.I.B.S.* (cf. infra).

L'acquisition en juin 2021 de la société Health Advocate spécialisée dans la gestion des dépenses de santé du consommateur aux États-Unis a renforcé significativement les activités « services spécialisés » du groupe. Elle conforte également la position du groupe en tant que société de services globaux aux entreprises dans le domaine de la santé aux États-Unis.

Le groupe a acquis en décembre 2021 la société Senture, un acteur majeur des services externalisés aux administrations aux États-Unis. Cette acquisition a renforcé l'offre de Teleperformance dans les services d'assistance aux citoyens déjà existante aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe continentale, au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique, ainsi que le profil financier du groupe.

Teleperformance a acquis en octobre 2022 la société américaine PSG Global Solutions, leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement aux États-Unis. Cette opération a renforcé son positionnement dans l'environnement dynamique de la santé aux États-Unis, ainsi que son expertise en matière de processus digital de recrutement.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

L'acquisition de Majorel, finalisée le 8 novembre 2023, a constitué un nouveau tournant pour Teleperformance, en renforçant notamment son offre de services et son leadership mondial.

1.1.3.2.2. Perspectives

En 2024, Teleperformance adopte une approche prudente et adapte son modèle de développement au contexte macroéconomique volatil. Cette démarche se reflète dans ses objectifs financiers annuels sur l'année :

- Croissance organique du chiffre d'affaires * compris entre + 2 % et + 4 %
- Hausse de marge de l'EBITA récurrent comprise entre +10 pbs et + 20 pbs sur une base pro forma (vs. 14,9 % en 2023) hors coûts d'intégration de Majorel

- Progression du cash-flow net disponible et poursuite du retour aux actionnaires pouvant atteindre 2/3 du cash-flow net disponible, incluant rachats d'actions et dividendes versés

- Structure financière solide : levier < 2x l'EBITDA **.

La croissance de l'activité devrait restée limitée au 1^{er} trimestre 2024, compte tenu d'une base de comparaison très défavorable et d'un environnement qui reste volatil.

À moyen terme, Teleperformance entend maintenir une croissance de ses activités supérieure à celle du secteur et poursuivre l'amélioration de des marges.

* Sur une base pro forma en 2023.

**Endettement net / EBITDA courant.

1.1.3.3. Les atouts stratégiques de Teleperformance pour atteindre ses objectifs

1.1.3.3.1. Plus de 45 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 et des gouvernements de premier plan sur son marché et un employeur de référence au niveau mondial.

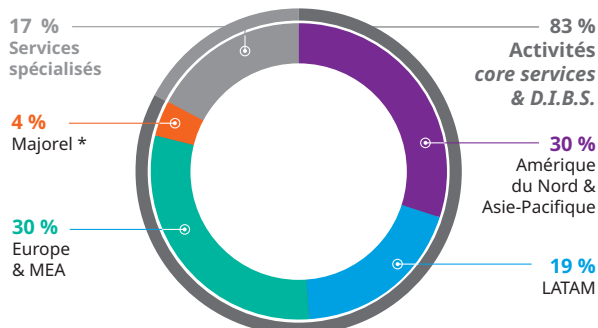
Présent dans près de 100 pays, Teleperformance couvre 170 marchés dans environ 300 langues et dialectes pour le compte de près de 1 400 clients composés d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité et de gouvernements.

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 53 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* du groupe (top 250 clients représentant 85 % du chiffre d'affaires).

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.

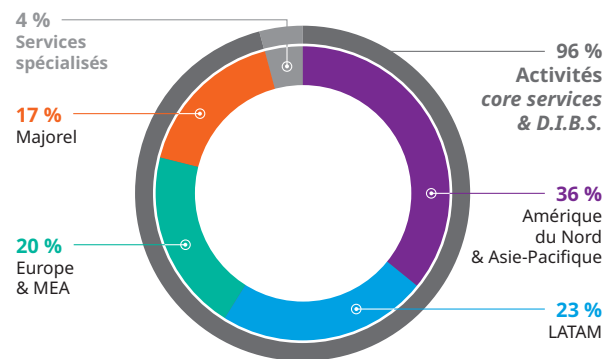
La répartition des pays d'implantation du groupe par zone géographique et par activité est présentée en section 1.1.5.2 *Organigramme opérationnel*.

/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR ZONE LINGUISTIQUE (2023)



*Incluant deux mois d'activité de Majorel à partir du 1^{er} novembre 2023.

/ RÉPARTITION DE L'FFECTIF TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2023 PAR ZONE LINGUISTIQUE ET PAR ACTIVITÉ



/ EFFECTIF TOTAL DES 10 PREMIERS PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2023

Pays	Effectif total
Inde	87 820
Philippines	63 965
Colombie	43 985
États-Unis	31 277
Brésil	23 074
Égypte	21 338
Mexique	21 317
Portugal	14 423
Grèce	12 790
Maroc	11 170

Les 10 premiers pays représentent 68 % de l'effectif total du groupe (490 441).

Une offre mondiale de solutions opérationnelles *Smart-Shoring*

Grâce à un réseau mondial intégré d'opérations domestiques, d'opérations multilingues dans 21 pays, et d'opérations *nearshore* et *offshore* dans 42 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)

	2023	2022	2021
Nearshore/offshore/multilingue	57 %	52 %	48 %
Domestique	43 %	48 %	52 %

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*). En 2023, le développement des solutions *offshore* s'est poursuivi rapidement, notamment en Inde.

/ AVANTAGES OFFERTS PAR TYPE DE PROGRAMME

Domestique	Nearshore	Offshore
<ul style="list-style-type: none"> ● Pas de différences culturelles ● Même langue et même fuseau horaire ● Proximité des opérations ● Même réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Efficience accrue ● Proximité géographique ● Proximité culturelle ● Déplacements plus faciles ● Communications moins coûteuses 	<ul style="list-style-type: none"> ● Efficience accrue ● Conseillers 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

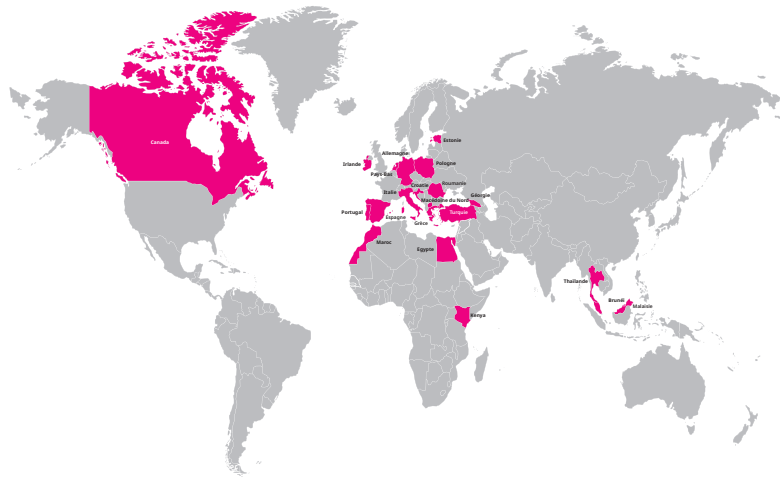
Teleperformance déploie également des solutions de hubs multilingues qui offrent à de grands groupes multinationaux des capacités omnicanal dédiées et optimisées dans le domaine de la gestion de l'expérience client. Ces centres regroupent des collaborateurs de toutes les nationalités dans un seul et même lieu pour servir des programmes multilingues et globaux paneuropéens, panafricains et panasiatiques.

Véritable facteur de différenciation, l'offre multilingue de Teleperformance se déploie dans 21 pays. 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.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe



Caractéristiques de la solution :

- Responsabilités opérationnelles 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
- Efficacité des coûts grâce à l'optimisation des ressources humaines et du choix de *shoring* offrant un meilleur équilibre entre la situation géographique des talents, la qualité du service et les coûts associés
- Une solution agile pour servir de nouvelles langues et de nouveaux marchés

La solution *Cloud Campus* multilingue

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 s'est appuyé sur la solution *Cloud Campus* pour proposer un modèle opérationnel virtuel utilisant la technologie *cloud* et un mode de gestion centralisée des conseillers où qu'ils se trouvent.

Le fonctionnement de cette solution n'a donc pas de frontières, travail à domicile étant devenu un mode de travail accepté au niveau mondial et de plus en plus standardisé. Dans ce contexte, la solution *Cloud Campus* répond clairement à la demande des clients en leur offrant une capacité inégalée de trouver les meilleurs talents n'importe où, et une gestion centralisée via un point de contact unique appelé SPOC (*Single Point of Contact*). Le SPOC s'apparente à un centre de supervision (hub) des ressources, point de contact avec le client.

Principe :

- le hub (SPOC) gère le réseau de conseillers répartis sur plusieurs sites ;
- le hub (SPOC) 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 différents pays ;
- les opérations situées dans les pays où se trouvent les bassins de talents sont chargées de recruter et de gérer les conseillers pour le compte du hub (SPOC). L'organisation ainsi mise en place doit répondre aux besoins de chaque client ;
- le hub (SPOC) peut également être appelé centre de supervision, 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 (SPOC) est situé dans un environnement bénéficiant d'un cadre et de normes de performance élevées, d'une bonne 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 groupe tire parti de l'acceptation par les clients du groupe d'un modèle de gestion à distance comme solution de production pérenne (*TP Cloud Campus*) ;
- le modèle attire de nombreux talents, répondant ainsi aux enjeux de saisonnalité des volumes d'activité ;

- une mutualisation des meilleures pratiques au sein du réseau Teleperformance (les pays desservis par les hubs bénéficient des meilleures pratiques du groupe) ;
- la souplesse du modèle permet de faire face aux tensions sur les prix ; il est efficient en termes de coût.

Avantages pour le client :

- cette solution multilingue est performante et efficiente, et s'appuie sur une gestion centralisée, intégrée et standardisée ;
- l'approche du hub (SPOC) offre un modèle de gestion simplifié pour les clients (« gestion du partenariat sans effort ») ;
- les stratégies de développement des clients deviennent fluides grâce à une capacité inégalée d'accès aux meilleurs talents sans limites de frontière. Cette solution offre également une flexibilité de recrutement accrue grâce à un réseau connecté offrant un accès à un vivier de talents élargi et à un cadre de gestion de très bonne qualité garanti par le hub (SPOC) ;
- développement de nouvelles localisations avec un moindre risque, bénéficiant de l'expérience aguerrie du management sur de nombreux marchés verticaux.

La solution *Cloud Campus* : un campus virtuel utilisant les technologies de travail à distance

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

Après un déploiement réussi pour surmonter la crise mondiale de Covid-19, la solution *Cloud Campus* a évolué pour inclure toutes les caractéristiques nécessaires pour fournir une solution de travail à distance solide et axée sur la valeur dans un monde postpandémique.

Cette plateforme de production virtuelle comprend des fonctions de recrutement numérique, d'intégration, de formation, de développement, de *coaching*, de structuration d'équipes, d'interaction avec les clients, de contrôle de la qualité, de gestion, ainsi qu'un environnement favorisant le bien-être des employés et l'interaction sociale dans une infrastructure technologique hautement sécurisée.

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 conseillers, 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.

La solution *Cloud Campus* fournit les principaux avantages suivants :

- accès à des ressources humaines géographiquement dispersées ;
- accès à une solution de services efficiente en termes de coût ;
- flexibilité accrue dans le processus de recrutement qui permet de gérer efficacement la saisonnalité des volumes ;
- modèle résilient évitant les interruptions d'activité en cas d'événements de crise inattendus ;
- amélioration de l'engagement des employés, avec plus de satisfaction de leur part et, par conséquent, plus de satisfaction de la part de leurs clients ;
- accroît la diversité, l'équité et l'inclusion des employés ;
- favorable à l'environnement en réduisant les émissions de carbone (modèle durable).

Les principales caractéristiques de la solution *Cloud Campus* :

Le recrutement digital virtuel et l'intégration

La solution *Cloud Campus* simplifie le processus de recrutement à distance. La candidature digitale est suivie d'une présélection en ligne, comprenant des évaluations techniques et des vérifications de l'espace de travail. L'installation du matériel est gérée conformément aux normes d'exploitation internes, ce qui garantit une fluidité des opérations pour les nouveaux collaborateurs.

Formation virtuelle

La solution de formation à distance est 100 % virtuelle. Elle inclut un modèle standard de gestion des salles pour la formation virtuelle, mais aussi un modèle spécifique de formation pour offrir une meilleure expérience aux collaborateurs suivant la formation à distance. De nouvelles fonctionnalités destinées à réduire les courbes d'apprentissage ont également été mises en œuvre : simulation, *gamification*, jeux basés sur l'apprentissage, assistant virtuel et *chatbots*. Enfin, un programme spécifique aux implications du travail à distance est à disposition des collaborateurs.

Un environnement opérationnel et collaboratif complet

Dans la gestion quotidienne, l'environnement de production est rendu virtuel grâce à des technologies collaboratives où les réunions d'équipe, le *coaching* et les interactions et prises de contact sont facilitées par la vidéo.

Dans l'éventail de technologies, le *Digital Floorwalker* est apparu comme une solution essentielle. Il s'agit d'un robot conversationnel (*chatbot*) qui bénéficie de l'apprentissage automatique (*machine-learning*) et des capacités d'analyse pour aider les experts de Teleperformance à répondre aux demandes des clients plus rapidement et plus précisément.

Il offre un soutien en temps réel aux agents, permet aux chefs d'équipe de se concentrer sur des échanges qualitatifs avec leurs agents et fournit des analyses pour assister les opérations. Ces données sont ensuite transmises aux groupes de formation et de développement afin de concevoir des plans d'amélioration.

La solution veille à la connectivité du matériel (bande passante Internet, fournisseurs d'accès, caméra, géolocalisation, etc.). Elle permet de résoudre les problèmes techniques de manière proactive et plus efficace et fournit aux chefs d'équipe les clefs pour comprendre l'environnement technologique dans lequel les agents opèrent.

Centres de gestion centralisés

Les centres de gestion centralisés ont été conçus comme des centres de pilotage gérant les équipes à distance. Il assure l'intégration des processus de façon cohérente afin d'accroître les performances, l'engagement et la sécurité en s'appuyant sur le personnel qui correspond le mieux à la demande et au profil de chaque client. Ils agissent comme un point de contact unique (SPOC), centralisant les besoins opérationnels mondiaux, régionaux et locaux.

Un environnement hautement sécurisé

Pour créer un environnement de travail à domicile efficace à long terme, *Cloud Campus* fournit une infrastructure avancée avec des technologies, des processus et des politiques de sécurité complets et éprouvés qui protègent les clients et leurs données. En fonction de la législation du pays, du client et l'évaluation des risques commerciaux, l'environnement est sécurisé grâce à :

- une politique de « bureau et d'espace de travail propres et sûrs » ;
- la prévention de la fraude ;
- une communication de données encryptées ;
- l'authentification des collaborateurs ;
- un dispositif de verrouillage des accès ;
- un environnement vidéo sécurisée ;
- des centres d'opérations de sécurité globale.

La vie virtuelle sur le « campus »

L'engagement des collaborateurs est clef. Les processus sont proches des collaborateurs et leur offrent une expérience agréable tout au long de leur parcours.

À un deuxième niveau, transversal à chaque département, *Teleperformance Cloud Campus* propose un environnement de travail attrayant, soutenu par des outils, des initiatives et des programmes différents :

- *MyTP* (Web et application mobile) : communication, apprentissage à son rythme, suivi des horaires, suivi des fiches de paie, indicateurs de performance, et informations sur les primes, offres d'emploi, etc ;
- activités à distance et programme de bien-être (*Passion4U*) ;
- programme d'innovation (*All ideas matter – AIM*) ;
- calendrier des événements à distance avec des activités mondiales et locales ;
- kit de bienvenue pour les employés ;
- service d'assistance technique 24 h/24, 7 j/7, et lignes d'assistance RH ;
- enquête en temps réel sur les sentiments des employés.

La stratégie de la chaîne d'approvisionnement mondiale de Teleperformance

Pour améliorer le déploiement de sa solution de travail à distance, Teleperformance a conçu et mis en place plusieurs centres de traitement des commandes à la pointe de la technologie à travers le monde. En plus du premier centre ouvert à North Lauderdale (Floride, États-Unis), Teleperformance exploite des centres au Mexique, aux Philippines, au Pérou, en Grèce et au Royaume-Uni qui utilisent des technologies et processus avancés, permettant d'intégrer les collaborateurs à distance et d'optimiser la gestion des opérations.

La norme BEST

La solution *Cloud Campus* garantit la cohérence des opérations à distance dans le monde entier grâce au cadre BEST (*Baseline Enterprise Standards TP*). Ce cadre établit les principes et les procédures de *Cloud Campus* obligatoires pour toutes les entreprises de Teleperformance (voir section 1.1.3.3.3. *Les leviers High Touch : gestion des collaborateurs et procédures – Procédures de gestion de la qualité*).

Pour la deuxième année consécutive, Teleperformance a remporté la médaille d'or de la meilleure solution mondiale de travail à domicile décernée par Contact Center World. Capitalisant sur son expérience du travail à distance à l'échelle mondiale, le groupe a développé un savoir-faire intéressant d'autres organisations souhaitant adopter le télétravail à long terme et ayant besoin d'un accompagnement efficace. En décembre 2022, Teleperformance avait ainsi remporté son premier projet de conseil en travail à domicile pour une grande entreprise de transport qui opère sur le marché américain.

Fin 2023, la solution *TP Cloud Campus* représente environ 40 % des opérations du groupe dans 57 pays et compte 23 hubs (SPOC) pour gérer, former et animer le réseau de conseillers utilisant cette solution dans des zones variées.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

La continuité et la résilience des activités à l'échelle mondiale, la flexibilité et l'amélioration du bien-être des employés sont les principaux atouts de la solution *Cloud Campus*. Teleperformance continue d'affiner ses processus de travail à distance afin de

satisfaire ses clients et d'améliorer l'expérience des collaborateurs. Le groupe s'engage à favoriser l'innovation dans le domaine du travail à distance.

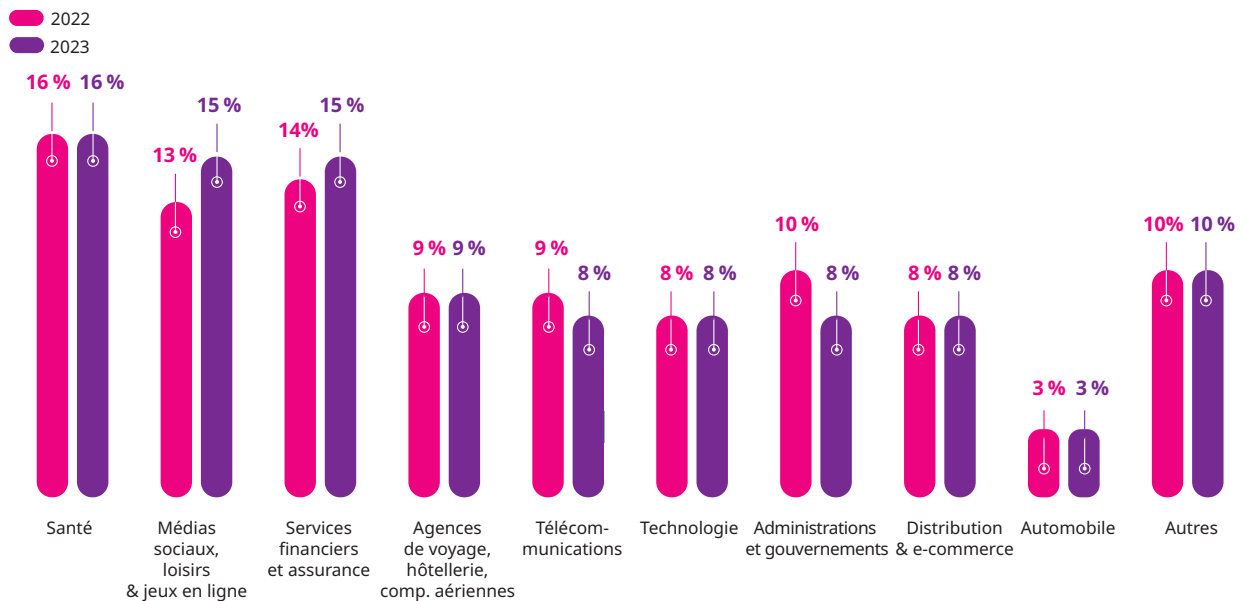
1.1.3.3.2. Plus de 45 ans dans l'expérience client : un portefeuille clients diversifié

Avec près de 1 400 clients (hors LanguageLine Solutions, Health Advocate et PSG Global 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 35 000 clients, incluant de nombreux clients individuels.

Teleperformance développe des offres dédiées aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité. Le groupe est notamment bien positionné dans les secteurs des services financiers, des médias sociaux, du divertissement et des administrations.

La diversification se poursuit en 2023 avec des secteurs dynamiques comme les services financiers, les médias sociaux, le divertissement et les administrations.

/ RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR CLIENT EN 2023 ⁽¹⁾ VS 2022



(1) Incluant deux mois d'activité de Majorel à partir du 1^{er} novembre 2023.

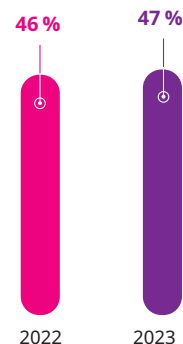
L'analyse de l'évolution des contributions par secteur en 2023 vs 2022 montre trois tendances :

- la hausse de la contribution des médias sociaux, loisirs & jeux en ligne est principalement portée par la croissance soutenue des activités de modération de contenus, alors que les services financiers et assurance ont bénéficié de succès commerciaux significatifs. L'acquisition de la société Majorel, très présente sur ces deux secteurs, a également contribué à cette évolution ;
- la part stable et toujours majeure du secteur de la santé, portée par sa digitalisation et le besoin d'une personnalisation renforcée des services de santé ;
- la baisse, d'une part, des secteurs des télécommunications et des administrations, et, la stabilité, d'autre part, des secteurs de la technologie et de la distribution & e-commerce. L'activité de ces secteurs a marqué le pas en 2023.

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

La complexité croissante des besoins spécifiques des clients par secteur requiert le déploiement de ressources tant opérationnelles que commerciales expertes par secteur pour répondre aux attentes des clients. Teleperformance accélère la verticalisation de son offre et de son organisation au niveau mondial pour renforcer son positionnement, à travers le recrutement de talents et l'acquisition de sociétés. A cet égard, l'acquisition de Majorel permet de renforcer significativement le positionnement du groupe sur des secteurs à fort potentiel (banque, assurance, luxe...).

/ CONTRIBUTION DES CLIENTS ACTEURS DE L'ÉCONOMIE DIGITALE AU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ CORE BUSINESS & D.I.B.S.



Les acteurs de l'économie digitale retenus pour le calcul de leur contribution dans le chiffre d'affaires regroupent des entreprises qui tirent parti des nouvelles technologies, d'Internet et des innovations pour produire, vendre et distribuer des biens et des services. Il s'agit notamment de l'économie collaborative, de l'économie du *streaming*, des services à la demande, du *cloud computing*, de la gestion des données et de l'intelligence artificielle.

Les secteurs les plus représentés dans cet environnement « e-services » incluent la distribution et le e-commerce, les loisirs, les agences de voyages hôtellerie et transports, les biens de consommation et les médias sociaux.

L'économie digitale a vu sa contribution légèrement progresser en 2023 pour atteindre 47 % du chiffre d'affaires total de l'activité *core services & D.I.B.S.* contre 46 % en 2022. Elle contribue à la croissance 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.

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 5 % du chiffre d'affaires du groupe hors activités de LanguageLine Solutions, Health Advocate et PSG Global Solutions. Le taux de rétention clients, au moins égal à 94 %, reflète une durée moyenne de la relation clients avec le groupe de l'ordre de 14 ans.

/ TAUX DE CONCENTRATION DU PORTEFEUILLE CLIENTS (en % total du chiffre d'affaires *)

	2023	2022	2021
1 ^{er} client	5 %	5 %	6 %
Top 5	19 %	17 %	20 %
Top 10	28 %	27 %	30 %
Top 20	38 %	38 %	41 %
Top 50	52 %	55 %	58 %
Top 100	66 %	69 %	71 %

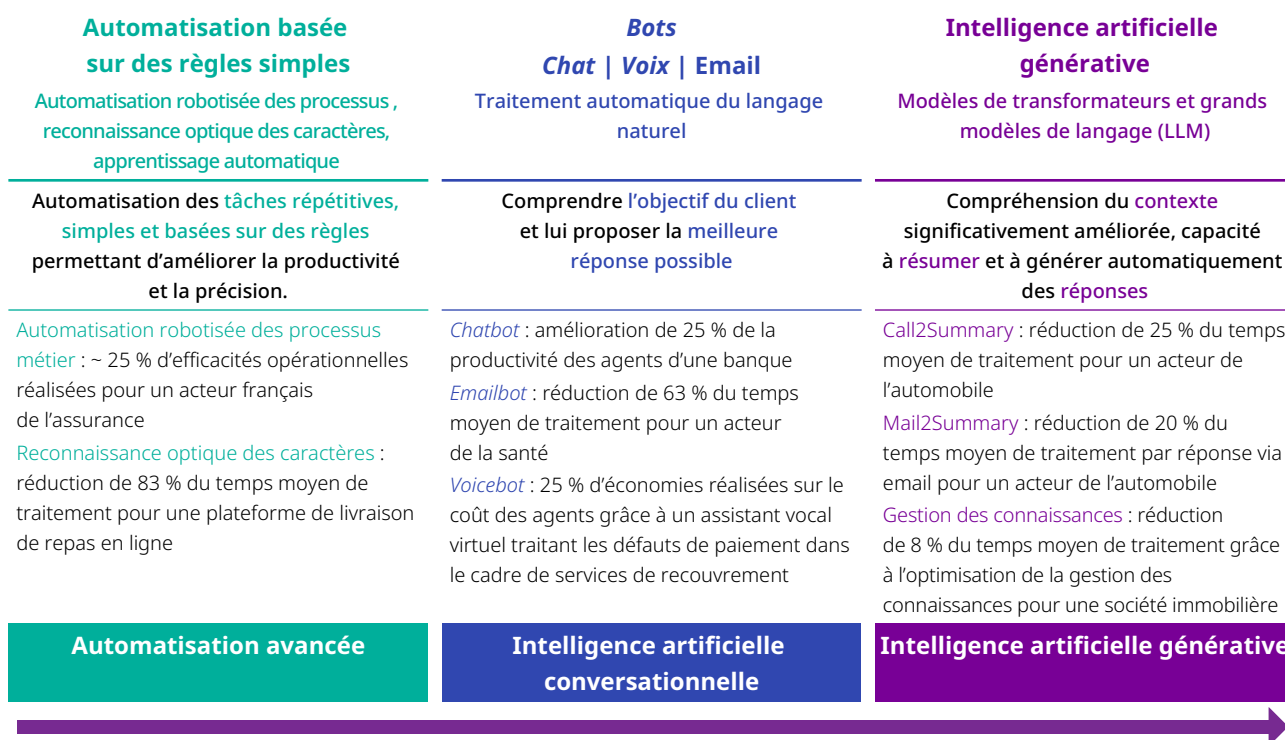
* Hors chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions, Health Advocate et PSG Global Solutions compte tenu de la spécificité de leurs activités et de leur portefeuille de clients. Ces sociétés, filiales du groupe depuis septembre 2016 pour LanguageLine Solutions, juillet 2021 pour Health Advocate et PSG Global Solutions depuis novembre 2022, n'ont pas été prises en compte dans le calcul des taux de concentration.

Par ailleurs, grâce à son positionnement mondial unique, le groupe réalise 53 % de son chiffre d'affaires auprès de clients globaux qu'il sert sur plus de deux marchés (taux calculé sur la base des 250 premiers clients, représentant 85 % du chiffre d'affaires).

1.1.3.3. Les leviers *High Tech* : des solutions technologiques différenciantes au service de l'humain

Le groupe développe et acquiert des technologies pour délivrer un service de pointe et être un acteur majeur de la transformation digitale. Au cours des 10 dernières années, l'intégration des robots, de la *Robotic Process Automation* (RPA) et de l'intelligence artificielle (IA) a ainsi directement contribué à la croissance soutenue du groupe et à l'amélioration de sa rentabilité. Sa nouvelle gamme de services *TP Infinity* (cf. *infra*) illustre sa capacité à capitaliser sur ses expertises historiques pour conseiller et accompagner les clients dans leur transformation digitale.

/ DES AVANCÉES TECHNOLOGIQUES INTÉGRANT LES FORMES ÉVOLUTIVES ET COMPLEXES DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE





PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

Une gamme complète d'outils *High Tech*, combinant les solutions digitales propriétaires de Teleperformance et celles fournies par les meilleurs experts tiers par domaine d'expertise sur le marché

Face à l'accélération du changement, Teleperformance a développé des solutions propriétaires et noué des partenariats clés lui ayant permis de relever les défis liés aux évolutions technologiques. En 2023, Teleperformance a été particulièrement actif pour renforcer son offre de solutions hybrides et performantes, à travers des partenariats avec des acteurs de référence dans le domaine de l'intelligence artificielle :

Le groupe développe également des solutions propriétaires dans le nombreux domaines d'application.

- **Utilisation de la plateforme *cloud ServiceNow*** pour déployer des solutions d'intelligence artificielle. Bénéficiant ainsi d'un système unique et simplifié de gestion des connaissances et de l'automatisation de certaines tâches, Teleperformance améliore l'expérience employé, accroît sa productivité et transforme ses opérations ;
- **Extension de son partenariat avec Microsoft avec le lancement de TP GenAI**, une plateforme d'intelligence artificielle générative. Teleperformance s'appuie ainsi sur les outils d'intelligence artificielle de Microsoft Azure pour offrir une meilleure expérience client.

/ EXEMPLES DE SOLUTIONS PROPRIÉTAIRES DE TRANSFORMATION DIGITALE

	Caractéristiques et fonctions
TP recommander (modèles prédictifs ou <i>analytics</i>)	TP recommander est une solution élaborée à partir de modèles prédictifs (<i>analytics</i>), qui permet d'accroître considérablement la performance commerciale des clients grâce à la prédiction automatisée et personnalisée des comportements des consommateurs. Elle s'appuie sur leurs habitudes d'achat et de paiement pour recommander des produits alternatifs lorsque ceux de leur premier choix ne sont plus disponibles. L'apprentissage automatique (<i>machine-learning</i>) reposant sur l'intelligence artificielle permet de proposer des choix de plus en plus pertinents pour les consommateurs. TP recommander s'applique à tous les secteurs clients <i>Business to Business</i> ou <i>Business to Consumer</i> et à tous canaux d'interaction qui disposent d'un historique de données (voix, <i>chat</i> , e-mail, back-office, médias sociaux, etc.).
TP protect (technologie)	TP Protect est une technologie brevetée de Teleperformance fournissant aux collaborateurs un écosystème opérationnel global leur permettant de travailler en conformité avec les exigences informatiques. Il s'agit d'une plateforme unique alliant protection des clients et gestion de la productivité informatique. Elle offre un nouvel environnement <i>cloud</i> contribuant à la sécurité, la prévention des fraudes ou encore l'efficacité opérationnelle, sans limites de frontière.
StoryfAI (technologie)	StoryfAI est une application de traduction et d'interprétation automatique basée sur l'intelligence artificielle. Connectant les marques à leurs clients, elle permet aux agents de travailler dans un cadre sûr et multilingue, augmentant leur efficacité et la qualité de leur service. Elle offre notamment des outils de transcription convertissant la parole en texte. StoryfAI est une technologie éprouvée et efficace qui peut automatiser plus de 100 langues et réduire les temps de traitement de 30 %.
TP genAI (technologie)	TP GenAI permet aux entreprises d'identifier rapidement et précisément les besoins de leurs clients et les points de frictions sur différents canaux d'interactions. Cette solution permet de réduire le temps de traitement des conseillers et de répondre aux besoins des consommateurs avec davantage d'empathie. TP GenAI permet également à Teleperformance d'optimiser ses fonctions internes de support et de back-office (RH, recrutement, finance, informatique et formation). Par exemple, la solution Call2Summary offre des gains d'efficacité significatifs en retranscrivant et résumant les appels à l'aide de ChatGPT : le temps de formation est réduit de 50 %, la durée de l'interaction est réduite de 40 % et la pertinence des réponses apportées a progressé de 90 %.

/ DE TAP™ À TP INFINITY : UNE OFFRE DE TRANSFORMATION DIGITALE DISTINCTIVE

À la suite de l'intégration de la société Intelenet fin 2018, le groupe a structuré une nouvelle organisation *Technology, Analytics, Process* (TAP™) composées d'experts – ingénieurs et analystes en appui des opérations et des équipes commerciales du groupe. En 2022, la solution a évolué sous le nom de *TP Digital*, un modèle axé sur les services à haute valeur ajoutée. Les domaines d'expertise incluent les modèles prédictifs, l'automatisation, l'intelligence artificielle et le conseil opérationnel en processus métier.

Avec l'acquisition de Majorel finalisée le 8 novembre 2023, la solution *TP Digital* a été associée à l'offre de services de transformation digitale de Majorel sous le nom de *TP Infinity*.








TP Infinity permet de répondre à l'intérêt croissant des clients pour une approche intégrée de la transformation de l'expérience client, un enjeu majeur dans l'économie actuelle. L'offre complète intègre des services de conseil, de technologie, d'analyse de données, de conception et de création. TP Infinity combine l'expertise mondiale de Teleperformance en matière de transformation digitale et d'expérience client à celles de trois entreprises distinctes qui ont été intégrées dans le groupe via l'acquisition de Majorel. Il s'agit de :

- IST Networks, un spécialiste des solutions technologiques dans le domaine de l'expérience client et intégrateur de systèmes gérés (*Managed Services Provider*) basé en Égypte avec des activités en Arabie saoudite, aux Émirats arabes unis et dans l'ensemble de la région EMEA ;

- Findasense, une agence de marketing digital basée en Espagne avec des activités au Mexique, en Colombie et dans le reste de l'Amérique latine ; et
- Junokai, une société de conseil en expérience client basée en Allemagne.

TP Infinity est composée d'une équipe diversifiée de plus de 650 experts, passionnés par l'analyse des données et les technologies, créatifs et experts en optimisation opérationnelle. Ils sont répartis dans 15 pays à travers l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Europe et l'Asie et ont pour objectif commun de repousser les limites de l'expérience client.

/ L'OFFRE DE SERVICES COMPLÈTE TP INFINITY

 Conseil	 Technologie	 Conception et création	 Analyse des données	 TP en tant que service (TP-As A Service)
Développement stratégique en expérience client	Centres de contact et centres de contact en tant que service (CCaaS)	Analytique en expérience client	Études de marché	Assurance qualité en tant que service (Quality Assurance-aas)
Conception du parcours client	Intelligence artificielle conversationnelle	Conception de l'expérience client	Analyse de satisfaction client (Voice of customer)	Gestion de la main d'œuvre en tant que service (Workforce management-aas)
Optimisation des processus	Développement d'applications / Intégration des systèmes	Points de contact digitaux	Engagement des collaborateurs (Voice of employees)	Cloud en tant que service (Cloud-aas)
Structuration organisationnelle	Infogérance	Marketing digital	Analyse des interactions	Sécurité de l'information (Infosec-aas)
Management par intérim	Automatisation avancée	Médias sociaux pour l'expérience client	Analyse des données avancées et intelligence artificielle	Informatique en tant que service (IT-aas)



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

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.

Cybersécurité

Stratégie du groupe

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

Dans ce contexte, le groupe a mis en place en 2019 le projet *Eagle*, un programme d'investissement lié à la cybersécurité pour adopter les meilleures pratiques élaborées par le NIST (National Institute of Standards and Technology) créé en 2014 par le gouvernement américain (*US Department of Commerce*). Afin de s'adapter aux nouvelles tactiques des acteurs malveillants, le groupe a déroulé, en 2023, un programme de suivi, le projet *Eagle Talon*, visant à aligner la politique de cybersécurité sur un modèle dit « Confiance Zéro ».

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

Ce programme s'inscrit résolument dans la démarche *High Touch-High Tech* 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 internes et externes réguliers et des formations ad hoc sur les nouvelles formes de menace.

Les investissements en technologies concernent pour l'essentiel la refonte du réseau des systèmes d'information dotés de fonctionnalités supérieures et réduisant les risques liés à la fourniture de prestations informatiques. Ce programme inclut notamment la modernisation et la standardisation de la gestion des identités et des accès qui permettra une amélioration sensible des capacités de détection des cyberattaques et de réponses partout dans le monde.

Évolutions en 2023

Les menaces de cybersécurité ont continué de représenter un risque majeur pour toutes les entreprises d'externalisation des processus métier. Un groupe criminel a notamment ciblé l'industrie de l'expérience client et les clients du groupe. Au cours de l'année écoulée, ce groupe de cybermenaces a collaboré avec des organisations criminelles sophistiquées opérant par rançongiciel (*ransomware*) et a élargi ses cibles à tous les secteurs d'activité, réussissant à attaquer des entités ayant des capacités limitées pour se défendre.

En réponse à l'augmentation constante des cybermenaces, Teleperformance a mis en place le projet *Eagle Talon* (cf. *infra*). Le groupe a ainsi déployé des jetons d'authentification conformes à la norme FIDO2 (*Fast Identity Online*) pour la gestion des droits d'accès testés par des équipes tierces compétentes. En outre, une

évaluation des règles d'accès aux applications et aux suites bureautiques du groupe a été réalisée, réduisant ainsi l'exposition aux attaques par l'instauration d'un accès conditionnel plus restrictif et de meilleures politiques de sécurité.

Les failles des logiciels tiers continuent de représenter un risque majeur pour les groupes internationaux, entraînant, dans certains cas, des violations de données. Bien que la gestion de ce risque soit une priorité, il n'existe pas de contrôle qui puisse exclure toute faille. Pour atténuer ce risque, Teleperformance a investi dans le contrôle de la sécurité numérique de ses produits afin d'assurer la prise en compte de tous ces logiciels tiers utilisés dans ses propres solutions et de pouvoir réagir plus rapidement en cas de faille ou d'une violation importante de la part d'un fournisseur.

Le centre d'opérations de sécurité mondiale continue d'améliorer ses performances grâce à une meilleure visibilité et à l'automatisation. Cela renforce sa capacité à surveiller, prévenir et détecter les incidents de cybersécurité majeurs et à y répondre rapidement, en limitant la durée pendant laquelle les acteurs malveillants ont accès à l'environnement informatique du groupe. Teleperformance a dépassé son objectif 2023 de détection et d'atténuation des incidents en moins de douze heures en moyenne. Ainsi, il n'y a pas eu d'incidents de sécurité informatique ayant eu un impact significatif opérationnel ou financier en 2023.

Teleperformance poursuit son programme de sensibilisation à la sécurité qui comprend une formation annuelle à la demande, complétée à environ 95 % ainsi que des campagnes d'hameçonnage. Chaque mois, plus de 100 000 courriels d'hameçonnage sont envoyés pour mesurer le taux de clics. Ce taux de clic s'est maintenu à 7 %, bien en deçà du taux de référence des grandes entreprises qui se situe entre 17 % et 22 %. Enfin, Teleperformance a sponsorisé le mois de la sensibilisation à la cybersécurité pour la troisième année consécutive, augmentant sa portée de 8 % par rapport à la campagne 2022.

1.1.3.3.4. Les leviers *High Touch* : gestion des collaborateurs et procédures

Gestion des collaborateurs : 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 près de 500 000 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, 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. (cf. section 3.3.1 *Engagement des collaborateurs* et section 3.3.3 *Étapes de la vie professionnelle des collaborateurs*). 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 et bien-être des collaborateurs : une priorité absolue

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.

Repensé en 2023, le programme de bien-être du groupe est fondé sur huit piliers : intégration et cohésion, protection contre les préjudices, communauté et culture d'entreprise, des opportunités d'épanouissement, l'écoute des employés, le renforcement de l'engagement, l'harmonie entre vie professionnelle et vie privée, et enfin, un programme *Welev8* dédié pour les activités de *Trust & Safety* (voir section 3.3.5.4. *Bien-être au travail et santé mentale*).

La pertinence de son approche en matière de protection et de bien-être de ses collaborateurs est régulièrement récompensée par des organismes indépendants experts sur ces sujets. Au 31 décembre 2023, **Teleperformance était reconnu dans 72 pays comme employeur de premier plan par des experts indépendants comme *Great Place to Work*[®], ce qui représente plus de 99 % des collaborateurs du groupe dans le monde.**

Formations et procédures d'optimisation des méthodes de travail

La formation des collaborateurs est au centre de la stratégie RH de Teleperformance dont l'activité repose sur d'importants besoins en ressources humaines. Elle permet de délivrer le meilleur service aux 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 à tous les collaborateurs dès le recrutement 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. Depuis 2022, l'académie de langues du groupe, *Language Academy*, offre à tous les employés non-anglophones la possibilité de développer leurs compétences en anglais tout en améliorant leurs perspectives de carrière. En 2023, 19 969 apprenants ont suivi ces formations (vs 17 772 en 2022).

Dans le cadre de la transformation du groupe, les programmes de formation Lean Six Sigma continuent d'être déployés à l'échelle mondiale, l'accent étant également mis sur l'amélioration des processus et le gain d'efficacité.

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. Il est désormais proposé à la fois en présentiel et sur la plateforme virtuelle *MyTP*.

En 2023 plus de 3 200 collaborateurs ont participé au programme *Jump!* et 6 250 personnes ont suivi un programme en libre-service les préparant à intégrer le programme dans le futur.

Développement des cadres supérieurs

Depuis 2022, Teleperformance fournit à tous les employés ayant minimum le statut de directeur des licences *LinkedIn Learning* pour offrir de nouvelles possibilités d'apprentissage autonome ainsi que des cours sur des sujets clés tels que l'intelligence artificielle et la diversité, l'équité et l'inclusion.

Teleperformance University, l'université interne destinée aux cadres à haut potentiel qui ambitionnent de devenir les futurs dirigeants et cadres supérieurs du groupe, a été relancée sous un nouveau format en avril 2023. Elle reste la principale initiative pour le développement des cadres de demain. D'une durée d'un an, elle inclut des partenariats avec des universités prestigieuses et mêle contenu académique et immersions dans les centres d'excellence du groupe. 30 participants ont participé au programme en 2023, 15 femmes et 15 hommes.

Les dirigeants du groupe et les talents à haut potentiel reçoivent des formations régulières sur les orientations stratégiques du groupe et sa transformation.

Gestion de la performance

Teleperformance favorise la promotion interne. En 2023, le groupe compte un taux de promotion interne de 61 %, ce qui signifie qu'une vaste majorité des postes de superviseurs, managers et directeurs sont pourvus en interne.

Il propose un suivi régulier de la performance de ses collaborateurs. Chaque employé a des objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéfinis et l'ensemble des collaborateurs reçoit des évaluations de performance régulières, au moins une fois par an, qui permettent de tracer leur plan de carrière (cf. section 3.3.3.4 *Gestion de la performance*).



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

Fidélisation et rétention des collaborateurs

Il est essentiel pour Teleperformance de fidéliser ses collaborateurs, son atout majeur. Cela passe en premier lieu par des conditions de travail attractives (cf. 3.3.4 *Conditions de travail*) et une culture d'entreprise respectueuse et stimulante. De nombreux programmes d'engagement et de bien-être au travail ont été développés et ont permis à Teleperformance de se positionner parmi les meilleurs employeurs du monde (cf. 3.3.1.1 *Certifications Great Place to Work®*). Cependant, dans un secteur où le taux de rotation des employés est particulièrement élevé, il est essentiel de trouver de nouveaux moyens de retenir les meilleurs talents. Le projet d'équipe de rétention des employés (*Employee Save team*) a été lancé en mars 2021 pour analyser et réduire le taux d'attrition résultant des départs volontaires. En comprenant les motifs qui conduisent à la démission, Teleperformance souhaite s'adresser aux employés à risque afin de les retenir. L'objectif final de ce projet est de disposer d'une solution qui permette de détecter les signaux d'alerte de départs volontaires potentiels de manière précoce pour agir proactivement et en amont des demandes de démission. **En 2023, l'équipe de rétention des employés est parvenue à convaincre près de 60 000 employés démissionnaires de rester. Parmi eux, 45,5 % sont restés dans l'entreprise plus de six mois à la suite de cet entretien.**

Renforcement du dialogue social

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies, Teleperformance s'est engagé à respecter la liberté d'association et le droit à la négociation collective. Le groupe place ainsi la qualité du dialogue social comme un élément essentiel de sa culture d'entreprise (voir section 3.3.6.1 *Dialogue social*). **En décembre 2022, Teleperformance et UNI Global Union (« UNI ») ont signé un accord mondial visant à renforcer leurs engagements communs en matière de droits des salariés à former des syndicats et à participer à des négociations collectives.** Cet accord reflète également une volonté concertée de progrès dans le domaine de l'environnement de travail, notamment dans la santé et la sécurité. Le pacte couvre l'ensemble des

employés du groupe. En 2023, l'UNI, ses syndicats membres et la direction de Teleperformance ont mis en œuvre l'accord en Colombie, en Pologne, en Jamaïque, au Salvador et en Roumanie.

En plus de l'accord global avec l'UNI couvrant tous les collaborateurs du groupe, des syndicats locaux sont reconnus dans 24 pays, couvrant 34 % des employés du groupe (Albanie, Allemagne, Argentine, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Espagne, Finlande, France, Italie, Jamaïque, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République dominicaine, Roumanie, Royaume-Uni, Salvador, Suède, Suisse, Tunisie). Des accords collectifs sont par ailleurs en place dans 19 pays. Teleperformance maintient un dialogue ouvert avec des syndicats dans la plupart de ses pays d'implantation.

Procédures de gestion de la qualité

La réussite du modèle *High Touch* requiert des procédures de gestion opérationnelle dédiées, qui permettent de définir les normes de qualité, d'évaluer la conformité et de garantir une homogénéité mondiale dans un environnement de travail strict en termes de sécurité des personnes et de sécurité des données. L'homogénéité globale et la qualité des services comptent parmi les avantages essentiels que le groupe propose à ses clients.

Les filiales du groupe mettent en place :

- des **normes internes de la société** : TOPS (*Teleperformance Operational Processes and Standards*) et BEST (*Baseline Enterprise Standard for Teleperformance*). Ces normes sont utilisées comme un outil d'amélioration continue appelé PDCA (*Plan Do Check Act*). Cet outil se présente comme une boucle continue de planification, déploiement, contrôle et actes. Il fournit une approche simple et efficace de résolution des problèmes et de gestion du changement, et il est utile pour tester des mesures d'amélioration à petite échelle avant de mettre à jour les procédures et les méthodes de travail ;
- les **normes métier** comme la norme **COPC** (*Customer Operations Performance Centers*) ou la norme **NF Service Centre** de relation clients ;
- les **normes internationales applicables au management, comme les normes ISO 9001.**

/ EXEMPLES DE PROCÉDURES DE GESTION DES OPÉRATIONS

Procédure	Objectifs
TOPS <i>(Teleperformance Operational Processes and Standards)</i>	<p>TOPS est un processus de gestion opérationnelle des performances et des personnes. Il garantit le niveau de performance des équipes au niveau mondial sur une base journalière, hebdomadaire et mensuelle, pour chaque client et chaque projet.</p> <p>Le processus TOPS permet d'optimiser le temps de travail des managers dédié à leurs équipes. Il a été conçu pour gérer les opérations de façon standardisée et personnalisée, et 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 (BMS – cf. infra).</p> <p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifier si une contreperformance relève d'un accident, d'un problème de processus ou des deux ; cette démarche est essentielle pour piloter tout plan d'amélioration des performances. ● Le superviseur peut gérer plus efficacement son temps et ses priorités lorsqu'il planifie son travail pour la journée et apprend à gérer efficacement les priorités. ● Permet un retour proactif et immédiat de l'ACM (<i>assistant contact manager</i>) au superviseur, pour traiter et résoudre des difficultés dans les processus. ● Le processus <i>New Hire Success</i> (ou « Réussite des nouveaux embauchés ») garantit un soutien efficace et complet pendant les 90 premiers jours d'un nouveau collaborateur, en prenant en compte la courbe d'apprentissage et de la trajectoire d'évolution. ● Les évaluations fréquentes des connaissances renforcent la compréhension des informations essentielles liées au travail, de l'expertise, des compétences et des connaissances requises pour réussir. ● Dans le cadre d'une communication structurée, les différentes parties prenantes peuvent partager leurs progrès et s'aligner sur les tâches prioritaires de façon quotidienne et hebdomadaire. <p>TOPS inclut des critères internes validant la conformité au point 2.2 <i>Capacité du processus de la norme CSP COPC-2000</i>[®].</p>
BEST <i>(Baseline Enterprise Standard for Teleperformance)</i>	<p>Les processus 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 futurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● BEST HR Candidate & New Hire Lifecycle Management (Gestion du cycle des candidats et des nouveaux collaborateurs) est le processus d'excellence de recrutement, qui établit une méthode de travail standardisée dans les procédures RH basiques (recherche, recrutement et <i>onboarding</i>). Elle garantit une expérience uniforme pour les candidats et les nouveaux employés dans leurs parcours respectifs. <p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'alignement des besoins prévisionnels en ressources (<i>Work Flow Management</i>) est essentiel pour permettre aux responsables en charge du recrutement de posséder les données requises sur les volumes de recrutement à venir. Ils peuvent aussi développer une stratégie, hiérarchiser et répondre à tous les besoins du client. ▶ L'analyse de l'efficacité des ressources permet d'établir une stratégie d'approvisionnement et d'une hiérarchisation réussie. ▶ Les équipes de recrutement fournissent des lignes directrices claires concernant le processus que les recruteurs doivent suivre, depuis la préparation de l'entretien, son déroulement et l'après, assurant ainsi la meilleure adéquation possible entre les candidats et les postes disponibles. ▶ Les mesures de performance RH (<i>Cascade Strategy Model</i> ou « Modèle en cascade »), fournissent des indicateurs standardisés (recherche, recrutement, <i>onboarding</i>) avec une définition et méthode de calcul définies, fournies aux équipes et aux candidats. <ul style="list-style-type: none"> ● BEST T&D (Training and Development) fournit une norme de formation claire pour développer l'efficacité de la formation ainsi qu'une bonne pratique partout dans le monde. BEST T&D s'applique à tous les types de formation, y compris l'apprentissage et le développement. <p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ L'identification des besoins de formation est une priorité des équipes Formation et Développement. C'est la première d'une série d'étapes permettant la conception d'un programme de formation et de développement efficace et efficient. Les écarts de performance et comportementaux sont ainsi éliminés. ▶ Le contenu de <i>MyTP Learning</i> garantit l'homogénéité des expériences des nouvelles recrues au sein de chaque filiale, ce qui permet la cohérence des résultats et des informations. ▶ L'intégration (<i>nesting</i>) est planifiée et organisée au sein de chaque catégorie de nouveaux salariés. Le <i>nesting</i> prépare les salariés à leur nouveau poste, aide les formateurs à identifier les écarts de connaissances et renforce la confiance des salariés. ▶ Le processus BEST Quality fournit une approche claire, structurée et transparente pour gérer et développer la qualité à travers le monde. Il permet d'exploiter l'analyse de processus visant à améliorer la satisfaction des clients tout en favorisant le perfectionnement des équipes.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

Procédure	Objectifs
BEST (<i>Baseline Enterprise Standard for Teleperformance</i>)	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un suivi régulier de la qualité est essentiel pour identifier les besoins des employés, développer leurs compétences, améliorer la performance et transformer leur passion en excellence. ▶ Des formulaires de suivi sont utilisés pour mesurer de manière efficace les critères requis du programme. ▶ Grâce à la mise en place d'un plan d'échantillonnage de contrôle-qualité, les règles de quantité, de fréquence et d'échantillonnage pour le suivi des transactions sont définies dans un programme précis. En plus de se concentrer sur une taille appropriée pour l'échantillon, ce plan est utilisé pour évaluer les besoins de l'équipe contrôle-qualité en termes de personnel. <ul style="list-style-type: none"> ● BEST WFM (Workforce Management) a été créé pour établir les normes et procédures de gestion du personnel qui doivent être suivies par l'ensemble des filiales de Teleperformance. Grâce à la procédure BEST WFM, les ressources sont optimisées, l'alignement des effectifs en fonction des dynamiques de volume et d'arrivée est amélioré et le <i>shrinkage</i> (ensemble des périodes non productives des agents) est géré. <p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Optimiser les ressources, améliorer l'alignement des effectifs en fonction des dynamiques de volume et d'arrivée et la gestion du <i>shrinkage</i>. ▶ Trouver l'équilibre parfait entre l'occupation des agents et l'atteinte des KPI (mesures de performance) afin d'aligner les objectifs financiers et opérationnels. ▶ Veiller à l'adoption d'une approche proactive de communication avec toutes les parties prenantes concernées afin de les impliquer dans toute situation nécessaire. <ul style="list-style-type: none"> ● BEST Logistics & Warehouse (Logistique et stockage) établit les principes et les procédures de logistique et de stockage à l'échelle mondiale qui doivent être suivis dans tout le groupe. Grâce à cette procédure, des lignes de production fluides sont mises en place pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité, tandis que des techniques de gestion des stocks assurent l'équilibre entre la demande et l'offre d'équipements. <p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les processus critiques, tels que la réception du nouvel équipement, sa livraison au nouveau collaborateur, sa récupération et son remplacement, sont visualisés et décrits étape par étape afin d'assurer leur normalisation. ▶ Les méthodes de gestion d'actifs fournissent un cadre permettant de classer les équipements de manière appropriée (caractéristiques et classement) et de suivre leur localisation, leur état et leur cycle de vie. ▶ Les directives relatives au stockage permettent de créer un lieu de travail organisé, propre et dégagé en mettant en œuvre le système de gestion 6S et la méthode FIFO (<i>First In, First Out</i>). ▶ Les indicateurs <i>Outbound, Inbound, Inventory & Asset Management</i> ont été introduits pour mesurer l'efficacité des processus, tandis que la méthode en cascade (<i>Cascade Model</i>) fournit des lignes directrices sur la manière de répercuter les indicateurs critiques de l'équipe à l'individu.
COPC (<i>Customer Operations Performance Centers</i>)	<p>La norme COPC-2000® (<i>Customer Operations Performance Centers</i>) fournit aux équipes de gestion des centres de contacts les informations nécessaires à l'amélioration du rendement opérationnel.</p> <p>Caractéristiques clefs de la norme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● amélioration de la gestion du parcours du client : identifie et cible l'amélioration du parcours de services essentiels qui ont un impact sur l'expérience client et les performances de l'entreprise ; ● renforcement de l'engagement des collaborateurs : l'accent est mis sur les moteurs essentiels de l'engagement des collaborateurs qui réduisent l'attrition et augmentent la satisfaction ; ● comprend les rôles, les mesures et les processus d'amélioration de la gestion des canaux d'interactions (numériques ou non, assistés ou non, en temps réel et différé) ; ● fournit des indicateurs et des référentiels à partir des normes du secteur pour les opérations relatives à l'expérience client. <p>La certification COPC fournit une évaluation indépendante et objective de la performance actuelle par rapport à un système de gestion de la performance robuste, évolutif et rigoureux pour les centres de contacts et autres opérations relatives à l'expérience client. Elle garantit un modèle de gestion globale des performances reliant tous les domaines de la société. Elle assure une cohérence dans les opérations en répondant aux critères élevés de performance requis par la norme COPC, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● mise en place de meilleures pratiques : adoption et mise en œuvre cohérente des meilleures pratiques de gestion de l'expérience client, du service, de la qualité et de l'efficacité ; ● réalisation constante des objectifs : réalisation constante de la majorité des cibles et objectifs du centre de contacts ; ● cibles référencées : s'assurer que toutes les cibles sont évaluées par rapport à des organisations mondiales performantes ; ● actions correctives : elles sont prises pour corriger des processus et des domaines d'activité sous-performants. <p>Au sein des projets pour lesquels la norme COPC s'applique, et sur accord de notre client, Teleperformance développe sa propre équipe de coordinateurs agréés et d'auditeurs internes certifiés COPC.</p>

Depuis 2020, Teleperformance met à jour tous ces processus 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. **Dans le cadre de l'approche d'amélioration continue, de nouvelles normes Teleperformance sont introduites, telles que la norme BEST Logistics & Warehouse (2023), afin de garantir un parcours intégré fluide pour les nouveaux employés.**

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.

Protection des données

Teleperformance est à la pointe en termes de respect des normes internationales telles que l'ISO 27001 ou des audits tiers SOC2 type II. En outre, Teleperformance se conforme aux normes PCI Data Security (*Payment Card Industry*) sur la plupart de ses infrastructures informatiques destinées aux clients, ainsi qu'à la norme HIPAA (*Health Insurance Portability & Accountability Act*) lorsque le groupe fournit des services de santé à des clients basés aux États-Unis.

En 2021, le groupe avait notamment obtenu la certification mondiale ISO/IEC 27701 – Système de management de la protection de la vie privée (*Privacy Information Management System* ou PIMS) de BSI, un organisme de normalisation pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité des produits, services et systèmes. La norme ISO/IEC 27701 permet d'assurer la conformité des entreprises avec notamment le règlement général sur la protection des données (RGPD – cf. infra) de l'Union européenne et le *California Consumer Privacy Act* (CCPA). Cette certification couvre les activités de Teleperformance en Amérique du Nord & Asie-Pacifique et en Europe & MEA (EMEA).

Le groupe avait mis en place en 2015 au niveau mondial un ensemble de règles de sécurité opérationnelles innovantes, dénommées *Global Information Security Policies* (GISP), 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 GISPs jusqu'aux rapports communiqués à la direction générale.

Ces normes reflètent la transformation digitale en cours dans le monde entier. Elle 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'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 de la sécurité des systèmes d'information et par le directeur de la protection des données et des risques de conformité se réunit tous les trimestres. Il y examine le cas échéant, les incidents liés à la conformité et à la sécurité, les risques liés aux données personnelles, les risques liés aux tiers et les autres risques de conformité réglementaires et de sécurité opérationnels, s'assurant du respect continu des GISPs. Il y revoit également les conclusions des audits internes et externes. 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 2.1.3 *Risques juridiques et réglementaires*).

Dans le cadre des efforts continus du groupe pour gérer ces fonctions de manière proactive, le bureau pour la protection des données personnelles et de la conformité du groupe (*Global Privacy and Compliance Office*) a également été établi. Il est composé du directeur de la protection des données et des risques de conformité et d'une équipe globale en la matière, qui est aidée par des spécialistes locaux. Ce bureau est responsable de la mise en œuvre de la politique globale pour la confidentialité, la protection et la conservation des données personnelles, ainsi que de la conformité réglementaire. Il s'assure que Teleperformance respecte pleinement les réglementations en matière de protection des données personnelles dans le monde entier, et supervise ses politiques et contrôles juridiques, de confidentialité et de conformité. (cf. section 2.1.3 *Risques juridiques et réglementaires*).

Teleperformance a aussi créé le comité pour la technologie, la protection et la sécurité des données personnelles (*Global Technology Privacy and Security Committee*) coprésidé par le directeur de la sécurité des systèmes d'information et le directeur de la protection des données. La principale fonction de ce comité est d'évaluer toutes les technologies nouvelles et existantes avant leur déploiement afin de s'assurer qu'une évaluation de l'impact sur la confidentialité (ou *Privacy Impact Assessment* ou PIA) a été effectuée (cf. section 2.1.3 *Risques juridiques et réglementaires*).

Cybersécurité

Outre la mise en place d'un environnement informatique renforcé grâce à de nouvelles technologies (cf. section 1.1.3.3.3 *Les leviers High Tech : des solutions technologiques différenciantes au service de l'humain*) contre les cyberattaques, le déploiement du programme de cybersécurité (*Eagle Talon 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 cyberculture 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 cyberattaques.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

1.1.4. Faits marquants en 2023

1.1.4.1. Croissance externe : acquisition de Majorel

Teleperformance a annoncé la finalisation de l'acquisition de la société Majorel le 3 novembre 2023, qui est intervenue en avance d'un mois par rapport au calendrier initial défini lors de l'annonce de l'acquisition le 26 avril 2023.

Cette acquisition permet à Teleperformance de renforcer notamment sa présence en Europe, comme en France et en Allemagne où le groupe est relativement peu présent, dans de nombreux secteurs à fort potentiel de croissance tels que les réseaux sociaux, l'industrie du luxe, l'automobile et l'univers du voyage, et sur des expertises à forte valeur ajoutée, telles que la gestion des réclamations et les processus intégrés de gestion de documents.

Elle renforce également l'exposition de Teleperformance aux clients européens, alors que les clients de Teleperformance sont surtout américains.

Les synergies sont nombreuses, tant en termes de chiffre d'affaires que de coûts. Le plan de synergies de coûts annoncé le 26 avril 2023 est confirmé à environ 150 millions d'euros.

L'opération est relative sur le résultat net par action du groupe avant synergies dès 2024.

Le leadership mondial de Teleperformance en ressort renforcé avec près de 500 000 collaborateurs présents partout dans le monde, un chiffre d'affaires de 10,1 milliards d'euros et un EBITDA de 2,1 milliards d'euros (données 2023 pro forma).

1.1.4.2. Capacités et investissements d'exploitation

Déploiement d'un modèle de service hybride

Le groupe a développé un modèle de service hybride. Il a réorganisé ses sites existants (plus de 600 sites incluant 163 sites de Majorel) et maintenu son offre de solution de télétravail : plus de 40 % des effectifs étaient en télétravail à fin décembre 2023.

Le groupe déploie au niveau mondial *TP Cloud Campus* (TPCC), une solution *cloud* intégrée, au service des collaborateurs et du management, de gestion à distance de l'expérience client. Elle est aujourd'hui utilisée dans 57 pays contre 32 pays fin 2020.

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)	2023	2022	2021
Investissements d'exploitation nets	212	297	229
% chiffre d'affaires	2,5 %	3,6 %	3,2 %

Le groupe s'attache à un contrôle rigoureux de ses investissements (volume et rentabilité par projet), notamment dans l'accompagnement du développement de ses activités dans un environnement volatil, de sorte à allouer d'une façon optimale le capital confié au groupe.

1.1.4.3. Distinctions

En 2023, Teleperformance a été une fois encore récompensé par de très nombreux prix décernés par de prestigieuses institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés, dans le monde entier. 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 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.

- ▶ *Competitive Strategy Leadership Award – Customer Care Outsourcing* – Europe ;
- ▶ *Customer Value Leadership Award – Brazilian Customer Experience Outsourcing Services* ;
- ▶ *Customer Value Leadership Award – BPO Outsourcing – Global*.

● Enfin, Teleperformance, y compris Majorel, dont l'acquisition a été finalisée le 8 novembre 2023, a remporté neuf prix lors des *Contact Centre & Customer Service Awards* (ECCCSA). Cette cérémonie distingue les principales entreprises en Europe qui proposent un service d'excellence aux consommateurs. Le groupe a été récompensé dans les catégories suivantes :

Leadership et excellence des services de Teleperformance

- Teleperformance a été distingué par le cabinet Everest Group :
 - ▶ parmi les leaders dans la matrice PEAK 2023[®] d'évaluation des acteurs du marché de la gestion de l'expérience client ;
 - ▶ parmi les leaders dans la matrice PEAK 2023[®] d'évaluation des acteurs du marché des services de modération de contenu (*Trust & Safety*).
- Plusieurs prix Frost and Sullivan ont été décernés à Teleperformance en 2023 :
 - ▶ *Company of the Year Award – Global Omnichannel Customer Experience in the Metaverse* ;
 - ▶ *Company of the Year Award – Customer Experience Outsourcing Services Company* – Allemagne et Pérou ;
 - ▶ *Competitive Strategy Leadership Award – Global Debt Collections Services* ;

- ▶ Meilleur partenariat dans le domaine de l'externalisation des processus métier (BPO) avec des entreprises de grande taille ;
- ▶ Meilleur partenariat dans le domaine de l'externalisation des processus métier (BPO) avec des entreprises de petite taille ;
- ▶ Meilleur service client multilingue (deux récompenses) ;
- ▶ Meilleure équipe support ;
- ▶ Meilleure collaboration transversale ;
- ▶ Meilleure approche en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (deux récompenses), et ;
- ▶ Meilleure expérience pour les nouveaux clients.

Excellence dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale

Depuis plus de dix 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.

En 2022, le groupe a rejoint le CAC 40 ESG, indice de référence à la Bourse de Paris qui regroupe les 40 entreprises françaises ayant les meilleures pratiques environnementales, sociétales et de gouvernance. Les certifications, notations extra-financières et indices ESG auxquels le groupe appartient sont décrits en section 3.7 *Une politique RSE reconnue*.

Teleperformance a aussi obtenu la certification Verego dans le domaine de la responsabilité sociétale à l'échelle du groupe pour la dixième année consécutive.

Au 31 décembre 2023, le groupe comptait 72 pays certifiés « employeurs de premier plan » par l'institut *Great Place to Work*®. Ces certifications couvrent plus de 99 % des collaborateurs du groupe dans le monde. 64 pays étaient certifiés en 2022, 60 en 2021, 26 en 2020 et 22 en 2019.

Ces nombreuses certifications ont permis à Teleperformance d'avoir été classé en septembre 2023 **dans le Top 25 mondial des meilleurs employeurs tous secteurs confondus par le magazine Fortune en partenariat avec Great Place to Work**® (*Fortune World's Best Workplaces list*).

• Liste des pays certifiés par activité et par zone :

- ▶ 9 pays certifiés dans la zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique : Canada, Chine, États-Unis, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Philippines et Singapour ;
- ▶ 33 pays certifiés dans la zone Europe & MEA (EMEA) : Afrique du Sud, Albanie, Allemagne, Arabie saoudite, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Danemark, Égypte, Émirats arabes unis, Espagne, Finlande, France, Grèce, Italie, Kenya, Kosovo, Lituanie, Macédoine du Nord, Madagascar, Maroc, Nigeria, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Suède, Suisse, Togo, Tunisie et Turquie ;

- ▶ 13 pays certifiés dans la zone LATAM : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Salvador, Guatemala, Guyane, Honduras, Mexique, Nicaragua, Pérou et République dominicaine ;
- ▶ 57 pays certifiés pour les activités « services spécialisés », dont 17 spécifiques à ces activités : Algérie, Arménie, Biélorussie, Cameroun, Gabon, Ghana, Irlande, Jordanie, Kazakhstan, Ouganda, Liban, Rwanda, Sénégal, Serbie, Taiwan, Thaïlande et Vietnam.
- Par ailleurs, Teleperformance a obtenu les certifications spécifiques suivantes :
 - ▶ *Best Workplaces for Asia*™ ;
 - ▶ *Best Workplaces for Europe*™ ;
 - ▶ *Best Workplaces for Latam*™ ;
 - ▶ *Best Workplaces for the Middle East*™ ;
 - ▶ *Best Workplaces for the North Rhine-Westphalia Region*™ : Allemagne ;
 - ▶ *Best Workplaces in the Northeast Region* : Mexique ;
 - ▶ *Best Workplaces for Women*® en Amérique centrale et Caraïbes, Grèce, Inde, Italie, au Mexique, au Pérou et au Royaume-Uni ;
 - ▶ *Best Workplaces for Millennials*® en Italie ;
 - ▶ *Best Workplaces for Diversity, Equity & Inclusion*® en Italie ;
 - ▶ *Best Workplaces from Home*® au Pérou ;
 - ▶ *Best Workplaces in Consulting & Professional Services*® au Royaume-Uni ;
 - ▶ *Fortune Best Workplaces in Consulting & Professional Services* aux États-Unis ;
 - ▶ *2023 PEOPLE Companies that Care* aux États-Unis ;
 - ▶ *Best Workplaces in Professional Services*® au Salvador, Mexique et Nicaragua ;
 - ▶ *Best Workplaces in IT-BPM*® aux Philippines et en Inde ;
 - ▶ *The 100 Best CHROs*® au Mexique.

Grâce à ces certifications, en novembre 2023, **Teleperformance a été classée 5° parmi les 25 meilleures entreprises du monde**, tous secteurs confondus, par le magazine *Fortune* en partenariat avec *Great Place to Work*® (*Fortune World's Best Workplaces list*), contre 11° en 2022.

1.1.5. Organigramme (au 31 décembre 2023)

1.1.5.1. Teleperformance SE et ses filiales

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

Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble de ses filiales. La note 23 *Relations avec les entreprises liées* de la section 5.3.4 *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 directement ou indirectement 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 5.3.4 *Notes annexes aux comptes sociaux* – Note 25 *Tableau des filiales et participations*).



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.1. Présentation du groupe

1.1.5.2. Organigramme opérationnel ⁽¹⁾

Activités core services & D.I.B.S				Activités « services spécialisés »				
EUROPE & MEA	AMÉRIQUE DU NORD & ASIE PACIFIQUE	LATAM	MAJOREL	LLS	TLS	ARM	HEALTH ADVOCATE	PSG
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afrique du Sud ▶ Albanie ▶ Allemagne ▶ Arabie Saoudite ▶ Autriche ▶ Belgique ▶ Bosnie-Herzégovine ▶ Croatie ▶ Danemark ▶ Égypte ▶ Émirats Arabes Unis* ▶ Espagne ▶ États-Unis* ▶ Finlande ▶ France* ▶ Géorgie ▶ Grèce ▶ Irlande ▶ Italie* ▶ Kenya ▶ Kosovo ▶ Liban ▶ Lituanie ▶ Luxembourg* ▶ Macédoine du Nord ▶ Madagascar ▶ Maroc ▶ Maurice ▶ Norvège ▶ Pays-Bas* ▶ Pologne ▶ Portugal ▶ République Tchèque ▶ Roumanie ▶ Royaume-Uni ▶ Russie ▶ Suède ▶ Suisse ▶ Suriname ▶ Togo ▶ Tunisie ▶ Turquie ▶ Ukraine 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Australie ▶ Canada ▶ Chine ▶ Corée du Sud ▶ États-Unis ▶ Inde ▶ Indonésie ▶ Japon ▶ Malaisie ▶ Maurice ▶ Philippines ▶ Singapour ▶ Thaïlande 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Argentine ▶ Belize ▶ Brésil ▶ Chili ▶ Colombie ▶ Costa Rica ▶ Guatemala ▶ Guyana ▶ Honduras ▶ Mexique ▶ Nicaragua ▶ Paraguay ▶ Pérou ▶ République Dominicaine ▶ Salvador ▶ Trinidad et Tobago 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afrique du Sud ▶ Allemagne ▶ Arabie Saoudite ▶ Argentine ▶ Arménie ▶ Azerbaïdjan ▶ Brésil ▶ Canada ▶ Chili ▶ Chine ▶ Colombie ▶ Corée du Sud ▶ Costa Rica ▶ Côte d'Ivoire ▶ Croatie ▶ Équateur ▶ Egypte ▶ Espagne ▶ Estonie ▶ États-Unis ▶ France ▶ Géorgie ▶ Ghana ▶ Grèce ▶ Inde ▶ Irlande ▶ Italie ▶ Japon ▶ Kenya ▶ Lituanie ▶ Luxembourg ▶ Macédoine du Nord ▶ Malaisie ▶ Malte ▶ Maroc ▶ Mexique ▶ Pays-Bas ▶ Pérou ▶ Philippines ▶ Pologne ▶ Portugal ▶ Qatar ▶ Roumanie ▶ Sénégal ▶ Singapour ▶ Suriname ▶ Thaïlande ▶ Togo ▶ Turquie ▶ Uruguay 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Canada ▶ Costa Rica ▶ États-Unis ▶ Royaume-Uni ▶ Taïwan 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Afrique du Sud ▶ Albanie ▶ Algérie ▶ Allemagne ▶ Arménie ▶ Azerbaïdjan ▶ Bangladesh ▶ Belgique ▶ Biélorussie ▶ Bosnie-Herzégovine ▶ Botswana ▶ Cambodge ▶ Cameroun ▶ Canada ▶ Chine ▶ Côte d'Ivoire ▶ Egypte ▶ Espagne ▶ États-Unis ▶ Ethiopie ▶ France ▶ Gabon ▶ Géorgie ▶ Ghana ▶ Inde ▶ Indonésie ▶ Irlande ▶ Italie ▶ Jordanie ▶ Kazakhstan ▶ Kenya ▶ Kosovo ▶ Liban ▶ Luxembourg ▶ Madagascar ▶ Malaisie ▶ Maroc ▶ Maurice ▶ Mongolie ▶ Monténégro ▶ Namibie ▶ Nigéria ▶ Ouganda ▶ Ouzbékistan ▶ Pays-Bas ▶ Philippines ▶ Pologne ▶ Portugal ▶ République du Congo ▶ République Dominicaine ▶ Royaume-Uni ▶ Russie ▶ Rwanda ▶ Sénégal ▶ Serbie ▶ Sierra Leone ▶ Singapour ▶ Sri Lanka ▶ Suisse ▶ Tanzanie ▶ Thaïlande ▶ Tunisie ▶ Turquie ▶ Ukraine ▶ Vietnam 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Canada ▶ États-Unis ▶ Jamaïque 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ États-Unis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ États-Unis ▶ Philippines
* Knowledge services								

(1) Pays d'implantation des succursales et des filiales de Teleperformance par activité et par zone linguistique.

1.2. 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 5.1.6 *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 instruments financiers dérivés ;
- 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.

1.2.1. Rapprochement des Indicateurs Alternatifs de Performance (IAP) avec les indicateurs IFRS

/ EBITDA COURANT (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat opérationnel	1 011	992
Dotations aux amortissements	266	281
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	141	143
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	18	15
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	201	192
Pertes de valeur des goodwill	4	8
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	105	113
Autres produits (charges) d'exploitation	29	6
EBITDA COURANT	1 775	1 750

/ EBITA COURANT (*Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*)

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat opérationnel	1 011	992
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	141	143
Pertes de valeur des goodwill	4	8
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	105	113
Autres produits (charges) d'exploitation	29	6
EBITA COURANT	1 290	1 262

/ FLUX DE TRÉSORERIE NET DISPONIBLE

(en millions d'euros)	2023	2022
Flux de trésorerie générés par l'activité	1 375	1 294
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	- 233	- 298
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	21	1
Prêts accordés	- 6	- 16
Remboursement de prêts	4	15
Intérêts financiers versés/reçus	- 88	- 49
Décassements relatifs aux actifs loués	- 261	- 244
FLUX DE TRÉSORERIE NET DISPONIBLE	812	703



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.2. Examen de la situation financière et du résultat du groupe

/ ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE

(en millions d'euros)

	31/12/2023	31/12/2022
PASSIFS NON COURANTS		
Obligations liées aux contrats de location	595	510
Autres passifs financiers	3 822	2 021
Instruments dérivés sur emprunts (nets)	7	7
PASSIFS COURANTS		
Obligations liées aux contrats de location	237	178
Autres passifs financiers	778	710
Instruments dérivés sur emprunts (nets)	- 4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 882	- 817
ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE	4 553	2 609

/ 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).

1.2.2. Événements significatifs de l'exercice 2023

Le 26 avril 2023, Teleperformance SE a annoncé son intention de lancer, aux Pays-Bas, une offre publique volontaire pour acquérir l'intégralité des actions de Majorel Group Luxembourg SA (« Majorel »), une société de droit luxembourgeois, listée sur Euronext Amsterdam et opérant dans la gestion de la relation client. Teleperformance a proposé un prix de 30 euros par action sur base d'une valorisation de 3 milliards d'euros. Les actionnaires de Majorel ont pu choisir de recevoir soit un paiement en cash de 30 euros par action soit des titres Teleperformance selon un ratio d'échange de 30/217 action Teleperformance pour chaque action Majorel, dans la limite de 1 milliard d'euros en actions Teleperformance.

Les actionnaires majoritaires de Majorel, (i) Bertelsmann Luxembourg S.à.r.l. (« Bertelsmann ») et (ii) Saham Customer Relationship Investments Limited et Saham Outsourcing Luxembourg S.à.r.l. (ensemble, « Saham »), se sont chacun engagés, de manière irrévocable, à apporter à l'offre leurs titres Majorel et de recevoir des actions Teleperformance, dans la limite ci-dessus.

La période d'offre a débuté le 14 août 2023.

Le 20 octobre 2023, date d'expiration de la première période d'offre et après avoir reçu des approbations des autorités de la concurrence compétentes, Teleperformance a déclaré l'offre inconditionnelle. À cette même date, 98,45 % d'actions avaient été apportées à l'offre.

À l'issue de la période de réouverture de l'offre publique, telle que prévue par les règles applicables aux Pays-Bas, qui s'étendait du 23 octobre 2023 au 3 novembre 2023 inclus, Teleperformance a acquis 99,91 % du capital et des droits de vote de Majorel.

Les opérations de règlement-livraison relatives à cette deuxième période d'offre ont été réalisées le 8 novembre 2023. Teleperformance s'est vu transférer le solde des actions de Majorel le 28 novembre 2023 à la suite de la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire en vertu du droit luxembourgeois sur les offres publiques d'acquisition.

Par conséquent, Teleperformance SE détient effectivement 100 % des titres constituant le capital de Majorel depuis le 28 novembre 2023.

1.2.3. Résultats consolidés de l'exercice 2023

1.2.3.1. Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires l'année 2023 s'est élevé à 8 345 millions d'euros, soit une progression de 1,7 % à données comparables (à devises et périmètre constants).

À données publiées, la croissance est de 2,3 % par rapport à la même période de l'année dernière. Cette différence entre données comparables et données publiées s'explique par l'impact net :

- (i) d'un effet de change défavorable élevé (- 346 millions d'euros), notamment au second semestre, avec la dépréciation par rapport à l'euro de l'US dollar, de la livre égyptienne, du peso argentin, de la roupie indienne, de la livre turque, du peso colombien et du peso philippin, et ;
- (ii) d'un effet périmètre positif (+ 404 millions d'euros) principalement lié à la consolidation dans les comptes du groupe de Majorel depuis le 1^{er} novembre 2023. Il inclut également la contribution de PSG Global Solutions depuis le 1^{er} novembre 2022 et de Capita Translation & Interpreting depuis le 1^{er} janvier 2023.

L'impact non récurrent de la baisse de contribution des contrats Covid en 2023 par rapport à 2022 (- 223 millions d'euros sur l'ensemble de l'année) et le retraitement pour les pays en hyperinflation de l'impact de la forte volatilité des changes (- 32 millions d'euros), notamment en Argentine, ont eu un effet défavorable sur la croissance de l'année. Retraitée de ces impacts, la croissance organique s'établit à 5,1 %.

Sur l'année, la croissance organique a été particulièrement solide au regard de l'environnement économique volatil et du contexte géopolitique incertain. Cette performance reflète la diversité du portefeuille clients et de lignes de services de Teleperformance, ainsi que son empreinte géographique globale unique dans près de 100 pays.

Dans les activités *core services & D.I.B.S.*, la croissance organique a été soutenue dans la zone EMEA, alors qu'elle est restée limitée dans les zones LATAM (activités *offshore*) et Amérique du Nord & Asie-Pacifique.

L'évolution par secteur a été particulièrement contrastée. Les secteurs des services financiers, des médias sociaux, du divertissement et des administrations (hors « contrats Covid ») ont été les plus dynamiques, alors que les secteurs de la distribution, des technologies et des télécommunications ont marqué le pas.

Le développement des solutions *offshore* s'est poursuivi rapidement, notamment en Inde. Il a eu un impact déflationniste sur la

croissance du chiffre d'affaires du groupe sur l'ensemble de l'année. Toutefois, l'impact a été positif sur le taux de marge du groupe.

Les activités « services spécialisés » ont continué d'afficher une forte progression. Celle-ci a été particulièrement portée par la poursuite du rebond très rapide post-Covid des activités de gestion des demandes de visa (TLScontact) et de la croissance continue des activités d'interprétariat (LanguageLine Solutions) tout au long de l'année.

/ CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2023	2022	Variation		
			À données comparables hors « contrats Covid »	À données comparables	À données publiées
Core services & D.I.B.S. *	6 982	6 989	+ 2,6 % **	- 0,7 %	- 0,1 %
Zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique	2 534	2 679	- 1,4 %	- 1,4 %	- 5,4 %
Zone LATAM	1 569	1 653	+ 0,5 %	+ 0,5 %	- 5,1 %
Zone Europe & MEA (EMEA)	2 536	2 657	+ 8,0 %	- 0,8 %	- 4,6 %
Majorel	343	0	n/a	n/a	n/a
Services spécialisés	1 363	1 165	+ 16,1 %	+ 16,1 %	+ 17,0 %
TOTAL	8 345	8 154	+ 4,6 % **	+ 1,7 %	+ 2,3 %

* Digital Integrated Business Services.

** + 3,2 % et + 5,1 % à données comparables hors « contrats Covid » et retraitement pour les pays en hyperinflation de l'impact de la forte volatilité des changes, respectivement pour les activités *core services & D.I.B.S.* et le total groupe.

Les activités core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services)

Le chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* de l'année 2023 a atteint 6 982 millions d'euros, quasi stable (- 0,7 %) à données comparables (à devises et périmètre constants). En excluant la baisse de la contribution des contrats Covid en 2023 par rapport à 2022 et le retraitement pour les pays en hyperinflation (Argentine et Turquie) de l'impact de la forte volatilité des changes, la croissance organique s'établit à 3,2 %.

À données publiées, le chiffre d'affaires est stable (- 0,1 %). Il inclut :

- (i) un effet périmètre positif lié à la consolidation dans les comptes du groupe de Majorel depuis le 1^{er} novembre 2023 et ;
- (ii) un effet de change défavorable, en raison de la dépréciation par rapport à l'euro de la plupart des devises, dont la livre égyptienne, le dollar US, le peso colombien, la roupie indienne, la lire turque et le peso philippin.

Sur l'ensemble de l'année 2023, la croissance organique a été relativement satisfaisante au regard de l'environnement économique volatil et du contexte géopolitique incertain. Cette résilience a notamment reposé sur la diversification du portefeuille de clients et la diversité géographique des activités du groupe.

L'activité a été en croissance soutenue en Europe, alors que le marché nord-américain a fortement ralenti par rapport à l'année dernière, avec de moindres volumes post-Covid, affectant les activités du groupe dans les zones Amérique du Nord & Asie-Pacifique et LATAM. Les meilleures performances sont enregistrées dans les secteurs des réseaux sociaux (services de modération de contenu), des services financiers et de l'administration (hors contrats Covid). En revanche, l'activité dans les secteurs des technologies, de la distribution et des télécommunications ont marqué le pas sur la période.

Le développement des solutions *offshore*, notamment en Inde, s'est poursuivi rapidement. Le groupe y déploie des solutions globales à haute valeur ajoutée et à fort contenu technologique pour le compte de grands groupes leaders mondiaux dans leur secteur, sur le marché nord-américain. La croissance des activités *offshore* a

un impact déflationniste sur la croissance du chiffre d'affaires du groupe sur l'ensemble de l'année. Toutefois, l'impact est positif sur le taux de marge du groupe.

Zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires de l'année 2023 s'est élevé à 2 534 millions d'euros, en léger retrait à données comparables (- 1,4 %) par rapport à l'an passé. À données publiées, il est en retrait de 5,4 %, incluant un effet de change défavorable lié à la dépréciation par rapport à l'euro de la roupie indienne et, au second semestre du dollar US.

L'activité, en léger retrait sur l'année, reflète les contraintes budgétaires des entreprises aux États-Unis et le ralentissement des volumes au cours de la période post-Covid sur le marché nord-américain dans les secteurs tels que les télécommunications, les technologies et la distribution. La croissance est également affectée des annulations de projets chez les clients, ainsi que par des programmes réduits ou différés.

Dans ce contexte difficile, le développement de solutions *offshore* très compétitives a été rapide, notamment en Inde. Son impact déflationniste a cependant pesé sur le chiffre d'affaires de la zone.

En Asie-Pacifique, la progression du chiffre d'affaires a été dynamique tout au long de l'année. Elle a notamment été soutenue par la montée en puissance de nouveaux contrats en Chine dans les secteurs des services financiers et du voyage.

Dans l'ensemble de la zone, les activités de modération de contenu (*Trust & Safety*), de back-office et d'acquisition de clients ont progressé à un bon rythme sur l'année 2023.

Zone LATAM

Le chiffre d'affaires de l'année 2023 s'est élevé à 1 569 millions d'euros. À données comparables, la croissance s'est établie à 0,5 % par rapport à la même période de l'an passé. Le retraitement de l'impact de la forte volatilité des changes en Argentine, pays en hyperinflation, a pesé sur cette évolution. La croissance à données publiées est ressortie à - 5,1 % en raison principalement de la dépréciation du peso colombien et argentin par rapport à l'euro.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.2. Examen de la situation financière et du résultat du groupe

La croissance de la zone a été soutenue par le dynamisme des secteurs des médias sociaux (modération de contenu), des services financiers et de la santé, compensé néanmoins par une moindre activité dans les secteurs des services de transport et de la distribution.

Les activités *offshore* de la zone LATAM ont fait face au ralentissement du marché nord-américain, notamment au cours du second semestre.

La moindre attractivité du Mexique et plus récemment de la Colombie par rapport à d'autres zones *offshore* consécutive au renforcement des devises locales par rapport au dollar US a pesé sur la croissance de la zone. L'arbitrage a été favorable aux activités *offshore* en Inde (zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique) mais avec un effet déflationniste sur le chiffre d'affaires global du groupe.

Zone Europe & MEA (EMEA)

Le chiffre d'affaires de la zone au cours de l'année 2023 est ressorti à 2 536 millions d'euros. Hors impact des contrats Covid, la croissance organique s'est élevée à 8,0 %. Le traitement en hyperinflation des activités en Turquie a légèrement pesé sur la croissance.

Les activités multilingues, principales contributrices au chiffre d'affaires de la zone et servant principalement des grands leaders mondiaux dans leur secteur, notamment de l'économie digitale, ont enregistré en 2023 une croissance soutenue. L'activité des hubs a notamment été dynamique en Grèce, en Égypte et en Turquie.

Au Royaume-Uni, la forte croissance des activités a été portée par la montée en puissance de nouveaux contrats dans les secteurs des services financiers, des administrations (hors contrats Covid) et la distribution.

Les activités en Allemagne se développent à un rythme satisfaisant grâce notamment à la croissance rapide des services *nearshore* dans les Balkans et au développement commercial soutenu dans les secteurs des médias sociaux, du voyage et de l'électronique grand public.

1.2.3.2. Résultat des opérations

L'EBITDA courant s'est élevé à 1 775 millions d'euros sur l'année 2023, en croissance de 1,4 % par rapport à la même période l'an passé. Le taux de marge s'élève à 21,3 %, contre 21,5 % l'année précédente.

L'EBITA courant a atteint 1 290 millions d'euros, contre 1 262 millions d'euros l'an passé. Le taux de marge s'est élevé à 15,5 % en 2023, stable par rapport à l'an passé. Il tient compte :

- (i) de deux mois d'activité de la société Majorel consolidée depuis le 1^{er} novembre 2023, qui ont généré un taux de marge d'EBITA courant de 8,5 % ;
- (ii) des coûts d'adaptation (*streamlining*) pour 13 millions d'euros enregistrés dès le milieu d'année pour anticiper l'impact du ralentissement des volumes dans un environnement incertain.

Les activités « services spécialisés »

Le chiffre d'affaires de l'année 2023 s'est élevé à 1 363 millions d'euros, en croissance de 16,1 % à données comparables par rapport à la même période de l'exercice précédent et de 17,0 % à données publiées. Cette différence entre données comparables et données publiées s'explique par l'impact net :

- (i) d'un effet de périmètre positif lié à la consolidation dans les comptes du groupe de PSG Global Solutions depuis le 1^{er} novembre 2022 et de Capita Translation & Interpreting depuis le 1^{er} janvier 2023 et ;
- (ii) d'un effet de change défavorable résultant de la dépréciation par rapport à l'euro du dollar US.

Les activités de LanguageLine Solutions, principal contributeur au chiffre d'affaires des activités « services spécialisés », ont continué d'enregistrer une croissance significative tout au long de l'année 2023. Les gains de parts de marché dans ce secteur en croissance rapide expliquent cette bonne performance. Ils sont notamment soutenus par la poursuite du développement des solutions d'interprétariat par vidéo et par téléphone ainsi que le développement de plateformes digitales.

Les activités de TLScontact poursuivent leur développement très rapide au cours de l'année 2023, portées par la poursuite du rebond très rapide post-Covid des activités de gestion des demandes de visa. Elles bénéficient d'un environnement favorable en termes de trafic voyageurs et du développement rapide des services annexes premium. Ainsi, le chiffre d'affaires de ces activités en 2023 s'élève à un niveau record, bien supérieur à celui d'avant-Covid.

Hors consolidation des deux mois d'activité de Majorel et retraité des coûts d'adaptation, le taux de marge d'EBITA courant de Teleperformance *per se* ressort à 15,9 %, en hausse de 40 points de base par rapport à 2022.

Cette progression s'explique principalement par :

- (i) un effet mix positif liée à la croissance rapide des activités « services spécialisés » à forte marge ;
- (ii) le développement rapide des activités *offshore* en Inde ;
- (iii) des plans d'action spécifiques et le contrôle des coûts.

La rentabilité opérationnelle par activité s'établit comme suit :

/ EBITA COURANT PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2023	2022
Zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique	311	330
% CA	12,3 %	12,3 %
Zone LATAM	195	219
% CA	12,4 %	13,3 %
Zone Europe & MEA (EMEA)	255	271
% CA	10,1 %	10,2 %
Majorel	29	-
% CA	8,5 %	n/a
Holdings	91	70
Core services & D.I.B.S.	881	890
% CA	12,6 %	12,7 %
Core services & D.I.B.S. (hors Majorel en 2023)	852	890
% CA	12,8 %	12,7 %
Services spécialisés	409	372
% CA	30,0 %	31,9 %
TOTAL	1 290	1 262
% CA	15,5 %	15,5 %

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

L'EBITA courant des activités *core services & D.I.B.S.* s'est élevé à 881 millions d'euros soit un taux de marge de 12,6 % sur l'année 2023, contre 890 millions d'euros, soit un taux de marge de 12,7 % en 2022. Hors Majorel, le taux de marge d'EBITA courant progresse de 10 pb par rapport à l'an passé pour atteindre 12,8 %.

Zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique

L'EBITA courant de la zone Amérique du Nord & Asie-Pacifique s'est élevé à 311 millions d'euros en 2023, contre 330 millions d'euros l'an passé. La rentabilité est stable par rapport à l'an passé avec un taux de marge de 12,3 %.

Les activités *offshore* en Inde servant le marché nord-américain continuent néanmoins de progresser à un très bon rythme et génèrent des marges élevées. Cette solution répond bien aux besoins des clients qui souhaitent optimiser leurs structures de coût dans un environnement de ralentissement des volumes.

Zone LATAM

La zone LATAM a enregistré un EBITA courant de 195 millions d'euros en 2023, contre 219 millions d'euros l'an passé. Le taux de marge est ressorti à 12,4 %, contre 13,3 % l'an passé. Cette baisse s'explique par le ralentissement de la croissance des activités sur la zone tout au long de l'année, et notamment au second semestre. L'évolution défavorable du peso colombien a pesé sur les marges en fin d'année.

La contraction des volumes sur le marché nord-américain a eu un impact négatif sur les activités *nearshore* du groupe. Au Mexique, la moindre attractivité des activités *nearshore* liée au renforcement du peso mexicain par rapport au dollar US, a également affecté la croissance et la marge de la zone.

Zone Europe & MEA (EMEA)

En 2023, l'EBITA courant de la zone Europe & MEA s'est élevé à 255 millions d'euros, contre 271 millions d'euros l'an dernier, soit un taux de marge de 10,1 %, contre 10,2 % l'an passé.

Cette quasi-stabilité résulte d'un bon redressement de la marge au second semestre par rapport à la même période l'année dernière en raison principalement d'un effet de base positif, compensant le recul de la marge enregistré au premier semestre. Les « contrats Covid » aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en France et en Allemagne avaient eu un impact très positif sur la marge de la zone, essentiellement jusqu'à la fin du premier semestre 2022.

La société Majorel a enregistré un EBITA courant de 29 millions d'euros, soit un taux de marge de 8,5 % sur les deux derniers mois de l'exercice 2023. Le résultat de Majorel a été minoré par le coût de mesures d'efficacité déployées au sein de la société d'un montant d'environ 10 millions d'euros.

Les activités « services spécialisés »

L'EBITA courant des activités « services spécialisés » s'est élevé à 409 millions d'euros en 2023, contre 372 millions d'euros en 2022. Le taux de marge s'élève à 30,0 %, contre 31,9 % l'an passé.

TLScontact enregistre une forte progression de sa marge opérationnelle sur l'année par rapport à 2022, au-delà du niveau atteint avant le début de la crise sanitaire. Cette très bonne performance s'explique par la poursuite du redressement marqué des volumes de la société, notamment au premier semestre de l'année, le développement satisfaisant des services annexes premium et le bénéfice des mesures de réduction de coûts mises en place pendant la crise.

La marge opérationnelle de LanguageLine Solutions est en retrait par rapport à l'an passé dans un contexte de marché du travail tendu dans le domaine de l'interprétariat aux États-Unis et de forte demande des clients. La situation s'est néanmoins améliorée au cours du second semestre. Le modèle d'affaires de LanguageLine Solutions demeure solide. Il repose sur une croissance structurelle soutenue du marché, 100 % de ses interprètes en télétravail, des outils technologiques hors pair et une approche commerciale très dynamique.



PRÉSENTATION DU GROUPE ET DE SES RÉSULTATS

1.2. Examen de la situation financière et du résultat du groupe

1.2.3.3. Autres éléments du résultat

Le résultat opérationnel s'établit à 1 011 millions d'euros, contre 992 millions d'euros l'année précédente. Il inclut :

- l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions pour 141 millions d'euros ;
- une dépréciation des goodwill pour 4 millions d'euros ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 105 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour 29 millions d'euros, correspondant à des coûts d'acquisition et portant principalement sur les frais de transaction reconnus en 2023 dans le cadre de la prise de contrôle de Majorel.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 178 millions d'euros, contre 93 millions d'euros en 2022.

La charge d'impôt s'établit à 231 millions d'euros, contre 256 millions d'euros en 2022. Le taux effectif d'impôt ressort à 27,7 % à fin décembre 2023, contre un taux de 28,5 % à fin décembre 2022.

Le résultat net part du groupe est de 602 millions d'euros, contre 643 millions d'euros en 2022. Le résultat net dilué par action s'élève à 10,18 euros, contre 10,77 euros en 2022.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 23 mai 2024, de fixer le montant du dividende à verser en 2024 au titre de l'exercice 2023 à 3,85 euros par action. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 38 %.

1.2.4. Situation financière consolidée

1.2.4.1. Structure financière consolidée

/ CAPITAUX À LONG TERME

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2023	2022	2021
Capitaux propres	4 237	3 670	3 157
Dettes financières non courantes	4 417	2 531	2 785
TOTAL NET DES CAPITAUX NON COURANTS	8 654	6 201	5 942

/ CAPITAUX À COURT TERME

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2023	2022	2021
Dettes financières courantes	1 015	888	718
Trésorerie et équivalents de trésorerie	882	817	837
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE TRÉSORERIE SUR LES DETTES FINANCIÈRES	(133)	(71)	119

Certaines dettes financières du groupe sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2023.

1.2.4.2. Flux de trésorerie consolidés

/ SOURCE ET MONTANT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2023	2022	2021
Marge brute d'autofinancement	1 351	1 466	1 216
Variation du besoin en fonds de roulement	24	- 172	- 75
Flux de trésorerie générés par l'activité	1 375	1 294	1 141
Investissements opérationnels (nets)	- 212	- 297	- 229
Prêts accordés/remboursés (nets)	- 2	- 1	-
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	- 2 373	- 304	- 929
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	- 2 587	- 602	- 1 158
Augmentation de capital	581	-	-
Dividendes/titres d'autocontrôle	- 593	- 340	- 135
Acquisition d'intérêts minoritaires	- 16	-	-
Intérêts financiers	- 88	- 49	- 33
Décassements liés aux actifs loués	- 261	- 244	- 218
Variation nette des dettes financières	1 696	- 82	213
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	1 319	- 715	- 173
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	107	- 23	- 190

La marge brute d'autofinancement s'est établie à 1 351 millions d'euros. En prenant en compte les décaissements liés aux actifs loués (261 millions d'euros en 2023, contre 244 millions d'euros sur l'exercice 2022), celle-ci se monte à 1 090 millions d'euros, contre 1 222 millions d'euros l'année précédente.

La variation du besoin en fonds de roulement 2023 reflète les efforts soutenus du Groupe tout au long de l'exercice en vue de limiter le délai de recouvrement de ses créances. Cette variation est génératrice de trésorerie à hauteur de 24 millions d'euros en 2023, alors qu'elle était négative de 172 millions d'euros en 2022.

Les investissements opérationnels nets s'établissent à 212 millions d'euros, ce qui représente 2,5 % du chiffre d'affaires en 2023, contre 3,6 % en 2022.

Les prêts accordés correspondent à un décaissement net de 2 millions d'euros en 2023, contre 1 million d'euros en 2022.

Le montant des intérêts décaissés est de 88 millions d'euros en 2023, contre 49 millions d'euros sur l'exercice 2022, reflétant à la fois le financement des acquisitions ainsi que l'augmentation des taux d'intérêt.

Il en résulte un cash-flow disponible de 812 millions d'euros, contre 703 millions d'euros l'an passé.

L'acquisition de Majorel représente un investissement de 2 373 millions d'euros (net de la trésorerie acquise) sur l'exercice 2023 et s'est traduite par un décaissement de 1 792 millions d'euros du fait d'un financement partiel par augmentation de capital de Teleperformance SE pour un montant de 581 millions d'euros.

Les dividendes versés et les rachats de titres d'autocontrôle effectués sur l'exercice correspondent à des décaissements respectifs de 227 millions d'euros et 366 millions d'euros.

Enfin, après prise en compte :

- de l'augmentation nette des obligations liées aux contrats de location de 12 millions d'euros sur l'exercice 2023 ;
- de l'opération de rachat de participations ne conférant pas le contrôle sur le périmètre historique de Majorel pour 16 millions d'euros ;
- des dettes financières reprises de Majorel à la date d'acquisition pour un montant de 277 millions d'euros (dont 141 millions portant sur les obligations liées aux contrats de location) ;
- des autres éléments sans effet sur la trésorerie pour 66 millions d'euros (principalement lié à l'effet de change).

L'endettement net du groupe s'élève à 4 553 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 2 609 millions d'euros au 31 décembre 2022.

1.2.5. 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	833 342
Actif courant	972 168
Total actif	1 805 510
Capitaux propres	1 186 912
Passif non courant	299 588
Passif courant	319 010
Total passif	1 805 510
Chiffre d'affaires	1 464 174
RÉSULTAT NET	89 485

1.2.6. Événements importants intervenus depuis la fin de l'exercice

Néant.

1.2.7. Risques et incertitudes

Les activités du groupe sont soumises aux risques des marchés (sensibilité aux paramètres économiques et financiers), ainsi qu'au risque politique et géopolitique lié à sa présence mondiale. Une description détaillée de ces risques figure au chapitre 2 *Risques et contrôle interne* du présent document d'enregistrement universel.



RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE



2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	67		
2.1.1 Risques stratégiques	68		
2.1.2 Risques opérationnels	72		
2.1.3 Risques juridiques et réglementaires	76		
2.1.4 Risques financiers	80		
2.2 ASSURANCES, COUVERTURE DE RISQUE ET GESTION DE CRISE	83		
2.2.1 Politique générale d'assurance du groupe	83		
2.2.2 Programmes d'assurance	83		
2.2.3 Gestion de crise	84		
2.3 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	84		
2.3.1 Référentiel utilisé	84		
2.3.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne	84		
2.3.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne			85
2.3.4 Les acteurs du contrôle interne			88
2.3.5 Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée			89
2.4 PLAN DE VIGILANCE	90		
2.4.1 Identification et cartographie des risques			91
2.4.2 Procédures d'évaluation de la situation des filiales et des fournisseurs et sous-traitants			92
2.4.3 Atténuation des risques et prévention des atteintes graves			93
2.4.4 Mécanismes d'alerte et de plainte			94
2.4.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre			94
2.4.6 Rapport de mise en place du plan de vigilance 2022/2023			95



PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES



POLITIQUE D'ASSURANCE



DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

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 et le traitement des risques sont sous la responsabilité des huit principales directions du groupe qui gèrent au quotidien les risques dans leurs domaines de responsabilités : la direction des opérations, la direction des ressources humaines, la direction informatique, la direction de la sécurité informatique, la direction commerciale au sens large, la direction des services spécialisés, la direction juridique et de la conformité, et la direction financière, qui comprennent des relais, tant au niveau global qu'au niveau régional ou local. Cette organisation constitue le cadre du dispositif de gestion des risques.

Ce dispositif de gestion procède de l'interaction entre ces principales directions opérationnelles et fonctionnelles avec la direction générale, le comité d'audit, des risques et de la conformité et le conseil d'administration.

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 2.1 *Principaux facteurs de risques*.

Ils sont identifiés et évalués selon leur criticité par la direction générale du groupe et les principales directions du groupe avec leur relais dans les filiales. Les résultats de cette évaluation de la criticité des risques figurent dans le tableau récapitulatif des facteurs de risques, revu par la direction générale. Cette évaluation de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, en fonction de l'évolution des circonstances.

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. Ainsi, des différences de perception, notamment celles liées à l'acquisition de Majorel, dont le projet a été annoncé le 26 avril 2023, ou l'impact de l'intelligence artificielle sur l'activité du groupe, ont pesé significativement sur le cours de bourse sur l'exercice 2023. Cette exposition au risque d'intégration de Majorel au sein du groupe ou au risque d'adaptation du groupe aux innovations de rupture est traitée notamment ci-après respectivement dans la rubrique « Risque lié à l'acquisition de sociétés » et dans celle « Risque lié à l'innovation et à la technologie disruptive ».

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.

2.1. PRINCIPAUX 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'intérêt et à la notation officielle du groupe	••
	Crédit (clients)	••
	Liquidité (dettes)	•

* 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 (•).

Incidences des tensions géopolitiques et des conditions macroéconomiques sur les principaux facteurs de risques

Les tensions géopolitiques actuelles, en Ukraine ou dans d'autres régions, comme au Moyen-Orient, ainsi que les conditions macroéconomiques pesant sur l'économie mondiale, constituent une difficulté pour estimer leur impact sur les principaux facteurs de risques.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a entraîné des sanctions économiques vis-à-vis de la Russie et de la Biélorussie, notamment l'exclusion du réseau bancaire international de la part de nombreux pays, dont les États-Unis, les États membres de l'UE et le Royaume-Uni. Cette situation a aussi des répercussions sur l'ensemble de l'économie mondiale.

Les conditions macroéconomiques actuelles (pressions inflationnistes, volatilité des taux d'intérêt ainsi que des coûts des matières premières et de l'énergie, pénuries, volatilité des taux de changes) peuvent accroître les incertitudes sur l'économie mondiale dans laquelle le groupe évolue.

Le groupe considère que les effets de ces sujets, qu'il soit d'ordre géopolitique au sens large ou concernant les conditions macroéconomiques actuelles, sont interdépendants et sont des facteurs aggravants de risques qui nécessitent une capacité de mobilisation et d'adaptation continue.

Les mesures de gestion mises en place pour limiter les effets de ces sujets sur les principaux facteurs de risques sont décrites ci-après.

2.1.1. Risques stratégiques

Risque lié à la présence internationale (crise politique, économique, sanitaire ou impacts environnementaux)

Identification du risque

Teleperformance dispose de filiales dans près de 100 pays. Cette large implantation géographique accroît l'exposition du groupe à des risques géopolitiques ou à des crises sanitaires mondiales, comme celle de la Covid-19, ou à des risques environnementaux liés entre autres aux effets des changements climatiques, comme 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 total ou partiel d'un site.

Ces risques seraient alors susceptibles d'interrompre les services rendus aux clients en affectant de manière directe ou indirecte les clients ou les collaborateurs ou les actifs du groupe, 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.

Ukraine et tensions géopolitiques : l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a entraîné des sanctions économiques vis-à-vis de la Russie et de la Biélorussie. Cette situation a des répercussions sur l'ensemble de l'économie mondiale. Tant que le conflit russo-ukrainien perdure, les conséquences économiques de cette crise, telles la hausse des prix des matières premières et de l'énergie, ainsi qu'une inflation plus marquée sont peu susceptibles de se dissiper.

L'incertitude sur l'évolution de la guerre, concernant son amplitude et son extension à d'autres pays, pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du groupe au sens large, alors même que l'exposition économique du groupe à la Russie n'est pas significative. Il est à préciser que l'activité de gestion des visas opérée par le groupe a été totalement arrêtée en Ukraine et fortement ralentie en Russie et en Biélorussie du fait des sanctions internationales.

Les conséquences de tensions géopolitiques, dans d'autres régions, comme au Moyen-Orient ou en Asie entre les États-Unis et la Chine pourraient générer de nouvelles sanctions et embargos au niveau mondial ayant des répercussions sur l'activité du groupe au sens large. Il est à préciser que l'exposition directe du Groupe en Chine est faible.

Pressions inflationnistes : l'évolution des prix de certaines matières premières, énergétiques ou autres, peut non seulement affecter certains approvisionnements du groupe mais également les équilibres financiers de pays très dépendants, notamment ceux connaissant des épisodes d'hyperinflation, avec pour conséquences possibles des pénuries alimentaires et des crises sociales.

La volatilité des changes dans les pays en hyperinflation peut avoir un impact sur la croissance organique du groupe. Dans un environnement économique plus incertain, il est aussi plus difficile pour les entreprises de prendre des décisions en matière de d'investissement et de projets de recrutement.

Gestion du risque

- 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. L'utilisation d'un grand nombre de centres de production à travers le monde réduit le risque de discontinuité de service en favorisant les solutions de secours.
- À la suite de la crise sanitaire mondiale, le groupe a développé une organisation hybride performante, alliant télétravail et solutions sur site. Le groupe maintient aujourd'hui une organisation flexible du travail avec environ 50 % des effectifs en télétravail. Le développement de ce modèle de travail à domicile et l'accélération continue de la transformation digitale du groupe visent à garantir la continuité d'activité des clients du groupe en accord avec eux, tout en respectant les normes et certifications en vigueur en matière de sécurité.
- **Ukraine** : la contribution des filiales russes, ukrainiennes et biélorusses aux comptes du groupe est non significative puisqu'elle représente moins de 1 % du chiffre d'affaires 2023 et du total bilan au 31 décembre 2023. Dans ce contexte de guerre, le groupe a pris la décision de limiter ses engagements et ses activités en Russie tout en fournissant l'assistance nécessaire pour contribuer à la sécurité de ses équipes et de leurs familles en Ukraine et en continuant à honorer les salaires de ses employés locaux malgré un fort ralentissement de ses activités dans ce pays.
- **Pressions inflationnistes** : les mesures et plans d'action liés à la pression inflationniste sont présentés ci-après notamment dans la section « Risques liés au portefeuille clients » pour la partie révision des prix et des clauses contractuelles correspondantes, permettant de limiter le renchérissement des prix et l'impact sur la rentabilité. L'impact annuel de la volatilité des changes dans les pays en hyperinflation (Argentine et Turquie) sur la croissance organique du groupe est estimé à plus ou moins 50pbs.
- **Risques environnementaux** : au regard de son exposition géographique et de l'adaptabilité de son modèle d'affaires, le groupe s'est engagé dans une démarche ambitieuse qui a pour ambition de limiter le changement climatique en définissant de nouveaux objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces objectifs ont reçu l'approbation de l'initiative Science-Based Targets (SBTi), qui réunit des organismes internationaux renommés. Les risques environnementaux pouvant impacter la performance du groupe sont décrits dans la section 3 « Déclaration de performance extra-financière » du présent document d'enregistrement universel, en suivant le cadre de l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD).

Risque lié à l'innovation et à la technologie disruptive

Identification du risque	Gestion du risque
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Le groupe pourrait aussi être impacté si certains de ses services liés à l'évolution technologique étaient perçus négativement par la communauté financière, comme cela a été le cas pour le segment le plus offensant de son activité de modération de contenu en 2022 dans le cadre de ses activités en Colombie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Cette approche a été récompensée lors des <i>European Contact Center & Customer Service Awards</i> en décembre 2023, où Teleperformance et Majorel ont remporté des prix dans de nombreuses catégories. Le leadership de Teleperformance a été confirmé grâce à son offre unique de solutions <i>Smart-Shoring</i> répondant à tous les besoins de ses clients partout dans le monde et intégrant de façon optimisée le modèle de télétravail grâce à la solution <i>Cloud Campus</i>. • Teleperformance a continué à déployer sa stratégie <i>High Touch-High Tech</i> au service des clients. Au cours de l'année, Teleperformance a déployé des solutions sur mesure s'appuyant sur l'intelligence artificielle pour une gestion de l'expérience client plus efficace et plus personnalisée. À ce titre, le groupe a été distingué comme partenaire certifié de plusieurs grands groupes américains dominant le marché mondial du numérique. Dans le cadre de l'un de ses partenariats, Teleperformance a notamment lancé <i>TP GenAI</i> en juin 2023, une nouvelle suite de solutions d'IA destinée à optimiser les processus clients pour offrir une meilleure expérience client. L'intégration de l'intelligence artificielle contribue directement à la croissance soutenue du groupe et à l'amélioration de sa rentabilité. • Pour améliorer la compréhension des activités du groupe et son approche <i>High Touch-High Tech</i> concernant la transformation, les solutions digitales, la modération de contenu, ainsi que la gestion du bien-être de ses employés, Teleperformance a ouvert six de ses sites aux investisseurs le 17 et le 24 janvier 2023, dans six pays représentant plus de 40 % de ses effectifs. Les témoignages des participants ont témoigné du succès de ces journées <i>TP Open Doors</i>. Une journée <i>TP AI Open Doors</i> a aussi été organisée le 21 septembre 2023 aux Pays-Bas et aux États-Unis. Cette journée a montré à plus de 65 investisseurs et analystes présents comment le groupe intègre l'intelligence artificielle dans ses opérations depuis de nombreuses années pour accroître sa performance. • Le groupe s'est développé au-delà de ses activités historiques dans de nouvelles expertises étroitement liées à la gestion de l'expérience client. Dans le cadre de ces nouvelles expertises, et notamment pour son activité de modération de contenu, le groupe applique les normes les plus élevées en matière de sécurité et de bien-être des collaborateurs pour qu'ils puissent accomplir leur mission dans les meilleures conditions. La qualité de l'expérience collaborateurs dans les activités de modération de contenu (<i>Trust & Safety</i>) de Teleperformance a été reconnue en janvier 2023 comme étant largement supérieure à la moyenne d'un échantillon de 600 sociétés, par un cabinet leader mondial dans le domaine du conseil RH suite à son étude menée entre décembre 2022 et janvier 2023.

Risque lié à la concurrence

Identification du risque

Teleperformance est un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales intégrées. Le groupe doit répondre à la demande de services de plus en plus complexes et intégrés de la part de ses clients dans de nombreux secteurs.

Dans le cadre de sa 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 de ces acteurs, internationaux et nationaux, 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.

Gestion du risque

- La stratégie du groupe s'accompagne d'une organisation managériale renforcée pour développer la transformation du groupe afin de conserver son leadership mondial tout en améliorant sa position concurrentielle.
- La stratégie de transformation du groupe, *High Touch-High Tech* au service des clients, permet d'élargir la panoplie de services aux entreprises.
Le groupe propose une offre de services *One-Office* regroupant les services suivants : les services de gestion de l'expérience client (Front Office), les services aux entreprises/de back-office, les activités d'acquisition de clients, la modération de contenu et les services associés (*Trust & Safety*) et le conseil opérationnel.
Le groupe répond ainsi à la demande de services de plus en plus complexes et intégrés de la part des clients dans de nombreux secteurs.
- En parallèle, la stratégie d'acquisition du groupe intègre en permanence l'évolution de l'environnement concurrentiel.
Le groupe a annoncé en avril 2023 son projet d'acquisition de la société Majorel qui a été finalisé le 8 novembre 2023. Cette acquisition permet à Teleperformance de se renforcer sur des marchés clefs, notamment en Europe, comme en France et en Allemagne où le groupe est relativement peu présent, sur des secteurs à fort potentiel, tels que les réseaux sociaux, l'industrie du luxe, l'automobile et l'univers du voyage, et sur des lignes d'expertise à forte valeur ajoutée.
Le leadership mondial du groupe en ressort renforcé avec environ 500 000 collaborateurs présents partout dans le monde et un chiffre d'affaires de plus de 10 milliards d'euros. Cette acquisition s'inscrit pleinement dans la feuille de route du groupe. Elle permet ainsi l'atteinte de l'objectif 2025 du groupe de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec deux ans d'avance.

Risque lié à l'acquisition de sociétés	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>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.</p> <p>L'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du groupe peut générer des risques dans sa mise en œuvre. En particulier, le processus d'intégration de la société Majorel, dont le groupe a finalisé l'acquisition en novembre 2023, pourrait se révéler plus complexe que prévu et ne produire qu'une partie des synergies attendues tant sur le plan financier, que commercial, technique, ou humain et générer le départ de collaborateurs clés.</p> <p>Les difficultés encourues lors de ce processus d'intégration seraient alors susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du groupe si celui-ci ne parvenait pas à les surmonter pour atteindre les synergies escomptées.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. Avant tout projet d'acquisition, le groupe procède à des due diligences pour analyser les expositions potentielles de la société ciblée aux risques critiques du groupe, en s'appuyant sur des conseils extérieurs. Ce processus d'acquisition est piloté par la direction générale. Les principales directions y contribuent, avant examen par le conseil d'administration des opportunités d'acquisitions pour décision dans le cadre de la stratégie du groupe. Le projet d'acquisition de la société Majorel, qui a été finalisé le 8 novembre 2023, est cohérent avec la stratégie « Cube » définie par Teleperformance – construire des adjacences métier, offrir des expertises industrielles plus approfondies et accélérer la croissance de géographies complémentaires. D'un point de vue opérationnel et stratégique, la combinaison Teleperformance-Majorel permet notamment une complémentarité de compétences dans un grand nombre de géographies, une accélération de la croissance des implantations en Asie-Pacifique et en Afrique et un approfondissement des expertises au service des portefeuilles clients très diversifiés. ● Pour les acquisitions réalisées, le groupe déploie ses processus dans le cadre de la politique d'intégration des sociétés acquises. Toute opération d'acquisition fait l'objet d'un plan d'intégration, qui intègre en particulier la mise en œuvre du modèle opérationnel cible (TOM – <i>Target Operating Model</i>). Ce modèle, qui prend en compte les hypothèses de synergies financières et opérationnelles, a été mis en place lors de l'acquisition de la société Majorel. Dans le cadre de cette acquisition, les synergies sont nombreuses, tant en termes de chiffre d'affaires que de coûts. Le plan d'intégration et des synergies des coûts compris dans la fourchette de 100 à 150 millions d'euros et annoncé le 26 avril 2023 a été confirmé le 8 janvier 2024. ● Par ailleurs, la cooptation de l'un des deux anciens actionnaires de référence de Majorel au conseil d'administration du groupe lors de la réunion du conseil du 6 mars 2024 témoigne de la confiance et de l'engagement à long terme des anciens actionnaires de Majorel dans l'intégration et le succès futur du « nouveau Teleperformance ». ● 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 2023.



2.1.2. Risques opérationnels

Risque lié aux ressources humaines et à la sécurité des personnes	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Les collaborateurs du groupe représentent son atout le plus précieux. Le groupe s'attache à prévenir tous les risques qui pourraient les affecter. La qualité des services délivrés par le groupe repose sur sa capacité à gérer ses collaborateurs, à leur offrir un environnement de travail de grande qualité qui leur garantit des conditions d'hygiène et de sécurité, qui soient les meilleures, et à respecter ses obligations légales et financières en tant qu'employeur.</p> <p>La mise en place et le maintien d'un environnement de travail de grande qualité sont un élément essentiel de la culture du groupe car son activité repose avant tout sur ses collaborateurs. Des conditions de travail inadéquates, des infractions aux normes de santé et de sécurité représenteraient des risques non négligeables pour les collaborateurs.</p> <p>La survenance de l'un de ces risques pourrait ainsi porter atteinte à l'intégrité physique ou à la sécurité psychologique des collaborateurs avec un niveau de sévérité important et pourrait avoir des impacts sur les opérations, le groupe et sa réputation.</p> <p>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, dans le respect du cadre juridique du droit du travail.</p> <p>Si le groupe ne disposait pas d'une image forte sur le marché du travail, s'il ne pouvait assurer l'équité des procédures de gestion du personnel, de développement professionnel ou la rétention des collaborateurs, cela pourrait à terme impacter les opérations du groupe, la confiance de ses clients et l'affecter dans l'atteinte de ses objectifs.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. Teleperformance a déployé au niveau mondial des mesures pour garantir la sécurité de ses collaborateurs. Elles sont détaillées à la section 2.4.3 <i>Atténuation des risques et prévention des atteintes graves</i> du document d'enregistrement universel 2023. Elles s'appuient sur les directives et recommandations de l'Organisation mondiale de la santé. ● De façon générale, le groupe a mis en place différents dispositifs de manière à favoriser la qualité de l'expérience collaborateur et à limiter l'impact et la survenance du risque lié à la sécurité des personnes. Une équipe globale, placée sous la responsabilité du directeur des ressources humaines du groupe, est dédiée au développement de programmes globaux axés sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs. Ces programmes répondent à la stratégie <i>High Touch-High Tech</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 3.3 <i>Un employeur préféré sur son marché</i> du document d'enregistrement universel 2023. Le groupe dispose aussi d'une équipe globale en charge de la Santé & Sécurité dédiée aux collaborateurs et à la diffusion d'une politique de promotion de ces sujets sous la responsabilité de la direction légale et conformité. Cette équipe travaille avec tous les pays pour aligner leurs systèmes de gestion de la sécurité sur la norme internationale en matière de santé et de sécurité, ISO 45001 : 2018. En 2023, 10 pays ont été certifiés avec succès, ce qui porte le total du groupe à 17 pays entièrement certifiés, couvrant 70 % de tous les employés. En 2024, la certification d'autres pays se poursuivra, ainsi qu'une évaluation des sites Majorel nouvellement acquis. ● En juillet 2023, le groupe a annoncé avoir obtenu de nouveau la certification Great Place to Work. 72 pays à travers le monde ont été certifiés « employeur de premier plan », soit huit de plus qu'en 2022. Ainsi, plus de 99 % des plus de 410 000 collaborateurs de Teleperformance dans le monde travaillent dans un pays ayant obtenu cette certification mondiale, qui récompense les meilleures pratiques des grandes entreprises dans le domaine de la gestion du capital humain. ● Teleperformance a ainsi été reconnu parmi les 25 meilleurs employeurs dans le monde par Fortune et Great Place to Work pour la troisième année consécutive en novembre 2023. Teleperformance est le mieux placé de son secteur. Le groupe est placé à la 5^e place de ce prestigieux palmarès toutes entreprises et tous secteurs d'activité confondus dans le monde. Il était entré dans le classement en 2021 en se positionnant à la 25^e place. ● Teleperformance a finalisé l'acquisition de Majorel en novembre 2023 et travaillera en 2024 au développement de ces pratiques au sein du nouveau périmètre. ● 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 d'enregistrement universel. De même, le groupe a également mis en place un processus de plan de succession afin d'identifier les dirigeants clés à fort potentiel.

Risque lié à la défaillance des systèmes informatiques et de télécommunication et cybercriminalité	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Teleperformance délivre ses services à ses clients à travers des plateformes qui intègrent de nombreuses technologies de l'information : téléphonie, équipement informatique et logiciels performants.</p> <p>Les acteurs malveillants de la cybercriminalité ciblent délibérément les sociétés de services aux entreprises, comme Teleperformance et leurs clients, en exploitant les vulnérabilités des prestations de services pour commettre des fraudes et voler des données, qui peuvent être associés à des demandes de rançons. Les tactiques d'attaque incluent des appels téléphoniques d'ingénierie sociale et des SMS envoyés aux employés du service d'assistance informatique et aux employés du back-office dans le but de compromettre les comptes avec une authentification multifacteur et d'accéder aux réseaux étendus d'entreprise et aux applications de bureau dans le cloud.</p> <p>Les acteurs malveillants exploitent les vulnérabilités des logiciels tiers pour accéder aux solutions numériques. Ces vecteurs d'attaque sont difficiles à prévoir et à gérer car la gestion des risques liés aux tiers, les tests et le filtrage des vulnérabilités ne suffiront pas toujours à détecter ces vulnérabilités dans les logiciels de nos fournisseurs tiers.</p> <p>L'utilisation croissante de ces technologies, dans ses sites ou pour 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 (phishing, 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.</p> <p>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.</p> <p>Teleperformance a finalisé l'acquisition de la société Majorel, qui compte environ 80 000 collaborateurs. Comme pour toute acquisition importante, il existe un risque de sécurité de l'information qui doit être géré à mesure que les deux organisations se combinent et intègrent leurs opérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 3.4.3 <i>Protection des données et cybersécurité</i> du document d'enregistrement universel 2022. Dans le cadre du télétravail, le groupe a donné la priorité à une transition vers une infrastructure de postes de travail virtualisés et 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 ou des audits tiers SOC2 type II. En outre, Teleperformance se conforme aux normes PCI Data Security sur la plupart de ses infrastructures informatiques destinées aux clients, ainsi qu'à la norme HIPAA lorsque le groupe fournit des services de santé à des clients basés aux États-Unis. ● Le groupe 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. En 2021, Teleperformance a renforcé son leadership mondial en matière de sécurité des données. Le groupe a ainsi obtenu la certification mondiale ISO/IEC 27701 – Système de management de la protection de la vie privée de BSI, un organisme de normalisation pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité des produits, systèmes et services. Teleperformance est actuellement certifié ISO 27701 avec une re-certification prévue en 2024. La norme ISO/IEC 27701 permet d'assurer la conformité des entreprises avec notamment le Règlement général sur la protection des données (RGDP) de l'Union européenne et le California Consumer Privacy Act (CCPA). Cette certification couvre les activités de Teleperformance en Amérique du Nord, en Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA), ainsi qu'en Asie-Pacifique. Teleperformance utilise une stratégie détaillée pour examiner tous les produits numériques afin de détecter les vulnérabilités logicielles et garantir que les normes et les risques de l'<i>Open Web Application Security Project</i> (OWASP) soient gérés avant le déploiement de la solution numérique en production. De plus, un comité de gouvernance examine et approuve toutes les solutions numériques pour vérifier leur conformité aux politiques et normes de sécurité et de confidentialité de Teleperformance, et veille à ce que les logiciels tiers utilisés dans la solution soient approuvés via notre processus de gestion des risques tiers.

Risque lié à la défaillance des systèmes informatiques et de télécommunication et cybercriminalité

- 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 des outils de sécurité IT à la pointe et un dispositif d'analyse et de surveillance des menaces. Le groupe partage également des informations sur les menaces avec nombre de ses clients, ainsi que d'autres sociétés de son secteur d'activité lié à l'externalisation des processus métier.
- Teleperformance a développé un plan pour intégrer en toute sécurité la gestion, la surveillance et la réponse liées aux risques de sécurité de l'information dans le cadre de l'acquisition de Majorel. Une évaluation des violations par un cabinet externe a été réalisée et les résultats ont été analysés pour développer un plan visant à aligner Majorel sur les politiques, normes et technologies de sécurité de l'information de Teleperformance. Ce projet devrait être achevé dans les dix-huit mois suivant la date de clôture de l'acquisition.
Le groupe s'assure aussi 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

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 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, son accès au marché financier de dettes, et se répercuter sur son cours de Bourse pouvant créer un recul démesuré, comme cela a été le cas le 10 novembre 2022.

Le groupe pourrait être de nouveau exposé à un tel risque d'allégation non fondée.

Gestion du risque

Pour prévenir et remédier aux 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 global de gestion de crise 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.

De même, des journées portes ouvertes ou des visites peuvent aussi être mises en place dans les sites dans certains pays afin que les investisseurs institutionnels puissent se faire leur propre conviction sur la réalité du terrain, Teleperformance a ainsi ouvert 6 sites du groupe, en Albanie, en Grèce, au Portugal, en Colombie, aux États-Unis et en Inde le 17 et 24 janvier 2023 à plus de 60 analystes et investisseurs pour échanger directement avec les équipes sur le terrain et améliorer leur compréhension des activités du groupe et son approche *High Touch - High Tech*.

Risque lié au portefeuille clients	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>A contrario, si certains contrats n'intégraient pas de clauses d'ajustement de prix sur indices, il en résulterait une pression sur les marges, qui impacterait notre modèle économique, notamment dans le contexte actuel d'inflation. Ce contexte pourrait aussi impacter le modèle de certains de nos clients, et présenter un risque de perte financière pour le groupe. Ce risque de crédit est traité en 2.1.4 <i>Risques financiers</i>.</p> <p>Une baisse des volumes, liée à la dégradation de la conjoncture économique, comme dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, ou à d'autres facteurs, entraînerait soit une baisse de certaines des activités du groupe, 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Teleperformance dispose d'un portefeuille de clients diversifié par régions, par secteurs et par ligne de service – comme décrit à la section 1.1 du document d'enregistrement universel 2023. ● Les clients du groupe se trouvent dans de nombreux secteurs d'activité. Teleperformance assure la poursuite de l'activité de ses clients et accompagne de nombreux acteurs clés de l'économie numérique. Teleperformance est aussi actif dans les services d'assistance aux gouvernements. ● 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 l'ordre de dix ans. Cette fidélisation est le résultat d'une culture groupe très centrée sur le client, se traduisant par des processus rigoureux, la mise en place et le respect des clauses contractuelles adéquates, 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. ● Le groupe suit aussi avec une attention particulière la marge opérationnelle, indicateur clé suivi par les équipes de contrôle de gestion, pour anticiper tout impact sur notre modèle économique, en s'assurant du suivi des ajustements de prix sur indices des clauses contractuelles, notamment dans le contexte actuel d'inflation.

2.1.3. Risques juridiques et réglementaires

Risque lié à la protection des données personnelles

Identification du risque

L'activité du groupe conduit ses filiales, en tant que responsables du traitement (*Data Controller*), à collecter, traiter ou transmettre des données personnelles concernant les salariés. Dans ses relations avec ses clients, Teleperformance collecte et traite également des données personnelles de leurs propres clients (*Data Processor*) 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 essentiellement de façon confidentielle, dans le cours normal des affaires.

Gestion du risque

- Le groupe a mis en œuvre un ensemble de normes opérationnelles de sécurité (*Global Information Security Policies* ou « GISPs ») conçues pour prévenir et limiter des risques de fraude éventuels ou de violation de normes ou règles légales de sécurité. En outre, le groupe a mis en place et étendu ses politiques et contrôles juridiques, de confidentialité et de conformité pour faire face aux risques émergents. Le département audit interne et de la conformité est en charge de la supervision de l'application des GISPs et des demandes clients – sur les sites opérationnels et pour les activités en télétravail, dont *TP Cloud Campus* – généralement selon un calendrier tournant de vingt-quatre mois à trente-six mois ou douze mois pour les 10 premiers clients. En outre, des audits externes sont menés périodiquement, sur des sites sélectionnés, pour évaluer la conformité avec les GISPs et les autres procédures de sécurité mises en place.
- Un comité global pour la conformité et la sécurité (*Global Compliance and Security Council*), présidé au niveau groupe par le directeur de la sécurité des systèmes d'information et par le directeur de la protection des données et des risques de conformité se réunit tous les trimestres pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la conformité et à la sécurité, les risques liés aux données personnelles, les risques liés aux tiers et les autres risques de conformité réglementaires et de sécurité opérationnels, s'assurer du respect continu des GISPs et pour revoir les conclusions des audits internes et externes. Teleperformance accordant une attention particulière aux questions de protection des données, de conformité et de sécurité, les présidents de régions et les responsables opérationnels et de la conformité régionaux participent aux réunions de ce comité.
- Dans le cadre des efforts continus du groupe pour gérer ces fonctions de manière proactive, le bureau pour la protection des données personnelles et de la conformité du groupe (*Global Privacy and Compliance Office*) a également été établi. Il est composé du directeur de la protection des données et des risques de conformité et d'une équipe globale en la matière, qui est aidée par des spécialistes locaux. Ce bureau est responsable de la mise en œuvre de la politique globale pour la confidentialité, la protection et la conservation des données personnelles, ainsi que de la conformité réglementaire et de s'assurer que Teleperformance respecte pleinement les réglementations en matière de protection des données personnelles dans le monde entier, ainsi que de superviser ses politiques et contrôles juridiques, de confidentialité et de conformité.
Le département audit interne et conformité examine les filiales et l'organisation en charge de la protection des données personnelles 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 (*Global Technology Privacy and Security Committee*) coprésidé par le directeur de la sécurité des systèmes d'information et le directeur de la protection des données. Ce comité comprend le directeur informatique du groupe, les directeurs informatiques régionaux, le 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.

Risque lié à la protection des données personnelles

La principale fonction de ce comité est d'évaluer toutes les technologies nouvelles et existantes avant leur déploiement afin de s'assurer qu'une évaluation de l'impact sur la confidentialité (ou *Privacy Impact Assessment* ou PIA) a été effectuée. Ce processus garantit que Teleperformance évalue les implications de la confidentialité des données des technologies utilisées pour collecter ou traiter les données à la fois en tant que responsable du traitement de données (*Data Processor*) et gestionnaire de données (*Data Controller*). Le comité procède également à un examen approfondi pour identifier et résoudre les sujets de cybersécurité, de sécurité des données, de propriété intellectuelle, et informatiques.

- Le directeur adjoint de la conformité du groupe et le directeur de la protection des données et des risques de conformité reportent à la directrice juridique et de la conformité du groupe, qui est directement placée sous la responsabilité du président-directeur général du groupe. Ces responsables ont présenté avec leur équipe des rapports d'activité au comité d'audit, des risques et de la conformité.
- Teleperformance a obtenu le 12 février 2018 la certification des règles d'entreprises contraignantes (*Binding Corporate Rules* ou BCR) de la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Cette certification s'applique à toutes les filiales du groupe (à la fois en tant que responsables du traitement de données pour les employés et gestionnaires de données pour les clients) ce qui permet à Teleperformance de transférer et de traiter des données à l'échelle mondiale.
- Teleperformance est actuellement certifié ISO 27701 avec une recertification prévue en 2024.

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 assignés 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 l'une de ses filiales 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 ou de consolider les opérations liées à la récente acquisition de Majorel par le groupe.

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 2023.

Gestion du risque

- Teleperformance se conforme à toutes les réglementations locales et internationales et veille à traiter et consulter ses salariés dans le plus grand respect des réglementations en place.
- Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une évolution législative ou réglementaire, le groupe s'appuie sur un dispositif de veille dans ses régions d'implantation par le biais de son réseau de juristes internes au groupe et avec l'appui de conseils externes, le cas échéant.
- Le management du groupe et celui des filiales veillent à échanger avec les instances représentatives du personnel lorsqu'elles existent et/ou à prendre en compte à travers d'autres mécanismes les remarques et les aspirations des collaborateurs dans les pays concernés.
- À la connaissance de la société, il n'existe pas, à la date du document d'enregistrement universel 2023, 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 9.4 *Litiges de la section 5.6 Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2023 qui pourrait avoir ou a eu au cours des douze 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
<p>Du fait de son implantation dans près de 100 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.</p> <p>Des pratiques en violation aux lois et 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.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dans le cadre de ses activités, y compris dans ses achats et ses ventes, le groupe veille à ce tout acte de corruption soit interdit. Ces principes de tolérance zéro sont exposés dans le code de conduite du groupe. Celui-ci se réfère au Pacte mondial des Nations unies (UNGC), visant à aligner les entreprises sur les principes des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le groupe en est signataire depuis 2011. ● Le code de conduite, le code d'éthique et le code de conduite fournisseurs, regroupant les valeurs de Teleperformance, ainsi que les principes liés au respect de la diversité dans les relations avec les tiers dans lesquelles le groupe est partie prenante, sont 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, de la conformité et de la protection des données personnelles 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 et de formation 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. Le groupe travaille actuellement à l'alignement de ce programme mondial sur les normes ISO 37001 (Anticorruption) et ISO 37301 (Conformité). <p>Les engagements du groupe en faveur d'une pratique éthique des affaires sont décrits à la section 3.4.2.4 <i>Loyauté des pratiques</i> du document d'enregistrement universel 2023.</p>

2.1.4. Risques financiers

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de change ;
- risque de taux d'intérêt et à la notation officielle du groupe ;
- 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 la section 5 Comptes consolidés du présent document d'enregistrement universel.

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

Risque de change

Identification du risque	Gestion du risque
<p>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, l'euro et le dollar US.</p> <p>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 ou la dévaluation de devises de facturation, pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du groupe.</p> <p>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.</p> <p>Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 2023. 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 : <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. • 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</i> dans le cadre de la consolidation de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel 2023 indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices. <p>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 2023.</p>

Risque de taux d'intérêt et à la notation officielle du groupe

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour se prémunir contre la hausse des taux d'intérêt, le groupe a mis en place une partie de ses financements à taux fixes sur les marchés. Concernant la partie à taux variable, le groupe utilise des instruments de couverture de taux d'intérêt qui lui permettent de gérer les variations à la hausse des taux. • Les montants soumis au risque de taux d'intérêt, fixe ou variable, figurent en note 7.7 <i>Gestion du risque financier</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document universel d'enregistrement 2023 • 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 en date du 22 novembre 2021 est « BBB » – <i>Investment Grade</i> – assortie d'une perspective stable. Elle a été confirmée par Standard & Poor's en date du 22 novembre 2023.

Risque de crédit

Identification du risque	Gestion du risque
<p>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.</p> <p>Ce risque pourrait être amplifié chez certains créanciers du fait des sujets actuels pesant sur l'économie mondiale, la guerre en Ukraine et dans d'autres pays, les pressions inflationnistes, les hausses des taux d'intérêt ainsi que des coûts des matières premières et de l'énergie et la volatilité des taux de changes, qui pourraient affecter leurs activités.</p> <p>L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients – dont la diversification et la concentration sont décrites à la section 1.1 du document d'enregistrement universel 2023.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Le risque de contrepartie bancaire est piloté à partir des règles groupe s'appuyant sur les notations des banques. S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le groupe ne demande pas de garantie spécifique, le risque de crédit fait l'objet d'une évaluation et d'une provision si nécessaire. • Dans le cadre de la clôture des comptes, le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs. À ce titre, aucune dépréciation significative n'a été constatée à la clôture 2023, comme indiqué en note 3.2 <i>Créances clients</i> dans la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document d'enregistrement universel pour 2023, que ce soit en raison de la Covid-19 ou des conditions macroéconomiques actuelles, telles que la hausse de l'inflation, des taux d'intérêt ou des coûts de l'énergie, ainsi que la guerre en Ukraine ou dans d'autres pays. À ce sujet, suite à l'invasion russe en Ukraine, le groupe a particulièrement suivi la situation de ses clients russes afin d'évaluer les risques de non-paiement des créances. Ces clients étant essentiellement servis par la filiale du groupe en Russie, il n'y a pas eu d'interruption de paiements et le risque de crédit a été jugé non significatif. • Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.3 <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 2023.

Risque de liquidité (dettes)	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.</p> <p>Ce risque pourrait être accru dans un contexte de crise économique majeur, de pandémie, de contraintes réglementaires, de fluctuations imprévues dans les flux de trésorerie ou des difficultés d'accès au financement. 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>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Standard & Poor's a relevé la note de crédit long terme du groupe à « BBB » – <i>Investment Grade</i> – assortie d'une perspective stable en date du 22 novembre 2023. Cette note reflète la position de leader du groupe et sa forte génération de trésorerie, qui lui permettent de se désendetter rapidement après avoir réalisé plusieurs acquisitions significatives ces dernières années, par de l'endettement, dont Majorel le 8 novembre 2023. • 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 <i>cash pooling</i> représentent la majeure partie 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, dont la récente acquisition de Majorel, 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. Les échéances des remboursements sont étalées entre 2024 et 2031 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 2023. Pour faire face au risque de liquidité, le groupe dispose de deux <i>Revolving Credit Facility</i> (facilité de crédit multidevises fongibles en euro et en dollar) de 1 milliard d'euros et de 500 millions d'euros, venant respectivement à échéance en février 2026 avec possibilité d'extension jusqu'en février 2028, en janvier 2028 avec possibilité d'extension jusqu'en janvier 2030. Leurs taux d'intérêt sont indexés sur des critères ESG. Le montant total disponible réuni de ces deux lignes de crédit syndiqué multidevises (EUR, USD) est de 1 289 millions d'euros au 31 décembre 2023. Le groupe dispose par ailleurs d'un programme d'émission de dette euros EMTN de 5 milliards d'euros dont 1,4 milliard a été émis en novembre 2023. L'endettement net au 31 décembre 2023 est indiqué en note 7.7 <i>Gestion du risque financier</i> de la section 5.6 <i>Notes annexes aux états financiers consolidés</i> du document universel d'enregistrement 2023. • 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 modéré. • 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 2023.

2.2. ASSURANCES, COUVERTURE DE RISQUE ET GESTION DE CRISE

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.

Le périmètre et le contenu des programmes d'assurance sont analysés chaque année pour s'assurer de leur 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 2023, le montant des primes d'assurance s'élève à 16,1 millions d'euros.

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 EMEA. 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, conformément à la réglementation locale.

Risques « cyber »

Un programme d'assurance pour garantir les risques « cyber » a été mis en place au niveau global et couvre l'ensemble des filiales de Teleperformance (sauf la Russie, l'Ukraine et la Biélorussie). Cette police assure 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'assurance. 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.

Russie / Ukraine / Biélorussie

Pour des raisons de conformité, la Russie, l'Ukraine et/ou la Biélorussie ont été exclus du périmètre de couverture de certains programmes internationaux d'assurance. Chaque fois que cela est le cas, des polices locales ont été souscrites auprès d'assureurs locaux et par l'intermédiaire de courtiers locaux, garantissant le maintien d'une couverture d'assurance, en adéquation avec les pratiques du marché local.

Intégration de Majorel

Dès l'acquisition de Majorel en novembre 2023, un plan d'intégration des entités de Majorel dans les programmes d'assurance de Teleperformance a été mis en œuvre dont les priorités étaient d'éviter les trous de couverture et de pérenniser la conformité de Majorel à ses engagements contractuels. Conformément à la politique générale d'assurance de Teleperformance, l'ensemble des entités sont ou seront intégrées en 2024 dans les programmes du groupe permettant ainsi une amélioration et une harmonisation des couvertures, une optimisation de leurs coûts et une centralisation de leur gestion.

2.2.3. Gestion de crise

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.

Depuis 2021, face à la rapidité de circulation de l'information et aux conséquences potentielles de la divulgation d'information erronée sur la réputation du groupe, le groupe a renforcé son dispositif de gestion de crise en développant une procédure groupe de gestion des réseaux sociaux et permettant :

- de gérer dans les meilleurs délais l'apparition de fausse information et d'éviter qu'elle se répande ;
- d'identifier les signaux d'alerte pouvant conduire à une crise ;
- de mettre en œuvre une surveillance ciblée sur les réseaux sociaux ;
- d'établir des retours d'expérience afin de renforcer l'efficacité du dispositif.

En 2023, cette procédure a fait l'objet de session de formation au niveau global, régional et local ainsi que d'exercice de crise permettant de valider la bonne compréhension des conduites à tenir.

2.3. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

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.

2.3.2. Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

2.3.2.1. 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.

2.3.2.2. 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.

2.3.3. Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

2.3.3.1. 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.

2.3.3.2. 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 clés : 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 3 *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, les activités de recouvrement de créances et les services de gestion des processus dans le domaine de la santé et du recrutement auprès des administrations pour les services aux citoyens.

Teleperformance a élargi sa panoplie de services aux entreprises en déployant sa stratégie *High Touch-High Tech* 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 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. À cette structure s'ajoutent les top 200 managers du groupe.

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 3.3 *Un employeur préféré sur son marché*.

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 27701, 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*).

2.3.3.3. 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.

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.

2.3.3.4. 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 fixé, favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du groupe et mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.

Cadre organisationnel

Le dispositif de gestion des risques s'appuie sur des procédures et des responsables en charge de leur suivi tel que décrit en introduction de ce chapitre et dans la section 2.1 *Principaux facteurs de risques*.

2.3.3.5. Activité de contrôle

En complément des mesures déjà énumérées à la section 2.1 *Principaux 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.

Ce dispositif s'appuie sur des normes internationales applicables aux processus, comme l'approche « Six Sigma ». Le groupe développe l'utilisation de cette méthodologie dans la mise en place ou le suivi des projets, de façon à développer un langage commun fondé sur les notions de mesure, d'analyse, de contrôle et de résultats.

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.

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.

Le management du groupe porte une attention particulière à ce cadre organisationnel afin de s'assurer de la mise en 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 2.1 *Principaux facteurs de risques* du présent 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 2.3.5.3 du présent chapitre ont été présentés lors des comités d'audit, des risques et de la conformité de juin et de novembre 2023.

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 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 2.1 *Principaux facteurs de risques*.

Procédures juridiques

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction juridique, de la conformité et de la protection des données personnelles 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, de la conformité et de la protection des données personnelles 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 conformité et de la protection des données personnelles du groupe 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, de la conformité et de la protection des données personnelles du 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.

2.3.3.6. 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.

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 27701, ou PCI Data Security dès lors que ses clients la 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 opérationnelles de sécurité (*Global Information Security Policies* ou « GISPs ») 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.

En 2021, le groupe a aussi obtenu la certification mondiale ISO/IEC 27701 – Système de management de la protection de la vie privée. La re-certification prévue en 2024. La norme ISO/IEC 27701 permet d'assurer la conformité des entreprises avec notamment le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne et le *California Consumer Privacy Act* (CCPA). Cette certification couvre les activités de Teleperformance en Amérique du Nord, en Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA), ainsi qu'en Asie-Pacifique.

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 antifraude 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.

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'action destinés à améliorer en permanence les processus de contrôle interne.

2.3.4. Les acteurs du contrôle interne

2.3.4.1. 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.

2.3.4.2. 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 4 *Gouvernement d'entreprise* du présent document d'enregistrement universel, a pour mission de préparer le travail de contrôle du conseil d'administration sur les aspects comptables et financiers, sur le process d'élaboration de l'information financière et de gestion des risques.

Le comité d'audit, des risques et de la conformité exerce un suivi, c'est-à-dire une surveillance active, des domaines qui relèvent de sa compétence. Sur la base des informations qu'il reçoit, ce suivi lui permet d'intervenir à tout moment jugé nécessaire ou opportun et l'amène, s'il détecte des signaux d'alerte dans le cadre de sa mission, à s'en entretenir avec la direction générale et à transmettre le cas échéant l'information au conseil d'administration. Les commissaires aux comptes participent à toutes les séances du comité et aux réunions du conseil portant sur les comptes.

2.3.4.3. 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.

2.3.4.4. Le comité global pour la conformité et la sécurité

Le comité global pour la conformité et la sécurité du groupe, présidé au niveau groupe par le directeur de la sécurité des systèmes d'information et par le directeur de la protection des données et des risques de conformité se réunit pour examiner, le cas échéant, les incidents liés à la sécurité et pour en analyser les risques potentiels.

Pour encadrer proactivement 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 2.1 *Principaux facteurs de risques*.

2.3.4.5. 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 juridique, de la conformité et de la protection des données personnelles est également dotée d'une équipe de contrôle interne, dont les résultats sont présentés à la direction générale et au comité d'audit, des risques et de la conformité.

2.3.4.6. 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.

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.

2.3.5.1. 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).

2.3.5.2. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation et responsabilités

Organisation générale

L'organisation de la direction financière s'articule autour d'un pôle corporate et d'un pôle opérationnel. Ces deux pôles assurent la mise en œuvre du pilotage de l'organisation comptable et financière au sein du groupe.

Pôles corporate et opérationnel

Au sein du pôle corporate, des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la direction générale, dans les domaines suivants : consolidation et reporting, trésorerie, audit interne et communication financière.

Les services consolidation et reporting sont unifiés et placés sous la responsabilité d'une direction unique, qui supervise également la comptabilité de la holding à Paris. Le service trésorerie traite et centralise les flux de trésorerie du groupe, gère son financement et assure la couverture des risques de change et de taux. Le service de l'audit interne revoit les processus du contrôle interne inhérent à l'information comptable et financière publiée. Le service dédié aux relations avec les investisseurs et le dispositif de communication avec le marché est décrit ci-après au paragraphe *La communication financière*.

Le pôle opérationnel regroupe les directeurs financiers en charge des différentes zones de l'activité *core services* 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 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 pour 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 2023, ceux-ci sont décrits dans la partie sur les travaux du conseil d'administration.



2.3.5.3. 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* de l'AMF

Le groupe utilise le guide d'application du *Cadre de Référence* de l'AMF pour revoir les procédures de contrôle interne des principaux processus alimentant les comptes par la mise en place d'un système d'autoévaluation par filiale.

Des questionnaires d'autoévaluation, 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 résultats des questionnaires et le suivi des plans d'action 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, où sont présents les commissaires aux comptes. Les échanges avec ceux-ci confortent la qualité de l'information financière, particulièrement pour les situations complexes pouvant laisser place à l'interprétation. 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 des rencontres avec la communauté financière – en présentiel ou distanciel selon les règles en vigueur – 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.

Tous les canaux d'informations sont utilisés par le département des relations investisseurs et de la communication financière dans le cadre de sa mission (cf. section 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 – ou physiques selon les règles en vigueur et possibilités. 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.

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 raisonnable mises en place au sein du groupe afin d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la

sécurité des personnes et l'environnement résultant des activités de 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 2023 a été présenté au comité exécutif du groupe. Il a également été présenté au comité RSE du conseil d'administration. Les missions du comité RSE incluent en effet 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.

Outre le respect des lois et réglementations applicables dans chacun des pays dans lesquels le groupe opère 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.

2.4.1. Identification et cartographie des risques

L'ensemble des risques du groupe sont présentés en section 2.2 du présent document d'enregistrement universel.

En 2023, dans le cadre de ses travaux préparatoires à la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou directive européenne sur les rapports de développement durable des entreprises), Teleperformance a réalisé son analyse de double matérialité. Dans ce cadre, le groupe a évalué l'ensemble des enjeux de durabilité sous l'angle de la matérialité d'impact et de la matérialité financière, c'est-à-dire évalué les impacts, risques et opportunités liés à chacun des enjeux de durabilité, notamment les droits humains, la santé et la sécurité, l'éthique et la conformité, la gouvernance d'entreprise, l'environnement, la chaîne de valeur et les communautés. La méthodologie utilisée lors de cette analyse est détaillée en section 3.2.2 du présent document.

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 à la sécurité ;
- Risques environnementaux en suivant notamment les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*), mais aussi une analyse de vulnérabilité aux risques climatiques à l'aide de l'indice d'adaptation de l'université de Notre-Dame (ND-Gain).

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, risques de harcèlement sexuel ou moral, non-alignement des conditions de travail sur les standards

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.

Les parties prenantes sont régulièrement consultées sur ces enjeux, notamment lors de la mise à jour de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité en 2022 et 2023. En décembre 2023, Teleperformance a aussi organisé sa première consultation de parties prenantes sur le devoir de vigilance, réunissant représentants du personnel, la fédération syndicale UNI Global, investisseurs et partenaires. Les modes de dialogue sont décrits en section 3.2.

internationaux, non-respect du droit du travail local ou des normes du groupe, non-respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective, ou encore risques liés à la sécurité des données, aux menaces de cyberattaques et à la protection des données personnelles des collaborateurs de Teleperformance, ses clients et leurs propres clients – voir sections 3.3.4, 3.3.6, 3.3.7 et 3.5.2 ;

- **Risques d'atteintes à la santé et sécurité** : risques psychosociaux et d'isolement au travail, renforcés par la pandémie et le travail à distance, risques de troubles musculo-squelettiques 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). Des risques propres à la modération de contenus ont également été identifiés, et font l'objet d'un dispositif spécifique – voir section 3.3.5 ;
- **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 ; des risques concernant la gestion des déchets, l'économie circulaire sont aussi considérés – voir section 3.6. Le groupe a développé une analyse de vulnérabilité aux risques climatiques à l'aide de l'indice d'adaptation de l'université de Notre-Dame (ND-Gain). Aucun site de Teleperformance ne se situe dans une zone à haute vulnérabilité, alors que 15 % des surfaces globales de bureaux sont situés dans une zone de vulnérabilité moyenne à élevée, 14 % dans une zone de vulnérabilité faible à moyenne, et les 71 % restants dans une zone à faible vulnérabilité. Cependant, l'Inde et les Philippines, où Teleperformance compte environ un tiers de ses effectifs globaux, figurent parmi les pays vulnérables au changement climatique selon ND-Gain, et sont classés parmi les dix pays les plus touchés selon le *Global Climate Risk Index 2021* ;



- **Risques de manquements RSE dans la chaîne de valeur** : des risques de non-respect par un fournisseur du code de conduite des fournisseurs ou encore des attentes du groupe en matière de droits humains et de santé et sécurité existent. Un manque de communication auprès des fournisseurs ou des problèmes

d'accès à la ligne d'alerte éthique pourraient constituer un risque de ne pas être alerté sur d'éventuels manquements aux droits de l'homme, à la santé et sécurité ou encore à l'environnement dans la chaîne de valeur. Des risques et enjeux RSE par typologie de fournisseurs sont identifiés en section 3.5.3.

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, le système de gestion des risques ou encore la surveillance du dispositif, sont exposés en section 2.4 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.

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

- **Évaluation des droits humains** : depuis 2020, le groupe s'est doté d'une procédure d'évaluation en matière de droits humains et de libertés fondamentales. Le questionnaire d'évaluation a été établi en interne, sur la base des standards internationaux, mais aussi en s'inspirant du manuel d'évaluation des droits humains (*the Human Rights Compliance Assessment Tool Management*) développé par le Danish Institute for Human Rights (DIHR). Il couvre 70 points de contrôle portant sur les enjeux de discrimination, conditions de travail, travail des enfants, travail forcé, liberté d'association, accès aux mécanismes d'alerte et protection des données personnelles.

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, à la Déclaration universelle des droits de l'homme, 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.

En 2023, la direction RSE du groupe a élargi l'évaluation à 43 filiales (vs. 35 en 2022), couvrant plus de 91 % des effectifs du groupe. 10 nouveaux pays ont été évalués pour la première fois. Les filiales évaluées ont été priorisées sur la base de leur poids dans les effectifs globaux de Teleperformance, et sur la base du risque brut des pays tel qu'établi par le *Human Rights Index Score* développé par *Schnakenberg and Fariss*.

Teleperformance s'est inspiré de la méthodologie CHRB (*Corporate Human Rights Benchmark*) afin d'autoévaluer l'existence et la qualité de ses engagements globaux en matière de politiques sur les droits humains, *due diligence* et mécanismes de recours.

Plus de détails sont disponibles en section 3.3.4.5.

- Des *chats* avec la direction générale ainsi que des *focus groups* sont organisés sur chaque site par la direction locale (par exemple aux Philippines et en Colombie).

- **Enquêtes de satisfaction des salariés** : depuis 2008, Teleperformance mesure la satisfaction de ses collaborateurs par le biais de ces enquêtes présentées en section 3.3.1 du présent document d'enregistrement universel. Sur la base des résultats de ces enquêtes, des plans d'action et d'amélioration sont 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 sécurité et 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 vingt-quatre mois ou douze 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 autoévaluation deux fois par an pour ces procédures. Des audits complémentaires peuvent être réalisés pour attribuer une certification aux filiales.

2.4.2.2. Procédures d'évaluation spécifiques en matière de santé et sécurité

- Ces procédures sont exposées en section 3.3.5 du présent document d'enregistrement universel.

2.4.2.3. Procédures d'évaluation spécifiques en matière d'environnement

- Les données environnementales (consommation d'énergie, carburant, trajets aériens, etc.) 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 son empreinte carbone, conformément à sa trajectoire SBTi. Des mesures et plans d'action adaptés sont mis en place sur la base de l'exposition des différents sites aux risques climatiques et sur la base de leur consommation relative de ressources naturelles. L'ensemble du dispositif environnemental du groupe est présenté en section 3.6 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.).

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

- Les achats de Teleperformance consistent essentiellement en du matériel informatique et des logiciels, des services de télécommunication, des prestations de travail temporaire et des services sur site comme le nettoyage et la sécurité.
- 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.

- 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 standardisée et renforcée au niveau du groupe, déployée depuis 2021 : les fournisseurs (nouveaux et existants) sont ainsi évalués en fonction de leur niveau de risque, via une procédure de *due diligence*.

L'approche du groupe en matière d'achats responsables est décrite en section 3.5.3 du présent document.

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 auprès de 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.

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 ;
- La politique sur les droits de l'homme, actualisée en 2023 ;
- La politique en matière de diversité et d'inclusion ;
- La politique en matière de protection des données personnelles ;
- Les politiques en matière de sécurité et de sécurité de l'information (*Global Information and Security Policies*) ;
- La politique en matière de santé et de sécurité ;
- La politique en matière d'environnement ;
- Le code de conduite des 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.

Ce dispositif est décrit en section 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. Teleperformance s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue, et a notamment pris plusieurs mesures de renforcement du dialogue social dans ses filiales clés, tel que décrit en section 3.3.6.1.

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

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.

Depuis 2018, le groupe compte sur un 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.

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 en continu via de nombreux dispositifs d'enquêtes, internes et externes. Des plans d'action adaptés sont mis en place pour remédier aux problèmes soulevés. 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 ;

Les mesures concernant les droits humains et libertés fondamentales sont exposées en section 3.3.4.5.

Celles relatives à la santé et à la sécurité sont intégrées à la section 3.3.5.

Celles relatives à l'environnement se trouvent en section 3.6.

En ce qui concerne les mesures d'atténuation et de prévention des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, elles sont présentées en section 3.5.3 *Achats responsables*.

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://tp.integrityline.com/>.

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://www.teleperformance.com/media/nkekwy2v/global_ethics_hotline_policy.pdf).

Plus de détails sur l'utilisation de la ligne d'alerte éthique sont disponibles en section 3.5.1.2.

- 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 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.

Le tableau d'indicateurs clés de performance est disponible en section 3.2.

2.4.6. Rapport de mise en place du plan de vigilance 2022/2023

Le rapport ci-dessous synthétise les mesures prises en 2022/2023 en vertu de la loi relative au devoir de vigilance :

- Amélioration continue de l'identification des risques RSE, notamment des risques liés aux droits de l'homme et aux risques environnementaux ;
- Actualisation de la cartographie des risques extra-financiers et de la matrice de matérialité, via une consultation des principales parties prenantes, au niveau global et dans les pays clés ;
- Renforcement continu des canaux d'écoute et de dialogue des collaborateurs, et renforcement du dialogue social dans plusieurs filiales clés et au niveau global ;
- 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 régulière des politiques globales, alignées sur les dix principes du Pacte mondial des Nations unies (la politique en matière de droits de l'homme a par exemple été revue en 2023) ;

- 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 ;
- Prise en compte systématique des questions ou controverses auxquelles le groupe doit faire face ;
- Organisation d'une consultation de parties prenantes, dont UNI Global, autour du devoir de vigilance.

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 ;
- Formation d'un réseau d'experts en droits de l'homme dans les filiales clés ;
- Poursuite de l'intégration de l'accord-cadre avec UNI Global dans le processus de devoir de vigilance ;
- Renforcement de l'évaluation en matière de RSE des fournisseurs à l'échelle globale, à travers le déploiement de la solution d'IntegrityNext, un spécialiste dans l'évaluation RSE de la chaîne d'approvisionnement.

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



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



3.1 UN MODÈLE D'AFFAIRES DURABLE	98	3.5 UN PARTENAIRE DE CONFIANCE	148
3.1.1 Moments clés de 2023	98	3.5.1 Éthique et conformité	148
3.1.2 Modèle d'affaires	98	3.5.2 Protection des données et cybersécurité	151
3.1.3 Gouvernance RSE	102	3.5.3 Achats responsables	153
3.2 PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS ET STRATÉGIE RSE	104	3.6 FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DU GROUPE	155
3.2.1 Un dialogue permanent avec les parties prenantes	104	3.6.1 Gouvernance du changement climatique	156
3.2.2 Analyse de double matérialité : impacts, risques et opportunités	105	3.6.2 Stratégie sur le changement climatique	156
3.2.3 Vision RSE	114	3.6.3 Gestion des risques	162
3.2.4 Soutien au Pacte mondial des Nations unies	115	3.6.4 Performance en matière de changement climatique – mesures et objectifs	162
3.2.5 Contribution aux Objectifs de développement durable des Nations unies	116	3.6.5 Application de la Taxonomie durable européenne aux activités du groupe Teleperformance	170
3.3 UN EMPLOYEUR PRÉFÉRÉ SUR SON MARCHÉ	118	3.6.6 Certifications environnementales	176
3.3.1 Engagement des collaborateurs	119	3.6.7 Campagnes de sensibilisation environnementale et défense de la biodiversité	176
3.3.2 Un important créateur d'emplois	121	3.7 UNE POLITIQUE RSE RECONNUE	177
3.3.3 Étapes de la vie professionnelle des collaborateurs	123	3.7.1 Certifications	177
3.3.4 Conditions de travail	128	3.7.2 Notation extra-financière et indices ESG	178
3.3.5 Santé et sécurité	132	3.8 MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE	178
3.3.6 Relations sociales	135	3.8.1 Périmètre et collecte des informations	179
3.3.7 Diversité, équité et inclusion	137	3.8.2 Principaux indicateurs	179
3.4 UN IMPORTANT ENGAGEMENT SOCIÉTAL	142	3.8.3 Index de contenu GRI	181
3.4.1 Les actions en faveur du développement local et des communautés	142	3.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	187
3.4.2 <i>Citizen of the World</i> (COTW)	145		

3.1. UN MODÈLE D'AFFAIRES DURABLE

3.1.1. Moments clés de 2023

- La fin de l'année 2023 a été marquée par l'acquisition de Majorel. Les informations présentées dans le chapitre 3 n'incluent pas Majorel, sauf lorsque cela est précisé. Certaines données clés, telles que les effectifs de Majorel, sont présentées en section 3.3.2. Pour le reste, les informations extra-financières de Majorel seront intégrées dans le reporting 2024.
- Teleperformance reste pleinement engagé dans sa démarche environnementale et s'est fixé de nouveaux objectifs de réduction

des émissions carbone à l'horizon 2030. Ces objectifs sont en cours de validation.

- Pour la troisième année consécutive, Teleperformance figure parmi le palmarès des 25 meilleurs employeurs au monde (*World's 25 Best Workplaces™*), une distinction unique décernée aux employeurs de référence dans le monde entier par l'institut Great Place to Work® et le magazine Fortune. Cette année, le groupe se hisse à la 5^e place du classement.

3.1.2. Modèle d'affaires

Teleperformance s'est donné pour **mission de réduire les frictions et de renforcer les relations entre les entreprises et leurs clients**, et entre les administrations et les citoyens, grâce à une gestion efficace de leurs interactions au quotidien. 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.

À travers ses activités, Teleperformance s'attache à créer de la valeur à long terme pour ses parties prenantes. La création de valeur pour les différentes parties prenantes repose sur **un principe universel, celui de la satisfaction de chacun : un employé satisfait est le préalable à la satisfaction du consommateur final et donc du client de Teleperformance**. Le fonctionnement de cette « chaîne des satisfactions » est un préalable indispensable à la création de valeur pour les autres parties prenantes du groupe (communautés, prêteurs et actionnaires).

La vision du groupe est que dans un monde de plus en plus digitalisé et automatisé, soumis à des exigences croissantes d'efficacité et de rapidité, « **Chaque interaction compte** ». Teleperformance œuvre à devenir le partenaire *High Touch-High Tech* 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.**

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 s'est transformé en leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. En amont, Teleperformance fait appel à des fournisseurs de matériel informatique et de télécommunications, agences de services temporaires ou encore fournisseurs de services sur site (nettoyage, sécurité). Ceci permet de fournir ses services aux entreprises et d'opérer plus de 600 sites dans le monde. En aval, le groupe s'engage à fournir la meilleure qualité de service et d'expérience client, et à maximiser la satisfaction des consommateurs finaux.

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 réponse de Teleperformance aux mégatendances est décrite dans le rapport intégré. La stratégie du groupe est quant à elle détaillée en section 1.1 du présent document d'enregistrement universel.

MODÈLE D'AFFAIRES

À travers ses activités, Teleperformance crée de la valeur à long terme pour ses parties prenantes en alliant l'humain et la technologie pour des interactions clients plus simples, plus rapides et plus sûres.

Mégatendances



Technologie et intelligence artificielle

L'automatisation et l'intelligence artificielle ne cessent de progresser et de transformer durablement l'économie et la société dans son ensemble. L'expansion rapide de ces technologies engendre néanmoins des risques en matière de cybersécurité.



Changement climatique

Les températures et la pollution augmentent chaque année, le risque de catastrophes naturelles s'accroît. Des pénuries d'eau, de nourriture et de matières premières sont à prévoir et la biodiversité est menacée.



Économie mondiale : ralentissement et multipolarisation

Les politiques économiques découlant de la pandémie, les pressions inflationnistes et l'agitation géopolitique contribuent à un ralentissement économique.

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- ▶ Près de 500 000 employés (incl. Majorel)
- ▶ Environ 300 langues et dialectes

CAPITAL FINANCIER

- ▶ 8,3 Md€ de chiffre d'affaires (CA)
- ▶ 15,5% d'EBITA courant
- ▶ 812 M€ de cash-flow net disponible

CAPITAL INDUSTRIEL

- ▶ + de 600 sites
- ▶ 57 pays avec TP Cloud Campus (solution de télétravail)
- ▶ Centres multilingues
- ▶ Customer Journey Showrooms

CAPITAL INTELLECTUEL

- ▶ Meilleures pratiques opérationnelles
- ▶ Centre de recherche CX Lab
- ▶ + de 100 plateformes digitales exclusives

CAPITAL SOCIAL

- ▶ Près de 1400 clients⁽¹⁾
- ▶ 170 marchés
- ▶ Initiative philanthropique Citizen of the World

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

- ▶ 402 493 tonnes eq. de CO₂ émises (émissions scope 1, 2 et 3)
- ▶ 33 862 MWh d'électricité utilisés

Expérience Client

Administrations
Télécoms

Expérience Client

Fournir une expérience exceptionnelle à chaque interaction, pour aider nos clients à attirer et fidéliser leurs consommateurs et renforcer leur marque

Adapt to master

Conseil Opérationnel

Distribution et e-commerce
Voyage
Médias et loisirs

Conseil Opérationnel

Accompagner la transformation digitale de nos clients grâce à des solutions de conseil, analyse

Conseil Opérationnel

Services financiers
Technologie
Santé

Notre mission

Réduire les frictions et renforcer les relations entre entreprises et consommateurs, administrations et citoyens

Nos valeurs

- Intégrité
- Respect
- Professionnalisme
- Innovation
- Engagement

Notre ambition

Devenir un leader mondial incontesté des services aux entreprises en solutions digitales



CRÉATION DE VALEUR POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES

COLLABORATEURS

- ▶ 5,6 Md€ de salaires et charges sociales
- ▶ 61% de promotion interne
- ▶ 99% des employés travaillent dans une filiale reconnue « meilleur employeur »

CLIENTS

- ▶ 28% du CA avec les 10 clients principaux
- ▶ 47% du CA issu de l'économie digitale⁽²⁾
- ▶ 14 ans d'ancienneté moyenne des clients

CONSOMMATEURS

- ▶ 1 Md d'interactions⁽²⁾
- ▶ Expérience client personnalisée
- ▶ Sécurité des données : BCR, RGPD

FOURNISSEURS

- ▶ Partenariats durables
- ▶ 948 M€ de charges externes

ACTIONNAIRES

- ▶ 227 M€ de dividendes

COMMUNAUTÉS

- ▶ 349 M€ d'impôts décaissés
- ▶ 7,6 M€ récoltés pour des ONG
- ▶ 42000 heures de bénévolat

ENVIRONNEMENT

- ▶ -51% de réduction de l'empreinte carbone scopes 1 et 2 par employé⁽³⁾ par rapport à 2019
- ▶ 34,7% d'énergies renouvelables

CONTRIBUTION AUX ODD⁽⁴⁾



(1) Hors services spécialisés (30000 clients, y compris des particuliers).
 (2) Hors services spécialisés. (3) Équivalent temps plein.
 (4) Objectifs de développement durable des Nations unies.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.1. Un modèle d'affaires durable

3.1.3. Gouvernance RSE

Gouvernance RSE

Une **gouvernance dédiée** assure la pleine réussite des programmes et des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance. La direction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), placée sous la responsabilité directe du directeur général délégué, pilote la stratégie RSE du groupe. Elle déploie 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 présents dans chacun des pays d'implantation du groupe. Ces ambassadeurs ont la responsabilité quotidienne de faire le lien entre le département RSE du groupe et les filiales. Ils veillent à la mise en place et au respect des politiques groupe au niveau local et s'assurent 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.

L'ensemble des collaborateurs du groupe est régulièrement formé et sensibilisé aux enjeux RSE, via des programmes de formation lors de l'intégration dans l'entreprise, des modules *e-learning*, ou encore des campagnes de sensibilisation.

Pour assurer le déploiement des plans d'action, la direction RSE travaille également de manière transverse avec de nombreux départements, tels que les ressources humaines, l'éthique et la conformité, la direction des risques, etc.

Depuis janvier 2021, le comité RSE au niveau du conseil d'administration 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. En 2023, le comité s'est réuni à trois reprises, comme détaillé en section 4.1.2.3 du présent document.

Expertise RSE au sein du conseil d'administration

La présidente indépendante du comité RSE, ancienne directrice des ressources humaines d'un grand groupe en Colombie, compte sur une forte expertise sur les aspects sociaux, qui font partie des enjeux les plus saillants pour Teleperformance. L'un des deux administrateurs représentant les salariés a également rejoint le comité en 2023, le faisant bénéficier de son expertise opérationnelle (notamment dans la modération de contenus), ainsi que de son rôle de représentant au sein du comité d'entreprise de la société européenne.

L'ensemble des membres du conseil d'administration reçoivent une présentation de la feuille de route et des résultats RSE, au moins une fois par an lors du séminaire annuel du conseil. Ils sont aussi régulièrement sensibilisés aux enjeux environnementaux.

Les membres du comité d'audit, des risques et de la conformité et du comité RSE du conseil d'administration ont été formés à la Fresque du climat pour mieux comprendre les enjeux de la crise climatique. Ils ont aussi été formés aux implications de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou Directive sur les rapports de développement durable des entreprises).

Critères RSE inclus dans la rémunération des dirigeants

Afin d'aligner tous les intérêts, la rémunération variable annuelle et de long terme des mandataires sociaux et des principaux cadres du groupe dépend de l'atteinte des objectifs extra-financiers stratégiques, comme décrit en section 4.2.

20 % de la rémunération variable annuelle des mandataires sociaux dépend de l'atteinte des objectifs extra-financiers stratégiques du groupe. Des critères RSE de long terme comptent aussi pour 20 % de la rémunération de long terme, octroyée sous forme d'actions gratuites à plus de 600 cadres clés de l'entreprise.

/ GOUVERNANCE RSE

Validation

COMITÉ RSE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Vérifie l'intégration des engagements du groupe en matière sociale, sociétale et environnementale, examine les publications réglementaires, évalue les risques extra-financiers et leurs impacts, en collaboration avec le comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil.

Impulsion de la vision

COMITÉ EXÉCUTIF

Incarne et diffuse les valeurs et les engagements du groupe. Approuve la stratégie RSE.

Déploiement

DIRECTION RSE

Pilote la stratégie RSE du groupe, afin de déployer des initiatives pour atteindre les objectifs fixés, harmoniser les pratiques et assurer un suivi régulier. Coordonne la mise en œuvre de la stratégie RSE avec les filiales et les équipes métiers.

ANIMATION ET COORDINATION

Réseau

d'ambassadeurs RSE

Veille à la mise en place des programmes RSE et au respect des politiques du groupe au niveau local. Assure la remontée des informations.

Équipes projets RSE

Mettent en œuvre des plans d'action transversaux, impliquant plusieurs métiers.

COLLABORATION

Ressources humaines

Engagement et bien-être au travail; droits humains; diversité et inclusion.

Éthique et conformité

Revue et déploiement des politiques.

Risques

Cartographie et suivi des risques extra-financiers.

IT

Green IT; pollution numérique.

Achats

Achats responsables.

Finance

Financements verts; investissements verts et taxonomie.

Équipes commerciales

Partenariats clients.

3.2. PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS ET STRATÉGIE RSE

3.2.1. Un dialogue permanent avec les parties prenantes

/ TELEPERFORMANCE ENTRETIENT UN DIALOGUE CONTINU AVEC SES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Parties prenantes	Collaborateurs	Clients	Consommateurs finaux	Investisseurs	Communautés locales	Fournisseurs
Modes de dialogue	Enquêtes de satisfaction des employés (enquêtes annuelles et enquêtes en temps réel <i>Sentiment Surveys</i>), chats avec la direction générale, <i>focus groups</i> , dialogue continu par le biais de l'intranet, coaching et revues de performance.	Enquêtes de satisfaction client, appels d'offres, gestion des comptes stratégiques, événements, site Internet, partenariats.	Enquêtes de satisfaction des consommateurs systématiques (C.Sat), interactions omnicanal.	Dialogue continu au travers de rencontres avec les investisseurs, <i>roadshows</i> , assemblées générales, information financière, publications.	Bénévolat, salons de l'emploi, partenariats avec les services publics et les ONG, associations professionnelles.	Appels d'offres, relation commerciale, partenariats.
Attentes	Bien-être au travail. Rémunération compétitive. Emploi riche de sens. Développement de carrière. Environnement de travail divers et inclusif.	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.	Relation équilibrée ; respect des délais de paiement ; partenariat de long terme.
Réponse stratégique de Teleperformance	Programmes santé et bien-être. Enveloppe de rémunération attractive. Management par objectifs. Formation et développement pour que chacun atteigne son plein potentiel. Initiative égalité entre les femmes et les hommes, fort accent sur les programmes de diversité, d'équité et d'inclusion, équipes multiculturelles.	Solutions plus simples, rapides, efficaces et sûres. Expérience client accrue, analyses de données avancées, digitalisation et automatisation ; <i>Lean Six Sigma</i> . Expertise par secteur d'activité. <i>Smart shoring</i> . Normes opérationnelles.	Intelligence émotionnelle. Solutions omnicanal. Capacités multilingues. Sécurité des données (RGPD, ISO 27701, approbation des BCR).	Performance financière solide et durable. Résilience et transformation. Dialogue continu avec les principaux investisseurs. Intégration des meilleures pratiques de gouvernance et RSE.	Employeur majeur, mesures prises pour favoriser l'embauche et l'inclusion des communautés locales et défavorisées (<i>Impact Sourcing</i>). Expérience client pour tous, même dans des zones reculées. Initiative caritative <i>Citizen of the World</i> . Initiative environnementale <i>Citizen of the Planet</i> .	Procédure de gestion standardisée des fournisseurs. Respect des termes du contrat. Développement d'une démarche d'achats responsable et de partenariats autour des enjeux RSE.

Les parties prenantes sont régulièrement consultées, notamment lors des analyses de matérialité, afin d'évaluer les impacts de Teleperformance au vu des différents enjeux de durabilité.

3.2.2. Analyse de double matérialité : impacts, risques et opportunités

L'analyse de double matérialité constitue la pierre angulaire de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou directive européenne sur les rapports de développement durable des entreprises). Cette directive, adoptée en novembre 2022 par l'Union européenne, va progressivement imposer aux entreprises un rapport standardisé de durabilité. La CSRD fait de la double matérialité un outil central pour identifier les enjeux matériels qui devront être intégrés dans le rapport de durabilité. Elle sera applicable dès le reporting 2025 sur l'exercice 2024 pour Teleperformance.

Dans le cadre de ses travaux préparatoires à la CSRD, Teleperformance a réalisé son analyse de double matérialité en 2023, évaluant l'ensemble des enjeux de durabilité sous l'angle de la matérialité d'impact et de la matérialité financière.

Dans un souci de transparence, Teleperformance a choisi de publier dès cette année son analyse de double matérialité. Toutefois, ce présent rapport de durabilité 2023 reste conforme aux exigences de la déclaration de performance extra-financière, prévue par l'article L. 225-102 du Code de commerce, et ne s'alignera aux exigences de la CSRD qu'à partir de l'exercice 2024.

L'approche méthodologique

Afin de déterminer les enjeux matériels pour Teleperformance, le groupe a appliqué l'approche de la double matérialité introduite dans les normes européennes de reporting sur le développement durable (ESRS ou *European Sustainability Reporting Standards*) de la CSRD, portant sur les trois piliers de la durabilité : Environnement, Social, Gouvernance (ESG).

La méthodologie utilisée est fondée sur deux processus. Le premier analyse les impacts (potentiels ou réels) de l'entreprise et de l'ensemble de sa chaîne de valeur sur son environnement économique, social et naturel (impacts de l'organisation sur ses parties prenantes et sur l'environnement). Le second permet d'identifier et d'évaluer les risques et opportunités financiers découlant des questions ESG.

Les impacts, risques et opportunités (IRO) ont également été analysés au vu de différents horizons de temps : court terme (un an), moyen terme (de deux à cinq ans) et long terme (plus de cinq ans).

Cette analyse permet ainsi de prioriser les sujets parmi le large éventail de défis sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels le groupe fait face en tant qu'entreprise multinationale.

Dans un premier temps, le groupe a clairement identifié l'univers des enjeux ESG à prendre en compte. Pour ce faire, il se base sur des documents développés en interne :

- Analyses de matérialité réalisées au cours des années précédentes à la suite de consultations avec les principales parties prenantes de Teleperformance ;
- Analyse globale des risques du groupe (ERM) ;
- Cartographies de risques thématiques, développées notamment dans le cadre du devoir de vigilance : corruption, droits de l'homme, environnement, santé et sécurité, fournisseurs ;
- Enquêtes de satisfaction auprès des employés, des clients et des consommateurs finaux.

Il s'appuie également sur des textes et outils externes :

- Normes internationales (ISO 26000, Pacte mondial des Nations unies, Objectifs de développement durable et leurs cibles, standards GRI) ;
- Normes ESRS ;
- Benchmark et référentiels sectoriels ;
- Veille médiatique ;

- Indices internationaux pour évaluer le niveau de risque brut des pays dans ses opérations et dans sa chaîne de valeur, et ainsi identifier les zones de vigilance (*Global Climate Risk Index, Human Rights Index Score, Corruption Perceptions Index*).

Une fois le périmètre des enjeux ESG à évaluer déterminé, **le groupe a traduit chacun de ces enjeux en impacts, risques et opportunités (IRO). Les IRO ont ensuite été analysés et soumis à un panel de parties prenantes**, internes et externes, au troisième trimestre 2023, permettant d'enrichir l'analyse et d'évaluer leur degré d'impact et de matérialité financière. Les entretiens conduits en 2022 avec une quarantaine de parties prenantes ont également été pris en compte.

La matrice de double matérialité a enfin été validée par le comité de direction et le comité RSE du conseil d'administration.

23 enjeux de durabilité ont été évalués :

- **Sur le pilier environnemental** : réduction des émissions de gaz à effet de serre, adaptation au changement climatique, achats responsables, biodiversité, eau, pollution, gestion des déchets ;
- **Sur le pilier social** : conditions de travail, dialogue social, protection des données personnelles et sécurité des données (pour les employés de Teleperformance, ses clients et les utilisateurs finaux), santé et sécurité, égalité de traitement pour tous, formation et développement de carrière, respect des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur, conditions de travail et santé et sécurité dans la chaîne de valeur, emploi local et impact sur les communautés locales, droits fondamentaux des utilisateurs finaux, protection des utilisateurs vulnérables ;
- **Sur le pilier de gouvernance** : éthique et anticorruption, gouvernance d'entreprise, engagement et influence politiques, relations avec les fournisseurs.

La matérialité d'impact

La matérialité d'impact correspond aux impacts économiques, sociaux (y compris les droits de l'homme) et environnementaux produits par les activités de l'entreprise et sa chaîne de valeur, sur son environnement économique, social et naturel. La matérialité d'impact a été définie comme la combinaison de :

- La sévérité de l'impact, positif ou négatif, réel ou potentiel, déterminé selon trois caractéristiques : l'ampleur de l'impact (le degré de gravité), l'étendue de l'impact, et son caractère irréversible (difficulté à réparer le préjudice qui en résulte) ;
- La probabilité de l'impact.

La sévérité a été cotée sur une échelle de cinq niveaux, allant de "négligeable" à "sévère". La probabilité a été cotée sur une échelle de cinq niveaux également, allant de "rare" à "presque certain".

La matérialité financière

La matérialité financière évalue les risques et les opportunités causés par des faits externes, l'environnement économique, social et naturel, en lien avec la capacité de l'entreprise à continuer à générer de la valeur à court, moyen et long terme.

La matérialité financière peut découler des dépendances et impacts opérationnels, stratégiques, réglementaires, réputationnels, humains, environnementaux ou sanitaires. Suivant la même grille d'évaluation que dans l'ERM, elle a été définie comme la combinaison de :

- La sévérité ;
- La probabilité d'occurrence.

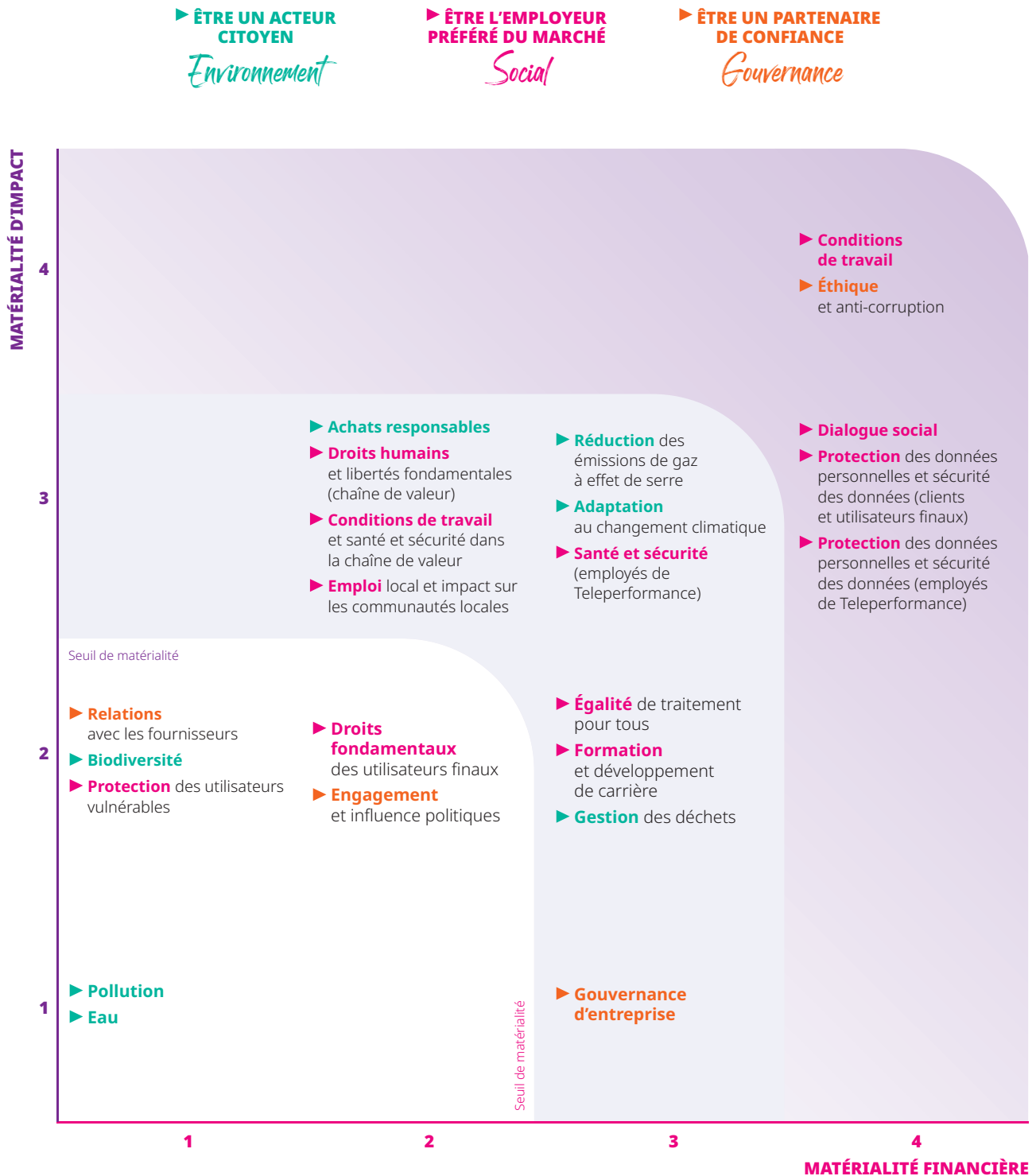
La sévérité a été cotée sur une échelle de cinq niveaux, allant de "négligeable" à "sévère", selon la magnitude des effets financiers potentiels sur l'organisation. La probabilité a été cotée sur une échelle de cinq niveaux également, allant de "rare" à "presque certain".

La matérialité financière a été déterminée sur la base de la cartographie des risques de l'organisation et en consultation avec les dirigeants représentant toutes les fonctions du groupe.

Les risques et opportunités identifiés ont ensuite permis de rétro-alimenter la gestion des risques du groupe.

Principaux impacts, risques et opportunités (IRO) identifiés

La matrice de double matérialité présentée ci-dessous illustre la matérialité d'impact (en ordonnée) et la matérialité financière (en abscisse) pour chacun des enjeux. L'analyse de double matérialité considère qu'un enjeu est matériel s'il a un fort impact sur les parties prenantes et sur l'environnement, et/ou sur la performance économique de l'entreprise. Ainsi, tous les enjeux ayant un niveau de matérialité d'impact et/ou de matérialité financière supérieur à 3 (impact majeur ou sévère), sont considérés comme matériels (zones en couleur sur la matrice ci-dessous).



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.2. Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE

Parmi les enjeux évalués, 16 sont matériels pour Teleperformance : conditions de travail, éthique et anticorruption, dialogue social, protection des données personnelles et sécurité des données (pour les employés de Teleperformance, ses clients et les utilisateurs finaux), réduction des émissions de gaz à effet de serre, adaptation au changement climatique, santé et sécurité, égalité de traitement pour tous, formation et développement de carrière, gestion des déchets, gouvernance d'entreprise, achats responsables, respect des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur, conditions de travail et santé et sécurité dans la chaîne de valeur, emploi local et impact sur les communautés locales.

Ces enjeux font l'objet de programmes et initiatives dédiées, ainsi que d'objectifs et d'indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès.








Les enjeux environnementaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation au changement climatique remontent considérablement dans la matrice de matérialité de Teleperformance, par rapport aux analyses des années précédentes. En effet, l'approche de double matérialité demande une prise en compte accrue des impacts de l'organisation sur la planète et formalise la considération de la planète comme une partie prenante à part entière.

Enjeux	Correspondance CSRD & ODD	Description de l'enjeu	Impacts, risques et opportunités	Criticité	Horizon	Gestion du risque
SOCIAL						
Conditions de travail	ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise 	Fournir un environnement de travail positif et sûr permettant le bien-être et des conditions de travail décentes et équitables pour tous.	Avec près de 500 000 collaborateurs dans le monde, les risques d'atteintes aux droits humains et libertés fondamentales existent. Le non-respect du droit du travail local, des standards internationaux ou des normes du groupe risquerait d'engendrer une baisse du bien-être psychologique et/ou physique des employés en raison de la détérioration des conditions de travail (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, heures supplémentaires, outils déficients, etc.).	●●●	Court-moyen terme	Les conditions de travail en matière de temps de travail, de rémunération décente, d'avantages sociaux et couverture santé, ou de flexibilité dans les méthodes de travail sont alignées sur les standards internationaux et sur des politiques groupe robustes, actualisées régulièrement et validées par la direction générale - section 3.3.4.
Dialogue social	ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise 	Veiller à ce que l'entreprise recueille la voix des employés et respecte la liberté d'association pour tous.	Des manquements en matière de dialogue social pourraient entraîner une violation des droits et libertés fondamentales des travailleurs, notamment en ce qui concerne les mécanismes de dénonciation, la capacité à exprimer des préoccupations dans le cadre du dialogue social et à obtenir des mesures correctives et des compensations.	●●●	Court-moyen terme	Teleperformance s'engage à établir un dialogue social efficace à tous les niveaux de l'entreprise, comme décrit en section 3.3.6.
Santé et sécurité	ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise 	Assurer la santé, la sécurité et la sûreté des employés	Les risques liés à la santé et à la sécurité constituent un risque important, notamment les troubles musculosquelettiques liés à un travail principalement sédentaire et les risques psychosociaux ou d'isolement au travail, potentialisés par le travail à distance. Des conditions de travail défavorables peuvent affecter la santé mentale et entraîner absences et désengagement. Un système de gestion de la santé et de la sécurité, avancé et efficace, représente un avantage concurrentiel pour l'attraction des talents et de nouveaux clients.	●●	Court-moyen terme	Teleperformance a développé un système de gestion de la santé et de la sécurité formalisé pour contrôler efficacement les risques, améliorer le bien-être et prévenir les éventuelles blessures du personnel dans l'exercice de leurs fonctions. Depuis 2021, l'accent a été mis sur les enjeux de santé mentale, avec un ensemble de dispositifs (section 3.3.5).
Égalité de traitement pour tous	ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise 	Prévention de toute forme de discrimination sur le lieu de travail et garantie d'une égalité de traitement pour tous les employés	La discrimination et le harcèlement envers les personnes LGBTQI+, les minorités religieuses ou ethniques, les personnes handicapées et en matière d'égalité des genres, entre autres, peuvent compromettre la santé mentale ou physique des individus concernés. Par ailleurs, le non-respect des réglementations anti-discrimination auraient des conséquences légales et réputationnelles pour Teleperformance. Une démarche avancée en la matière représente un avantage certain pour attirer et retenir ses talents.	●●	Court-moyen terme	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 - voir section 3.3.7

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.2. Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE








Enjeux	Engagements	Indicateurs clés de performance	2021	2022	2023	Progrès	Objectif
Conditions de travail	Un employeur préféré	Part des employés travaillant dans une filiale reconnue comme meilleur employeur (<i>Great Place to Work</i> [®])	98 %	97%	99%		Maintenir plus de 90 %
		Indice de confiance (<i>Trust Index Score</i>) donné lors de l'enquête <i>Great Place to Work</i> [®]	79%	79%	79%		Supérieur à 70 % (le seuil pour être certifié meilleur employeur étant de 65 %)
		Taux d'absentéisme	3,90%	4,20%	4,20%		Inférieur à 5 %
Dialogue social	Un employeur préféré	Part des employés couverts par un accord global	-	-	100 %		Favoriser le dialogue social à tous les niveaux
Santé et sécurité	Un employeur préféré	Part des employés formés à la politique santé et sécurité	95 %	94 %	94 %		Plus de 90 %
Égalité de traitement pour tous	Un employeur préféré	Part des femmes dans les effectifs	53,7 %	54,3%	53,7%		Maintenir la parité, > 45 %
		Part des femmes dans les fonctions d'encadrement	46,9 %	47,8 %	51,9%		Maintenir la parité, > 45 %
		Part des femmes dans le comité de direction	30 %	30 %	38 %		> 35 % d'ici à 2023
		Part des collaborateurs formés à la politique diversité et inclusion	-	91 %	90 %		Plus de 90 %

Enjeux	Correspondance CSRD & ODD	Description de l'enjeu	Impacts, risques et opportunités	Criticité	Horizon	Gestion du risque
SOCIAL						
Développement de carrière	ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise   	Veiller à ce que Teleperformance soit l'employeur le plus apprécié du marché, grâce à la gestion de l'engagement des employés, des formations et du développement de carrière.	Une mauvaise gestion récurrente ou importante du développement des employés (manque d'opportunités, absence de formation ou de soutien à l'évolution des compétences, surcharge de travail incombant aux personnes présentes) pourrait causer une inadéquation entre les compétences requises par le groupe et les compétences de ses collaborateurs, et pourrait aussi impliquer une baisse du bien-être psychologique et physique des employés.	●●	Moyen-long terme	Approche structurée de formation et développement de carrière, pour assurer une prise de poste rapide, anticiper les nouvelles compétences requises dans un contexte de digitalisation des métiers, et favoriser la promotion interne (section 3.3.3.2).
Respect des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur.	ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur  	Renforcer la procédure de <i>due diligence</i> des fournisseurs pour prévenir les risques de non-respect des droits de l'homme dans la chaîne de valeur.	Le manque de transparence des fournisseurs ou la constatation de mauvaises pratiques en matière de droits humains peuvent avoir un impact sur l'intégrité physique et/ou psychologique des travailleurs de la chaîne de valeur ainsi qu'une détérioration de leur confiance.	●	Moyen-long terme	Le groupe veille à ce que ses fournisseurs et sous-traitants adoptent les standards de son code de conduite des fournisseurs et les évalue régulièrement. La procédure de due diligence a été renforcée pour prévenir les risques de manquement dans la chaîne de valeur (section 3.4.4).
Conditions de travail et santé et sécurité dans la chaîne de valeur		S'assurer que les fournisseurs et les sous-traitants adoptent les normes du code de conduite des fournisseurs de Teleperformance et les évaluer régulièrement afin de contribuer à des conditions de travail sûres et équitables pour tous.	Des pratiques inappropriées dans la chaîne de valeur impacteraient également la réputation et l'image de marque de Teleperformance et représenteraient une faille à son devoir de vigilance. Le non-respect du devoir de vigilance risquerait de mettre en péril la réputation et la continuité de l'activité de Teleperformance.			
Emploi local et impact sur les communautés locales	ESRS S3 – Communautés touchées  	Prendre en compte l'impact des opérations sur les communautés locales et agir pour atténuer les externalités négatives.	L'emploi local et son influence sur les communautés locales figurent dans la matrice de matérialité, car ils représentent une opportunité pour Teleperformance de générer un impact positif. En tant qu'employeur majeur dans de nombreux territoires où il opère, Teleperformance s'engage à favoriser l'emploi local et à apporter son soutien aux communautés vulnérables.	●●	Moyen-long terme	Teleperformance travaille régulièrement en partenariat avec des associations, des agences gouvernementales pour l'emploi et les établissements scolaires pour des programmes de recrutement local et inclusif. Son programme philanthropique <i>Citizen of the World</i> noue des partenariats pour soutenir les communautés vulnérables, notamment sur des programmes d'éducation (section 3.5.1)
Protection des données personnelles et sécurité des données pour les employés, clients et utilisateurs finaux	ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise ESRS S4- Consommateurs et utilisateurs finaux 	Assurer la confidentialité des clients et des utilisateurs finaux tout en prévenant toute violation de la sécurité des données.	Les risques liés à la protection des données personnelles des collaborateurs de Teleperformance, de ses clients et leurs propres clients sont inhérents à l'activité du groupe. 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. Par conséquent, une solide gouvernance en matière de confidentialité et de sécurité des données serait un facteur d'attraction pour de nouveaux clients.	●●●	Court-moyen terme	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 ; Certification ISO 27701 pour sa démarche en matière de protection de la vie privée (section 3.4.3).

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE







3.2. Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE

Enjeux	Engagements	Indicateurs clés de performance	2021	2022	2023	Progrès	Objectif
Développement de carrière	Un employeur préféré	Heures de formation par employé	173	166	156		Fournir des opportunités de formation continue à tous les collaborateurs
		Taux de promotion interne	71 %	63 %	61 %		Favoriser une promotion interne élevée pour les fonctions d'encadrement (> 60 %)
Respect des droits humains et des libertés fondamentales dans la chaîne de valeur.	Un employeur préféré Un partenaire de confiance Un acteur citoyen	Déploiement de la procédure de <i>due diligence</i> renforcée des fournisseurs	50 %	100 %	100 %		Évaluer tous les fournisseurs à risque
Conditions de travail et santé et sécurité dans la chaîne de valeur	Un partenaire de confiance Un acteur citoyen						
Emploi local et impact sur les communautés locales	Un partenaire de confiance Un acteur citoyen	Collaborateurs embauchés pour leur première expérience professionnelle	124 300	125 100	96 500		Être un moteur d'emploi pour les jeunes
		Montant annuel collecté pour des associations locales (m euros)	6,3	11	7,6		Plus de 7m d'euros par an
Protection des données personnelles et sécurité des données pour les employés, clients et utilisateurs finaux	Un partenaire de confiance	Part des employés formés à la sécurité des données et cybersécurité	97 %	96 %	96%		Plus de 90 %
		Part des sites éligibles certifiés sur la norme ISO 27701	100 %	100 %	100 %		100 %

Enjeux	Correspondance CSRD & ODD	Description de l'enjeu	Impacts, risques et opportunités	Criticité	Horizon	Gestion du risque
GOVERNANCE						
Éthique et anti-corruption	ESRS G1- Conduite des affaires  	Assurer une conduite responsable des affaires, grâce à la transparence en matière d'éthique et de lutte contre la corruption.	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 ou dans sa chaîne de valeur. 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.	●●●	Court-moyen terme	Une gouvernance dédiée qui assure une gestion rigoureuse et un dialogue permanent avec ses parties prenantes (sections 3.4.2.1 et 3.4.2.5). Un dispositif anticorruption robuste, s'appuyant sur les huit piliers de la loi Sapin II (section 3.4.2.3) Une ligne d'alerte éthique pour signaler tout manquement (section 3.4.2.2)
Gouvernance d'entreprise		Garantir un respect absolu de la politique de conduite des affaires et une culture d'entreprise responsable (y compris le dialogue avec les parties prenantes).		●	Moyen-long terme	
ENVIRONNEMENT						
Changement climatique	ESRS E1- Changement climatique- Adaptation au changement climatique Réduction des émissions de Gaz à effet de serre  	Atténuer les risques physiques liés au changement climatique et les effets des catastrophes naturelles dans les pays très vulnérables où Teleperformance met en œuvre des activités.	Risque lié à la continuité des services pour les clients et utilisateurs finaux et risque d'interruption de la chaîne d'approvisionnement et de la production		Court-moyen terme	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.
		Réduire les émissions de gaz à effet de serre (y compris le CO ₂) conformément aux normes reconnues et aux meilleures pratiques, générées par les activités de Teleperformance et dans l'ensemble de la chaîne de valeur.	Opportunité de développer une meilleure image de marque en raison des politiques de protection de l'environnement.	●●	Moyen-long terme	Des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ont été validés par l'initiative <i>Science-Based Targets</i> (SBTI) - voir section 3.6.
Achats responsables	ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire 	Garantir un approvisionnement durable des ressources dans la chaîne de valeur	Le manque de matériel informatique pourrait causer une hausse des coûts ou même une rupture dans la production, impactant négativement la marge financière par l'augmentation des coûts liés à la pénurie de ces équipements.	●	Moyen-long terme	Le groupe travaille avec plusieurs partenaires stratégiques afin de sécuriser son approvisionnement. Il développe des programmes d'achats responsables, d'allongement du cycle de vie, de réparation, de reprise et de recyclage. (section 3.4.4).
Gestion des déchets	ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire 	Assurer la collecte, le tri et l'élimination des déchets générés par les activités de Teleperformance	Par l'usage de matériel d'informatique et électronique, les enjeux de gestion des déchets et de circularité font aussi partie des préoccupations du groupe.	●	Moyen-long terme	Des processus standardisés ont été développés pour la collecte, le tri et l'élimination des déchets générés par ses activités, et notamment le matériel informatique et électronique.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.2. Principaux enjeux extra-financiers et stratégie RSE

Enjeux	Engagements	Indicateurs clés de performance	2021	2022	2023	Progrès	Objectif
Ethique et anti-corruption	Un partenaire de confiance	Part des collaborateurs formés au code de conduite	97 %	95 %	95 %		Plus de 90 %
		Gouvernance d'entreprise	Déploiement de la ligne d'alerte éthique ;	100 %	100 %	100 %	
Changement climatique	Un acteur citoyen	Réduction des émissions GES de scopes 1 et 2 par employé (ETP) par rapport à l'année de référence 2019 (en tonnes CO _{2e})	- 44 %	- 49 %	- 51 %		-49% par ETP entre 2019 et 2026
		Part d'énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité	20,7%	27,8%	34,7%		30% d'ici à 2026
Achats responsables	Un acteur citoyen Un partenaire de confiance	Part des fournisseurs stratégiques (top 100) ayant pris des engagements environnementaux SBTi	14%	21%	21%		Promouvoir la prise d'engagements environnementaux dans la chaîne de valeur
Gestion des déchets	Un acteur citoyen	Nombre d'ordinateurs et téléphones recyclés ou revalorisés via un programme de reprise	13 400	26 992	46 817		Standardiser et renforcer le programme de gestion des actifs informatiques

DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

3.2. Principaux enjeux extra-financiers et strategie RSE

L'ensemble des risques du groupe, y compris ceux liés aux enjeux de durabilité, sont présentés au chapitre 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 2.4 *Plan de vigilance* du présent document d'enregistrement

universel, et également développés dans le plan de vigilance du groupe.

Les mégatendances (innovation et intelligence artificielle, changement climatique, ralentissement de l'économie mondiale et multipolarisation), les principaux risques et opportunités qui en découlent, ainsi que les réponses apportées par Teleperformance pour y faire face sont présentés en pages 8 à 15 du rapport intégré du groupe.

3.2.3. Vision RSE

Teleperformance ambitionne la satisfaction totale de ses parties prenantes. 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 un employeur préféré

— 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

— En contribuant aux communautés locales par la création d'emplois riches de sens, un fort engagement philanthropique et une utilisation durable des ressources naturelles.



Être un employeur préféré

- Engagement des collaborateurs et bien-être au travail
- Développement professionnel
- Santé et sécurité
- Droits de l'homme
- Diversité, équité et inclusion

ADN de TP

Chaque interaction compte



Force of Good

- Créer des emplois riches de sens
- Impact positif sur les communautés locales et l'environnement



Un partenaire de confiance pour toutes ses parties prenantes

- Éthique des affaires
- Expérience client et innovation
- Sécurité des données
- Performance durable

Le groupe se fixe des objectifs ambitieux :

- **Poursuivre l'obtention de certifications de meilleur employeur**, reflet d'un engagement fort en faveur de ses collaborateurs ;
- **Maintenir une répartition hommes-femmes** équilibrée dans les effectifs du groupe et dans les postes d'encadrement, accroître la part des femmes au sein des instances dirigeantes et poursuivre ses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion ;

- **Accélérer son engagement dans la lutte contre le changement climatique**, en réduisant son empreinte carbone conformément aux objectifs validés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) et en augmentant la part d'énergies renouvelables dans la consommation électrique totale du groupe ;
- **Poursuivre son engagement auprès des communautés locales**, via son programme philanthropique *Citizen of the World* et en renforçant ses programmes d'*Impact Sourcing* (recrutement inclusif).

3.2.4. Soutien au Pacte mondial des Nations unies

Les engagements du groupe sont conformes au Pacte mondial des Nations unies (UN Global Compact) 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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, politique de santé et de sécurité, politique 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.

3.2.5. Contribution aux Objectifs de développement durable des Nations unies

Teleperformance s'engage à contribuer aux Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD).

/ TELEPERFORMANCE S'ATTACHE PRINCIPALEMENT À SOUTENIR LES OBJECTIFS #1, #5, #8, #10 ET #13 :



Champs d'action

Teleperformance s'attache principalement à soutenir les Objectifs de développement durable #1, #5, #8, #10 et #13.

1 Élimination de la pauvreté En offrant un emploi décent et durable à près de 500 000 personnes, notamment dans des territoires en développement ou avec un fort taux de chômage (ex : Inde, Philippines, Tunisie, Madagascar, Afrique du Sud), TP contribue à lutter contre la pauvreté. Le groupe déploie une politique volontariste axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion, afin d'offrir une opportunité d'emploi à des personnes qui en sont traditionnellement éloignées (femmes, jeunes, personnes vulnérables).

5 Égalité entre les sexes Fort d'un bon équilibre femmes-hommes dans ses effectifs et postes d'encadrement, TP a adopté des objectifs ambitieux afin d'accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes, et tendre ainsi vers la parité à tous les échelons via son initiative globale *TP Women*. TP contribue au développement de l'emploi des femmes dans les pays en développement. En Inde par exemple, grâce à l'initiative *GenderSmart*, TP a augmenté significativement la part des femmes dans ses effectifs.

8 Travail décent et croissance économique L'accès à des postes décents pour un plus grand nombre de personnes est synonyme d'une croissance économique plus soutenue et inclusive. En tant qu'employeur majeur dans plusieurs pays en développement, TP aide à lutter contre le chômage et la pauvreté en offrant un emploi décent à ses collaborateurs et en leur garantissant un revenu juste, la sécurité au travail, une protection sociale et un plan de carrière, y compris en temps de crise.

10 Réduction des inégalités En recrutant des personnes issues de communautés vulnérables et en s'assurant qu'il n'y ait aucune discrimination au sein de ses opérations, le groupe vise à réduire les inégalités entre salariés. Chaque interaction est une occasion d'améliorer la vie quotidienne de chacun. En fournissant une expérience client et des services spécialisés à des personnes qui y ont un accès limité, TP réduit les inégalités au-delà de sa propre organisation.

13 Lutte contre le changement climatique TP s'est engagé dans l'initiative *Science Based Targets (SBTi)*, en adoptant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ambitieux et conformes aux objectifs de l'Accord de Paris.

TELEPERFORMANCE A IDENTIFIÉ SES PRINCIPAUX IMPACTS POSITIFS ET NÉGATIFS, RÉELS OU POTENTIELS, SUR L'ENSEMBLE DE SA CHAÎNE DE VALEUR, EN S'APPUYANT SUR LES CIBLES DES ODD

Impacts positifs

pour les personnes et l'environnement

Atténuation des risques

pour les personnes et l'environnement

INITIATIVES ET POLITIQUES INTERNES



1.1 Employeur majeur dans des territoires en développement, TP veille à offrir une rémunération décente à tous ses salariés. Programmes d'inclusion.



4.4 TP dispose d'un grand nombre de formations et de programmes de développement de ses salariés.



5.5 Hausse de la part des femmes à des postes d'encadrement. L'initiative *TP Women* vise à atteindre la parité à tous les échelons.



8.3, 8.5, 8.6 TP est un employeur local majeur.



10.4 TP a mis en place des programmes pour recruter des personnes issues de groupes vulnérables.



17.16, 17.17 TP a développé de nombreux partenariats avec des organisations publiques ou privées. TP a signé un accord avec UNI Global Union pour renforcer le dialogue social dans son organisation.



3.4, 3.8 TP a mis en place des programmes en faveur de la santé et du bien-être au travail et propose une couverture santé à ses salariés.



7.2 Augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique de TP.



10.4 TP a adopté une politique de diversité et d'inclusion pour parvenir à une plus grande égalité.



13.2 TP s'engage à réduire l'empreinte carbone par salarié.



16.5 TP s'engage à respecter les normes et règlements nationaux et internationaux qui promeuvent les plus hauts standards éthiques via un ensemble robuste de politiques groupe. TP adopte un principe de tolérance zéro de toute forme de corruption et extorsion et a développé un programme anti-corruption global, aligné sur la loi Sapin II. Déploiement d'un système d'alerte pour toutes les parties prenantes internes et externes.

ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

24 % du chiffre d'affaires de TP contribue directement aux ODD, notamment dans le secteur de la santé et des services spécialisés d'aide aux citoyens.



3.8 TP fournit des services d'interprétation pour les personnes étrangères ou malentendantes dans les hôpitaux. TP fournit des services d'assistance dans le domaine de la santé (numéros d'assistance, traçage des contacts, gestion des appels des centres de santé).



8.1, 8.2 TP est un acteur majeur des services à haute valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre et du développement de l'innovation.



9.C TP contribue à rendre l'information accessible à tous et partout.



10.2 TP fournit une expérience client aux personnes ayant une accessibilité limitée.

AU-DELÀ DE L'ENTREPRISE



1.2, 1.5 TP apporte son soutien aux enfants et aux victimes de catastrophes humanitaires ou naturelles.



4.4 TP s'engage en faveur de l'éducation via son programme philanthropique.



13.3 TP sensibilise ses collaborateurs à des pratiques respectueuses de l'environnement.



15.1, 15.2, 15.3, 15.5 TP a noué un partenariat pour la reforestation avec One Tree Planted et soutenu la plantation de 525 000 arbres.

Teleperformance continue de développer des activités et services qui répondent directement aux Objectifs de développement durable. Ainsi en 2023, le groupe réalise 16 % de son chiffre d'affaires dans le secteur de la santé et 8 % auprès des administrations publiques, en fournissant aux citoyens de nombreux pays une information fiable quant à leurs droits et leur parcours santé. Par ailleurs, les solutions spécialisées de LanguageLine permettent d'entrer en relation avec un interprète professionnel en direct dans

un délai de trente secondes. Ces solutions peuvent sauver des vies lors des appels aux urgences et dans les hôpitaux ou encore apporter une plus grande équité face aux démarches juridiques. Elles permettent aussi aux sourds et malentendants, ainsi qu'aux personnes maîtrisant mal l'anglais, d'être compris et vus par leur interlocuteur dans 41 langues, y compris en langue des signes britannique et américaine.

3.3. UN EMPLOYEUR PRÉFÉRÉ 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 chacun de ses marchés en promouvant les standards les plus élevés de son secteur. 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.

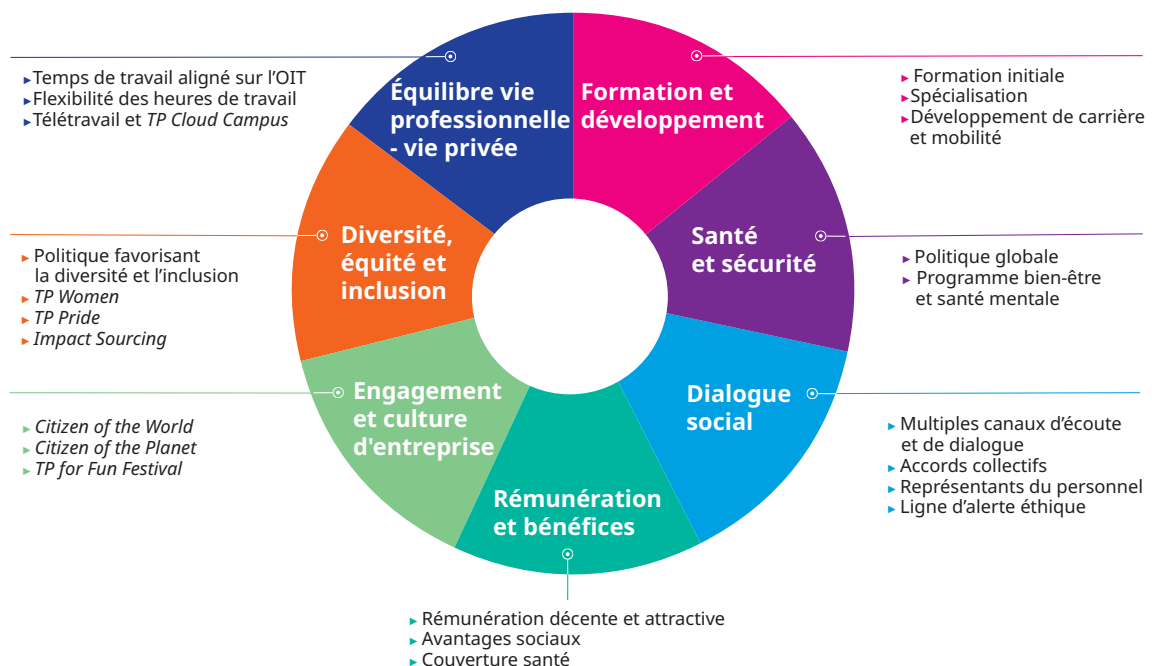
Le groupe s'appuie sur une stratégie High Touch couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des ressources humaines, avec plusieurs piliers :

- Attirer, recruter et retenir les talents ;
- Former et développer les collaborateurs ;
- Engager les collaborateurs ;
- S'appuyer sur une écoute continue des collaborateurs ;
- Continuer la digitalisation des processus RH, pour une meilleure expérience employé et plus d'agilité.

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.

Depuis 2020, Teleperformance fait évoluer sa gestion des ressources humaines pour prendre en compte la croissance exponentielle du modèle de télétravail au sein du groupe (cf. section 3.3.4.1 *Organisation du travail*). Outre une plus grande

La stratégie *High Touch* de Teleperformance s'articule autour de plusieurs engagements et programmes clés :



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 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. Une gouvernance formée autour du directeur des ressources humaines du groupe pilote cette stratégie. Elle est composée à la fois de responsables de grandes thématiques des ressources humaines telles que la formation, le recrutement ou la diversité, et de responsables régionaux qui s'assurent que la politique de ressources humaines du groupe est bien diffusée et appliquée par les équipes locales dans chaque pays.

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 2023, le groupe a intégré pour la troisième année consécutive le palmarès des 25 meilleurs employeurs au monde (World's 25 Best Workplaces™)**, une distinction unique décernée aux employeurs de référence dans le monde entier par l'institut Great Place to Work® et le magazine Fortune. Cette année, le groupe se hisse à la **5^e place du classement** (il était placé à la 11^e place en 2022 et à la 25^e en 2021). Les entreprises figurant dans le palmarès se sont distinguées par l'excellence de leur expérience collaborateur au niveau international, la confiance que leur témoignent leurs salariés et la mise en place d'un environnement de travail juste et équitable pour tous. L'institut Great Place to Work®, la référence mondiale en matière d'expertise de la qualité de vie au travail, a évalué de nombreux critères avec notamment des enquêtes confidentielles menées auprès des collaborateurs.

Le groupe a obtenu une certification Great Place to Work® dans 72 pays à travers le monde (+ 8 pays vs 2022), recouvrant plus de 99 % de ses collaborateurs (cf. section 3.3.1 *Engagement des collaborateurs*).

3.3.1. Engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est une priorité pour le groupe. Teleperformance a ainsi créé une culture d'entreprise basée sur la confiance et une expérience humaine exceptionnelle. Elle repose sur un environnement de travail sain et sûr dans lequel chacun peut maximiser son potentiel et prendre part au succès du groupe (voir les politiques, procédures et programmes d'engagement en place aux sections 3.3.3 à 3.3.7).

Pour mesurer l'engagement des collaborateurs, plusieurs outils ont été développés.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> Conditions de travail 		<p>99 % des collaborateurs du groupe travaillent dans une filiale certifiée « meilleur employeur » par <i>Great Place to Work</i>®</p> <p>Indice de confiance de 79 % attribué par les collaborateurs de Teleperformance</p> <p>72 pays certifiés comme « meilleur employeur »</p>

3.3.1.1. Certifications Great Place to Work®

En 2023, plus de 220 000 collaborateurs (vs 201 000 en 2022) de toutes les régions du monde ont répondu en toute confidentialité à des enquêtes indépendantes menées par l'institut *Great Place to Work*® pour évaluer leur confiance dans leur entreprise. L'institut *Great Place to Work*®, la référence mondiale en matière d'expertise de la qualité de vie au travail, décerne la seule certification indépendante au monde basée sur la qualité de l'expérience collaborateur.

Résultats

Les collaborateurs attribuent à leur employeur un indice de confiance. Pour être certifié comme un meilleur employeur, cet indice de confiance doit être supérieur à 65 %. **L'indice moyen de confiance de 79 %, attribué par les collaborateurs Teleperformance lors des enquêtes Trust Index®, est très largement supérieur au minimum requis.** Les scores élevés reflètent parfaitement l'équité, l'inclusion, l'égalité, la confiance et l'esprit d'équipe qui prévalent au sein d'un groupe très diversifié, où plus de 100 nationalités sont représentées. Ils ont permis à **Teleperformance d'obtenir ou renouveler des certifications Great Place to Work® ou Best Places to Work® dans 72 pays, et d'être reconnu comme le 5° meilleur employeur dans le classement des 25 meilleurs employeurs au monde (World's 25 Best Workplaces®).** Ces certifications couvrent plus de 99 % des effectifs du groupe, au-delà de l'objectif de 90 %.

Parmi les principaux résultats, 92 % des employés pensent que Teleperformance est un lieu de travail physiquement sûr, 89 % considèrent être traités équitablement, indépendamment de leur genre, de leur orientation sexuelle ou de leur origine et 83 % déclarent être traités comme un membre du groupe à part entière, quel que soit leur poste. 87 % des employés estiment qu'ils sont bien accueillis lorsqu'ils rejoignent l'entreprise et 83 % que leur manager fait preuve de soutien et d'empathie. Enfin, 83 % des salariés estiment qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes sur leur lieu de travail.

Méthodologie

Pour obtenir ces récompenses, les entreprises suivent une procédure de sélection rigoureuse. Le classement *Great Place to Work*® 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*® :

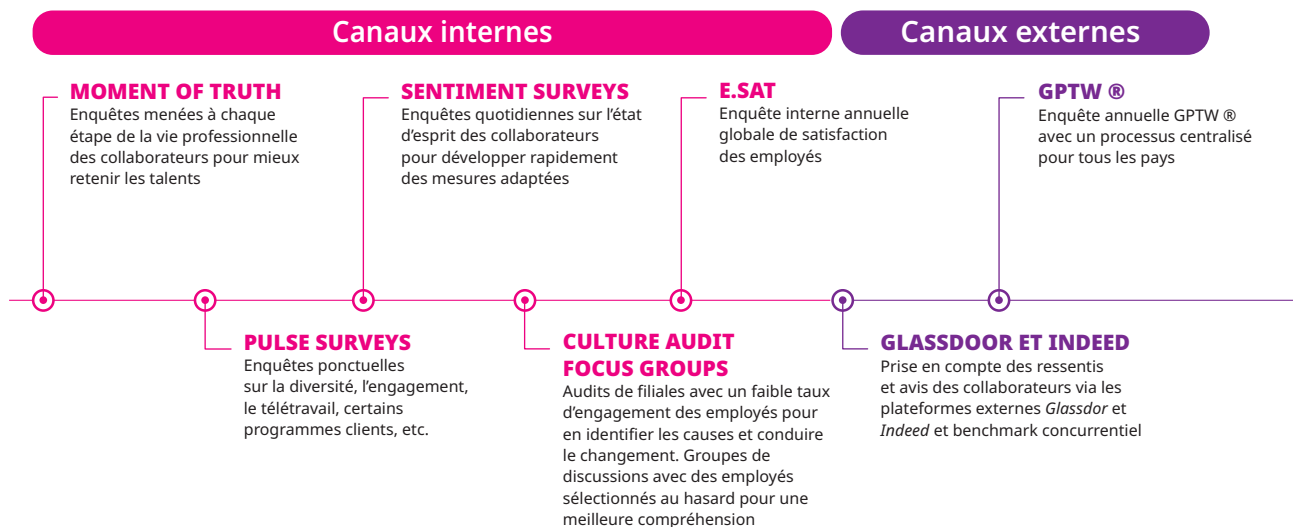
- Une entreprise *Great Place To Work*® est une entreprise où les collaborateurs font confiance à leur management, se sentent fiers de ce qu'ils font et apprécient les gens avec qui ils travaillent. Le degré de satisfaction des employés est mesuré à travers l'enquête *Great Place to Work*® *Trust Index*™ (indice de confiance) qui est adressée à l'ensemble des collaborateurs, incluant tous les profils, fonctions, zones géographiques, quelle que soit leur ancienneté. L'enquête comporte une question de satisfaction globale et une soixantaine de questions portant sur cinq dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité. Ces questions incluent tous les principaux aspects de la vie professionnelle : conditions de travail, intérêt de la mission, perspectives de formation et d'évolution, salaire, équipe et management, etc. L'indice de confiance correspond au pourcentage de promoteurs divisé par le nombre total de réponses ;
- À travers quelques questions ciblées, le questionnaire *Culture Audit*® permet de comprendre comment l'entreprise a développé le meilleur environnement de travail possible, les mesures en place pour que chacun puisse réaliser son potentiel, les valeurs de l'entreprise, la communication de la stratégie aux employés et de manière plus générale l'impact de l'entreprise sur ses collaborateurs et la communauté.

Chaque année, *Great Place To Work*® distribue une nouvelle enquête à l'ensemble des collaborateurs. **Le processus d'enquête et de certification est donc remis à zéro chaque année.**

Ces enjeux font partie des priorités du groupe, tel qu'indiqué dans la matrice de matérialité. **L'obtention de distinctions délivrées par des organismes externes portant sur la satisfaction des collaborateurs au travail, permettant d'avoir des résultats indépendants et objectifs, est intégrée au système de rémunération des dirigeants mandataires sociaux du groupe** (cf. section 4.2 relative à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux).

3.3.1.2. Enquêtes de satisfaction

Teleperformance a mis en place un processus d'écoute continue de ses collaborateurs, par le biais de différentes enquêtes. À ce jour, plus de 4,4 millions d'interactions ont ainsi été recueillies :



Outre les certifications externes *Great Place to Work®*, différents outils centralisés d'écoute des collaborateurs ont été mis en place au cours des dernières années afin d'assurer un suivi plus fréquent de la satisfaction des employés, par exemple :

- Enquêtes de rétention des talents pour s'assurer de leur satisfaction après chaque étape de leur vie professionnelle (recrutement, intégration, formation, changement de poste, évaluation annuelle, etc.) appelées « *Moments of Truth* » (Moments de vérité) ;
- Enquêtes externes par le biais des évaluations laissées par les employés sur *Glassdoor* ou *Indeed* ;
- Un service d'assistance RH permettant aux employés de contacter le service des ressources humaines et de solliciter son aide ;
- Enquêtes quotidiennes sur l'état d'esprit et le ressenti des collaborateurs appelées *Sentiment Surveys* et composées d'une simple question : Comment vous sentez-vous aujourd'hui et pourquoi ?

Le service d'assistance RH est un système central utilisé pour gérer et suivre les questions ou préoccupations soulevées par les employés sur une série de sujets tels que les horaires, la rémunération, les avantages, la formation, le développement de carrière et bien d'autres encore. Le service d'assistance RH joue un rôle crucial dans le traitement des interactions avec les employés, car il garantit que des solutions adéquates soient apportées aux collaborateurs, et qu'un suivi des résultats soit effectué pour permettre l'amélioration continue du processus.

Les ***Sentiment Surveys*** permettent aux collaborateurs d'exprimer chaque jour leurs émotions en sélectionnant sur la plateforme en ligne *MyTP* une des cinq émoticônes disponibles sur une échelle allant de très heureux à très malheureux. Ils peuvent ensuite indiquer la principale raison de leur réponse : personnelle, liée à l'entreprise, liée au programme client, ou au bien-être. Si un employé sélectionne une raison professionnelle par exemple, il peut ensuite préciser sur quel sujet spécifique porte son ressenti : relations avec ses collègues de travail, plannings, stress, management, salaire, outils de travail, etc.

La collecte quotidienne de tous ces ressentis permet de mesurer l'état d'esprit général des collaborateurs du groupe et d'avoir une analyse détaillée des émotions au niveau de chaque pays, site et programme client. Les initiatives et programmes globaux et locaux

peuvent alors être adaptés : si de nombreux collaborateurs d'un pays sont satisfaits d'une mesure particulière, celle-ci peut être étendue à d'autres pays par exemple ; à l'opposé, des alertes sont levées chaque fois que des insatisfactions majeures sont repérées afin de mettre rapidement en place des actions correctives (changements de plannings, intervention de professionnels pour lutter contre le stress, renforcement des programmes de bien-être au travail, voir section 3.3.5.4).

Cet outil est essentiel pour la mise en place rapide d'actions visant à restaurer le bien-être général des collaborateurs. Pour optimiser le suivi des résultats des *Sentiment Surveys*, un processus en circuit fermé a été mis en place : les employés participent à l'enquête accessible chaque jour sur la plateforme en ligne *MyTP* et les équipes RH et Engagement revoient quotidiennement les résultats. Des rapports sont ensuite envoyés aux responsables des opérations et des ressources humaines qui peuvent mettre directement en place des actions et mener des enquêtes plus approfondies au sein des équipes où des dysfonctionnements ont été relevés. Chaque semaine, les opérations et les ressources humaines se retrouvent pour passer en revue les principaux programmes client et développer des plans d'action à court et moyen terme avec les employés pour assurer leur bien-être dans le temps. Enfin, les équipes dirigeantes locales revoient chaque mois les principaux résultats de l'enquête par site et par programme client et s'assurent du bon déploiement des plans d'action. Les collaborateurs voient alors que des réponses concrètes sont apportées aux sentiments qu'ils ont exprimés. Teleperformance Grèce a par exemple renforcé ses programmes d'engagement et activités de team building pour les personnes en télétravail, et a aussi organisé plusieurs tables rondes pour expliquer plus clairement les mécanismes d'obtention des bonus de performance sur certains programmes clients.

La prise en compte de l'avis des collaborateurs par le biais de ces différentes enquêtes permet d'améliorer les conditions de travail et de favoriser leur épanouissement professionnel.

Afin d'assurer une amélioration continue des résultats, l'état d'avancement des projets fait aussi l'objet d'un suivi mensuel par une équipe dédiée.

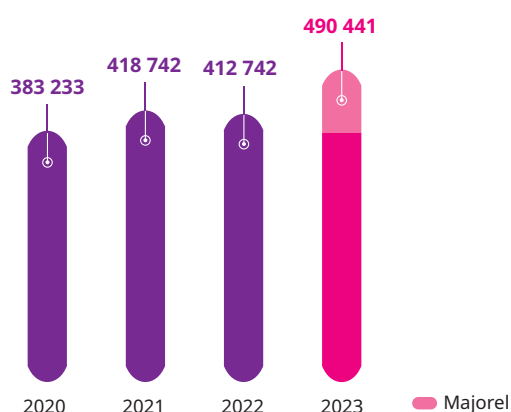
3.3.2. Un important créateur d'emplois

Les informations présentées dans cette section sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du groupe, mais n'intègrent pas les entités acquises de Majorel sauf lorsqu'il en est indiqué autrement.

3.3.2.1. Répartition de l'effectif total par âge, genre et zone linguistique au 31 décembre 2023

Répartition des effectifs hors Majorel							
	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Amérique du Nord et Asie-Pacifique	86 095	90 431	176 526	69 871	76 940	20 694	9 021
	48,8%	51,2%	100%	40%	44%	12%	5%
LATAM	52 510	59 731	112 241	47 405	46 391	13 291	5 154
	46,8%	53,2%	100%	42%	41%	12%	5%
Europe & MEA (EMEA)	44 433	56 123	100 556	23 661	41 360	21 240	14 295
	44,2%	55,8%	100%	24%	41%	21%	14%
Core services	183 038	206 285	389 323	140 937	164 691	55 225	28 470
	47,0%	53,0%	100%	36%	42%	14%	7%
Services spécialisés	5 621	12 536	18 157	3 628	6 710	3 772	4 047
	31,0%	69,0%	100%	20%	37%	21%	22%
Holdings	32	41	73	3	18	25	27
	43,8%	56,2%	100%	4%	25%	34%	37%
TOTAL	188 691	218 862	407 553	144 568	171 420	59 022	32 544
	46,3%	53,7%	100%	35%	42%	14%	8%

Répartition des effectifs avec Majorel							
	Hommes	Femmes	Total	< 25 ans	< 35 ans	< 45 ans	+ de 45 ans
Amérique du Nord et Asie-Pacifique	86 095	90 431	176 526	69 871	76 940	20 694	9 021
	48,8%	51,2%	100%	40%	44%	12%	5%
LATAM	52 510	59 731	112 241	47 405	46 391	13 291	5 154
	46,8%	53,2%	100%	42%	41%	12%	5%
Europe & MEA (EMEA)	44 433	56 123	100 556	23 661	41 360	21 240	14 295
	44,2%	55,8%	100%	24%	41%	21%	14%
Majorel	37 284	45 604	82 888	20 159	39 975	14 758	7 996
	45,0%	55,0%	100%	24%	48%	18%	10%
Core services avec Majorel	220 322	251 889	472 211	161 096	204 666	69 983	36 466
	46,7%	53,3%	100%	34,1%	43,3%	14,8%	7,7%
Services spécialisés	5 621	12 536	18 157	3 628	6 710	3 772	4 047
	31,0%	69,0%	100%	20%	37%	21%	22%
Holdings	32	41	73	3	18	25	27
	43,8%	56,2%	100%	4%	25%	34%	37%
TOTAL avec Majorel	225 975	264 466	490 441	164 727	211 394	73 780	40 540
	46,1%	53,9%	100%	34%	43%	15%	8%



À la fin de 2023, Teleperformance emploie près de 410 000 personnes, et près de 500 000 en incluant Majorel.

À travers son modèle d'affaires, Teleperformance s'attache à renforcer son impact positif sur les économies locales et l'emploi local, en fournissant des emplois stables, des salaires décents, des opportunités de formation et de développement de carrière, et un environnement de travail inclusif aligné sur les plus hauts standards du marché. Le groupe contribue notamment à l'accès des jeunes à l'emploi (96 500 personnes ont été embauchées pour leur première expérience professionnelle en 2023), et au développement de l'emploi des femmes et à la progression des classes moyennes dans les pays en développement où il emploie 70 % de ses collaborateurs (cf. section 3.4.1 *Les actions en faveur du développement local et des communautés*).



DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

3.3. Un employeur préféré sur son marché

3.3.2.2. Effectif en équivalent temps plein (ETP) par zone linguistique

	Effectif ETP 2023*	Charges de personnel 2023* (en millions d'euros)	Effectif ETP 2022	Charges de personnel 2022 (en millions d'euros, taux 2023)
Amérique du Nord et Asie-Pacifique	161 228	-1 761	167 274	-1 729
LATAM	99 930	-1 055	111 588	-1 017
Europe & MEA (EMEA)	84 735	-1 822	84 800	-1 809
Core services	345 893	-4 637	363 662	-4 554
Services spécialisés	15 017	-701	15 686	-544
Holdings	70	-24	70	-25
TOTAL	360 980	-5 362	379 418	-5 123

* Hors Majorel

Les rémunérations sont fixées en fonction des lois en vigueur dans les pays dans lesquels le groupe opère. Les charges de personnel ci-dessus sont présentées en euros. Les variations du montant des charges en euros peuvent être impactées par de nombreux facteurs, notamment les variations de taux de change d'une année à l'autre, et ne permettent donc pas nécessairement d'apprécier

toutes les augmentations de salaire réalisées en monnaie locale. Teleperformance s'engage partout à fournir des salaires attractifs supérieurs aux pratiques du marché et supérieurs au salaire décent, permettant à chacun de vivre décemment de son travail (cf. section 3.3.4.2 *Rémunération et mécanismes de fidélisation des employés*).

3.3.2.3. Analyse de l'évolution de l'effectif total en 2023 par type de contrat de travail

Au 01/01/2023	CDI*	CDD**	Intérim	Total
	334 895	63 938	13 909	412 742
Embauches	287 328	38 540	7 053	332 921
Mutations	4 988	-6 710	1 722	0
Démissions	-220 249	-32 929	-6 715	-259 893
Autres départs	-66 759	-7 770	-3 688	-78 217
AU 31/12/2023	340 203	55 069	12 281	407 553

Hors Majorel

* Contrat à durée indéterminée.

** Contrat à durée déterminée.

Le secteur dans lequel évolue Teleperformance connaît un taux d'attrition du personnel structurellement élevé. Le standard du secteur COPC (*Customer Operations Performance Centre*) fait référence à un taux d'attrition du personnel de 87 % par an en moyenne pour les fonctions d'agents (*COPC Global Benchmarking Services, Contact Center Outsourcing*, mars 2022). Cela s'explique en partie par le profil d'un grand nombre des collaborateurs, à savoir des personnes jeunes en recherche d'une première expérience professionnelle.

Teleperformance enregistre un taux d'attrition en dessous de la moyenne de son secteur, avec des variations d'une région à l'autre et des différences très notables selon les fonctions. L'attrition du groupe pour les agents (qui représentent environ 80 % des effectifs) est de 6,1 % par mois en moyenne en 2023, soit 73,5 % sur l'année. Cela correspond à une baisse de 9 points par rapport à 2022.

Le groupe s'attache à diminuer ce taux d'attrition, notamment dans les premiers mois après l'embauche. Il a développé en ce sens des

actions ciblées à chaque étape de la vie professionnelle des collaborateurs :

- Amélioration continue du processus de recrutement, pour mieux identifier les personnes susceptibles de s'épanouir dans leur rôle (cf. section 3.3.3.1 *Attraction et recrutement des talents*) ;
- Écoute continue des collaborateurs, avec des enquêtes de satisfaction à chaque étape clé (après le recrutement, l'intégration, les premiers mois, etc.) ;
- Mise en place d'une équipe de rétention depuis la fin de l'année 2021, chargée de conduire des entretiens auprès des personnes démissionnaires, pour comprendre les raisons, trouver des solutions, et retenir les talents lorsque cela est possible (cf. section 3.3.3.5 *Fidélisation et rétention des talents*).

L'attrition moyenne pour les superviseurs, les fonctions support et les fonctions d'encadrement est de l'ordre de 2 % à 3 % par mois. Au global, l'attrition du groupe est de 5,7 % en moyenne par mois, soit 68,2 % par an en 2023.

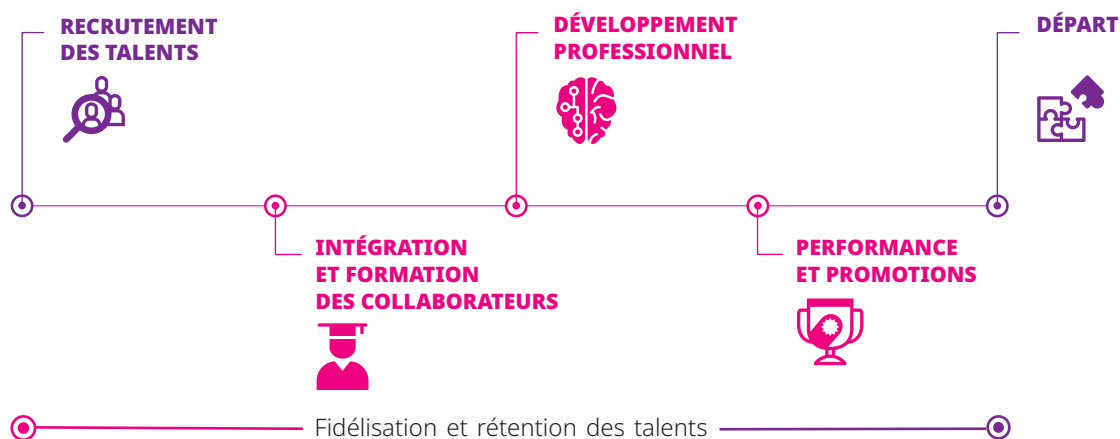
Alors que 97 % des effectifs sont embauchés directement par le groupe, seuls 3 % sont des travailleurs intérimaires. Ceux-ci jouissent des mêmes conditions de travail que les employés directs, en conformité avec les politiques du groupe.

3.3.3. Étapes de la vie professionnelle des collaborateurs

Les employés de Teleperformance sont à la base de son succès. Pour attirer et former les meilleurs talents, le groupe a développé une stratégie *High Touch* qui s'attache à recruter les bons talents, investir dans la formation et le développement de carrière et créer un environnement de travail divers et inclusif (cf. section 3.3.7 *Diversité, équité et inclusion*).



VIE PROFESSIONNELLE DES COLLABORATEURS



3.3.3.1. Attraction et recrutement des talents

Le succès des équipes de Teleperformance débute dès la phase du recrutement. Pour attirer les meilleurs candidats, le groupe offre des salaires compétitifs, de nombreux avantages sociaux, des opportunités de développement de carrière, des programmes d'engagement et le meilleur environnement de travail possible.

Teleperformance a mis en place des processus de recrutement robustes permettant d'identifier les bons candidats au sein de nombreux viviers de talents. Le recrutement se découpe en quatre phases : la planification, l'attraction, la sélection et l'évaluation finale.

- 1. Planification :** les besoins en nouveaux talents sont évalués conjointement par les équipes opérationnelles, les équipes en charge de la planification et les équipes RH. Elles précisent leurs attentes et les profils de candidats recherchés, tant sur les compétences techniques que sur les compétences comportementales (*soft skills*). Cette matrice de compétences comprend une méthode de notation et un seuil de réussite. La planification des besoins de recrutement avec anticipation est essentielle à la réussite des opérations et au bon démarrage des nouveaux programmes clients.
- 2. Attraction :** les équipes en charge du recrutement activent divers leviers : appel à des cabinets spécialisés dans le recrutement, recrutement digital, mais aussi programme de cooptation *Refer a Friend* (recommande un ami) proposé aux collaborateurs du groupe. Le succès du programme de cooptation témoigne de la satisfaction des collaborateurs, qui sont les plus à même de parler de leur travail et d'identifier les compétences nécessaires pour s'épanouir chez Teleperformance. Environ 20 % des

effectifs globaux sont aujourd'hui recrutés via le programme de cooptation *Refer a Friend*. Des outils d'analyse de données sont utilisés pour identifier les candidats à fort potentiel en combinant leurs compétences et les performances attendues selon chaque profil.

- 3. Sélection :** une fois les premières candidatures reçues, le processus permet de vérifier si elles sont compatibles avec le profil recherché par les équipes opérationnelles. Des premiers entretiens téléphoniques sont réalisés pour présélectionner un certain nombre de candidats qui seront alors soumis à différents tests. Des présélections sont effectuées afin d'évaluer et mesurer leurs capacités, comprendre leur personnalité et leur degré d'intelligence émotionnelle et identifier les comportements qui correspondent le mieux à la culture de l'entreprise et ceux qui sont le plus à même de réussir et s'épanouir dans leur rôle.
- 4. Évaluation finale :** le processus de recrutement se termine par des entretiens avec les équipes de recrutement, les opérations et parfois le client du programme pour lequel le futur collaborateur travaillera.

Une fois le processus de recrutement terminé, le candidat retenu reçoit une offre d'emploi. S'il l'accepte, il commencera alors son parcours au sein de Teleperformance en suivant le processus classique d'intégration.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.3. Un employeur préféré sur son marché

Plusieurs outils ont été mis en place tout au long du processus de recrutement pour s'assurer de l'efficacité des procédures et de l'optimisation des délais de recrutement :

- Un système de suivi des candidatures (*Application Tracking System*) a été déployé afin d'avoir une meilleure vue des processus de recrutement au niveau mondial. Dans ce cadre, **le groupe a développé un modèle de recrutement digital** qui permet d'utiliser divers outils numériques pour identifier et attirer les meilleurs candidats plus rapidement, raccourcir les temps de recrutement, mais aussi prendre en compte les candidats privilégiant la possibilité de travailler à domicile. Il permet également de réduire les possibilités de partialité des recruteurs, les candidats effectuant la majeure partie du processus avec les outils d'évaluation sans intervention directe du recruteur. Le système a été étendu à tous les pays. Le recrutement digital refaçonne à la fois le parcours du candidat et la plateforme globale, en combinant les stratégies *High Touch-High Tech* et en permettant aux candidats d'interagir de manière flexible tout en éliminant les délais du flux manuel transitoire. Une nouvelle stratégie a été établie afin de quantifier, mesurer et piloter toutes les étapes du cycle professionnel des collaborateurs : recrutement, formation, évolution professionnelle. Avec l'acquisition de PSG Global Solutions, un leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement aux États-Unis, Teleperformance continue de renforcer son expertise en matière de processus digital de recrutement ;
- Le formulaire RSOF (*Recruiter Specialist Observation Form*) permet d'évaluer le processus de recrutement pour identifier les axes de progrès des recruteurs ;
- Les équipes de recrutement sont formées à l'intelligence émotionnelle et aux meilleures pratiques en matière de recrutement. Les recruteurs suivent des séances de coaching pour travailler sur les éventuels axes d'amélioration identifiés grâce au RSOF.

Le secteur dans lequel évolue Teleperformance connaît un taux d'attrition du personnel structurellement élevé. Couplé à la croissance du groupe, le nombre de recrutements effectués est par conséquent considérable. Le défi majeur du groupe est d'embaucher un grand nombre de personnes qui s'épanouiront dans leur travail au quotidien ;

3.3.3.2. Formation des collaborateurs

La formation des collaborateurs est au centre de la stratégie RH de Teleperformance dont l'activité repose sur une main d'œuvre importante. **Elle permet de délivrer le meilleur service aux 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 à tous les collaborateurs dès le recrutement 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. Cependant, Teleperformance est conscient que la formation peut prendre de nombreuses formes en plus des formations traditionnelles en présentiel ou en ligne. Le développement du nombre de contenus de formation se fait à travers des espaces de travail où les employés peuvent se connecter et partager, ou à travers des simulations.

ainsi, plusieurs leviers ont été mis en place pour y parvenir. Outre le nouveau modèle de recrutement digital décrit ci-dessus, le groupe s'appuie sur le déploiement du télétravail avec *TP Cloud Campus* qui permet d'embaucher de nouveaux collaborateurs, quelle que soit la distance qui les sépare des sites de Teleperformance (cf. section 3.3.4.1 *Organisation du travail*), et ainsi étendre les possibilités de recrutement. D'autre part, le groupe cherche à diversifier davantage ses viviers de talents par le biais de son programme *Impact Sourcing* (cf. section 3.4.1.2 *Impact Sourcing*) qui vise à recruter des personnes habituellement éloignées du monde du travail.

Si le recrutement est un défi dans toutes les régions où le groupe est implanté, les problématiques ne sont pas toujours les mêmes et les équipes locales développent des initiatives sur mesure pour y répondre.

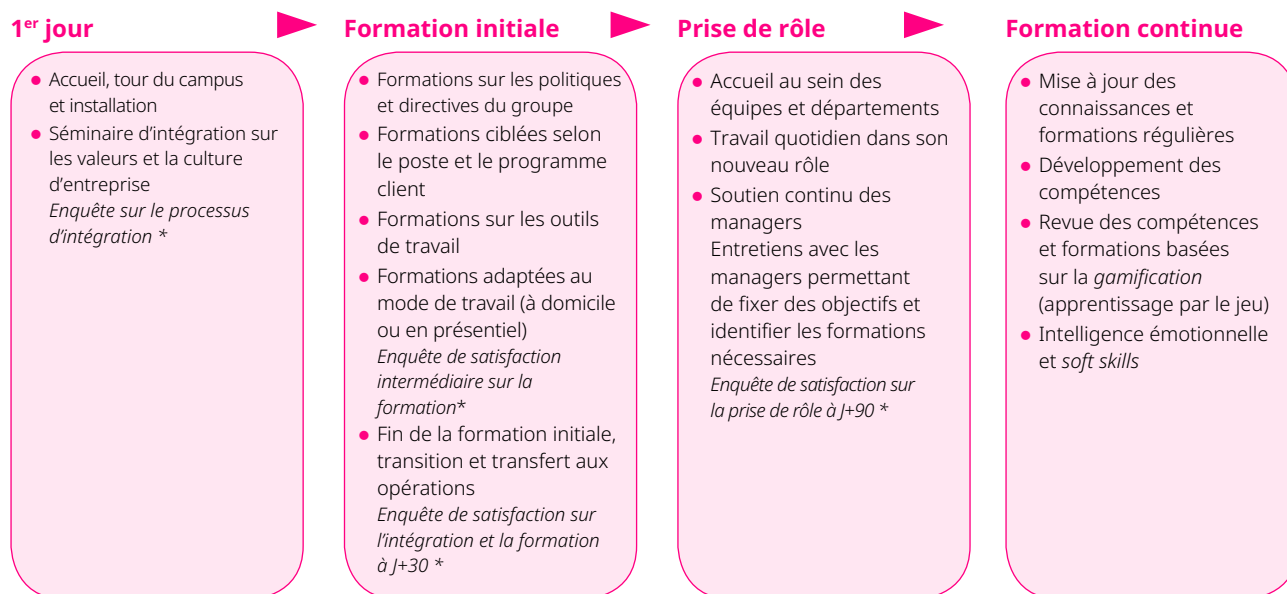
C'est le cas par exemple en Inde, où Teleperformance a inauguré en 2022 *TP Shuttle*, un bus qui sillonne les routes du nord-est de l'Inde dans le but d'offrir des opportunités à des personnes dans des zones éloignées des bassins d'emploi. Ces offres d'emploi sont variées et peuvent comprendre des options de travail à domicile ou la possibilité de déménager près des centres ultramodernes du groupe en Inde. *TP Shuttle* est équipé des outils nécessaires pour mener à bien le processus de recrutement en déplacement : bornes d'inscription et d'évaluation, bureaux d'entretien et de pré-intégration, etc. À terme, ce bus innovant parcourra le pays dans son ensemble pour toucher chaque fois plus de candidats potentiels. Avec le développement exponentiel du télétravail et d'initiatives telles que *TP Shuttle*, Teleperformance a rempli 15 % de ses besoins en recrutement en Inde grâce à des embauches au sein des communautés rurales et éloignées.

Au Portugal, les enjeux de recrutement du groupe sont tout autres. En tant que *hub* multilingue, Teleperformance Portugal doit réussir à attirer des candidats qui viennent d'autres pays, parlent parfois des langues rares et qui ont des prétentions salariales en ligne avec les standards de leur pays d'origine. Pour faire face à ces enjeux, le groupe anticipe au maximum ses besoins en recrutement, adapte ses communications pour toucher les bons talents, met en avant les différences entre le coût de la vie au Portugal et celui du pays d'origine des candidats, propose des solutions d'accueil et d'hébergement aux collaborateurs étrangers et soutient les candidats dans leurs procédures de demande de visa le cas échéant.

Tous les collaborateurs du groupe sont formés, y compris les employés à temps partiel, les employés par intérim et les sous-traitants. En 2023, 56 millions d'heures de formation ont été dispensées. Le nombre d'heures de formation par employé équivalent temps plein s'élève à 156 en 2023 vs. 166 en 2022. Teleperformance affiche un investissement prononcé pour la formation, bien au-dessus des trente-cinq heures de formation dispensées en moyenne dans le monde selon Statista.

La pandémie a eu un impact important sur la manière dont la formation est délivrée et l'analyse de l'évolution des données relatives à la formation d'année en année doit être mise en perspective et prendre en compte de nouveaux facteurs. Les milléniaux et la génération Z représentent désormais plus de 90 % des effectifs du groupe et environ 40 % des collaborateurs travaillent à domicile. L'accent a ainsi été mis sur le développement de contenus plus courts et attractifs tout en atteignant les mêmes résultats d'apprentissage qu'auparavant.

/ LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PARCOURS DE FORMATION CHEZ TELEPERFORMANCE



* Enquête *Moment of Truth*

Certifications de formation initiale

Depuis 2014, tous les nouveaux collaborateurs participent systématiquement dès leur premier jour au sein de Teleperformance, en personne ou virtuellement, à un séminaire d'intégration dédié à la culture et aux valeurs du groupe ainsi qu'à la sécurité et la conformité. En 2020, ce programme de formation initiale appelé alors *Meet TP* 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. En avril 2021, ce programme a été mis à jour et comprend désormais deux types de certification : l'un pour les sites physiques de Teleperformance, l'autre pour le travail à domicile.

Les deux formations dispensées à tout nouvel employé incluent notamment des modules sur les politiques du groupe, la santé et la sécurité, la politique RSE, etc. Chaque nouvel employé doit également suivre un programme sur la conformité de façon à préserver la sécurité des clients, des consommateurs finaux et des employés de Teleperformance. Les employés en télétravail suivent une série de modules sur le travail à domicile portant sur les outils numériques du quotidien et sur des sujets cruciaux tels que le bien-être et l'engagement à distance.

À la suite de la mise en place de ces certifications, le groupe a observé des progrès sur les données d'attrition après les trente puis les quatre-vingt-dix premiers jours des nouveaux employés.

MyTP

En raison de la pandémie, Teleperformance a accéléré la mise à disposition de toutes ses formations en ligne par le biais de sa plateforme *MyTP*. Celle-ci a été déployée à l'échelle mondiale en 2020 et offre la possibilité de suivre une formation en ligne par le biais de cours créés par Teleperformance et par d'autres fournisseurs dont Skillsoft et LinkedIn. *MyTP* permet à chacun d'apprendre et développer ses connaissances et compétences. La plateforme est programmée pour attribuer des contenus de formation dédiés à chaque poste chez Teleperformance et permettre aux employés d'accéder et s'inscrire à des contenus de développement.

Cette plateforme SaaS est à la fois **une plateforme de formation, une plateforme de gestion de carrière, de communication interne et d'engagement**. Ce développement a continué en 2022 et 2023 et comprend des espaces de travail intégrés accessibles à tous sur des sujets clés tels que les standards opérationnels du groupe TOPS et BEST, le programme de bien-être, le programme de préservation de l'environnement *Citizen of the Planet* ou le fonctionnement de la plateforme de télétravail *Cloud Campus*. Le nombre de vues sur ces pages s'élevait à plus de 1,8 million au cours de l'année 2023 (vs. 1,4 million en 2022 et 314 000 en 2021), avec plus d'un million de vues sur les espaces dédiés à TOPS et BEST. En plus d'un catalogue de formations en ligne, la plateforme contient des outils de gestion des performances, d'enquêtes auprès des employés, de contrôle des connaissances, d'outils de *gamification* (apprentissage par le jeu), etc.

En 2023, *MyTP* a continué d'être massivement utilisé avec une moyenne de 205 073 visiteurs uniques par mois. Les heures de formation en ligne par utilisateur ont augmenté, passant de 9,33 heures par utilisateur en 2022 à 9,99 heures en 2023.

/ CHIFFRES CLÉS MYTP

	2021	2022	2023
Nombre total d'heures de formation en ligne sur <i>MyTP</i>	3 356 939	3 585 206	3 720 042
Nombre total d'heures de formation en ligne par employé sur <i>MyTP</i>	8,57	9,33	9,99

Les fonctions qui se connectent le plus régulièrement à *MyTP* sont les agents, les superviseurs et les formateurs.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.3. Un employeur préféré sur son marché

Faits marquants en 2023

1. L'engagement reste un facteur essentiel pour Teleperformance. L'identification des ressentis des employés lors d'étapes clés de leur quotidien chez Teleperformance permet d'améliorer continuellement les procédures du groupe. En 2023, plus de 157 000 ressentis des collaborateurs ont été recueillis auprès des employés par le biais de ces enquêtes appelées « *Moment of Truth* » (Moment de vérité). Elles mesurent l'expérience des collaborateurs à différents moments de leur cycle de vie professionnelle : le jour de leur arrivée, après leur formation, après trente jours d'activité, etc. Les données recueillies lors de ces enquêtes ont été traduites en plans d'action qui permettent à Teleperformance d'être une entreprise *Great Place to Work*®.
2. En raison du développement du modèle *TP Cloud Campus* permettant aux employés de travailler depuis n'importe quel endroit dans le monde, il est devenu plus important que jamais de développer du contenu mondialisé. En plus de la formation globale sur le code de conduite du groupe, Teleperformance a participé en octobre au mois de sensibilisation à la cybersécurité. L'équipe de formation et développement a développé du contenu globalisé pour les équipes spécialisées par secteur client et pour les équipes *Trust & Safety* (modération de contenus). 16 475 personnes ont par exemple suivi la formation *Trust & Safety Academy* avec un taux de satisfaction de 90 %.
3. La santé mentale et le bien-être ont représenté un point d'attention pour Teleperformance. Le groupe a mis en place des formations mondiales sur la santé mentale en plus des efforts poursuivis localement. Les formations se sont déroulées en plusieurs phases en 2023 et ont obtenu un taux de satisfaction global de 94%.
4. La mesure du succès des contenus de formation se fait grâce à des tableaux de bord créés pour que les responsables de formation, mais aussi les dirigeants aient une meilleure visibilité sur toutes les données relatives à la formation et au développement de carrière. En 2023, les niveaux de satisfaction suivants ont été atteints : 93,5 % pour les formations en ligne et 94 % pour les formations dirigées par un instructeur. Les programmes ont été évalués selon une fiche d'évaluation commune.
5. **L'innovation dans les méthodes d'apprentissage a continué de jouer un rôle central dans la stratégie de formation du groupe.** Les équipes et les clients ont accès à plusieurs solutions de gamification y compris des quiz pouvant être déployés rapidement. En 2023, le groupe a développé 13 773 jeux (vs 12 183 en 2022), qui ont été joués 2,8 millions de fois (vs 2,55 millions en 2022). En outre, Teleperformance a continué de chercher et piloter de nouvelles façons de délivrer du contenu :
 - Au Portugal et en Colombie, Teleperformance compte sur des *TP Esport Arena*, des centres d'excellence dédiés aux jeux en ligne, alors que les jeux vidéo font désormais partie de la culture quotidienne du groupe. Ils peuvent être utilisés pour des exercices de *team building* et de formation ;
 - Des projets pilotes ont été développés au cours desquels les collaborateurs suivent leur formation de manière autonome en utilisant la *gamification* et les plateformes de formation. La durée d'apprentissage des collaborateurs se réduit de manière significative, mais sans impact sur l'expérience.
 - Dans le cadre d'un programme pilote, 65 collaborateurs ont suivi la formation pour les nouveaux arrivants sur le métavers alors que de nouvelles méthodes de formation sont en cours d'exploration. 95 % de ces personnes ont déclaré vouloir renouveler l'expérience. D'autres outils sont en cours de développement ;
 - Teleperformance continue d'améliorer les programmes de formation relatifs à la conformité, en regroupant toutes les formations en la matière, facilitant ainsi la visibilité et l'accessibilité aux collaborateurs. Le contenu de la formation a également été révisé, en réduisant la durée, sans pour autant impacter les acquis. Ceci a permis d'atteindre un meilleur taux de réussite dès le premier essai ;
 - Enfin, Teleperformance a lancé un programme interne de certification des formateurs. Ce programme vise à assurer un niveau de qualité des formateurs élevé et constant, et fournir ainsi des formations attractives. En 2023, plus de 500 formateurs ont été certifiés.

3.3.3.3. Développement 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 programmes et de parcours pour accompagner tous ses collaborateurs, soutenir le développement de leur carrière et favoriser la mobilité interne à tous les niveaux.**

Parcours d'apprentissage

Le parcours d'apprentissage est entièrement déployé et couvre l'ensemble des collaborateurs. Depuis 2022, l'accent est mis sur la création de parcours de requalification pour transmettre des compétences techniques manquantes à des collaborateurs ayant les bons *soft skills* et les capacités d'apprentissage nécessaires. Une récente analyse de McKinsey & Company a révélé que 90 % des salariés devront acquérir de nouvelles compétences d'ici à 2030. Dans le cadre de la transformation du département qualité, 427 collaborateurs ont par exemple complété le parcours de développement professionnel appelé « *From Data Analyst to Data Scientist* » (d'analyste de données à expert en mégadonnées).

Lean Six Sigma

Dans le cadre de la transformation du groupe, les programmes de formation *Lean Six Sigma* continuent d'être déployés à l'échelle mondiale, l'accent étant également mis sur l'amélioration des processus et le gain d'efficacité.

Language Academy

Depuis 2022, en complément d'autres formations existantes, Teleperformance compte sur son académie de langues offrant à tous les employés non-anglophones la possibilité de développer leurs compétences en anglais tout en améliorant leurs perspectives de carrière. En 2023, 19 969 apprenants ont suivi ces formations (vs 17 772 en 2022).

Développement des cadres supérieurs

Depuis 2022, Teleperformance fournit des licences *LinkedIn Learning* à tous les employés ayant au minimum le statut de directeur, pour offrir de nouvelles possibilités d'apprentissage autonome ainsi que des cours sur des sujets clés tels que l'intelligence artificielle et la diversité, l'équité et l'inclusion.

Teleperformance University, l'université interne destinée aux cadres à haut potentiel qui ambitionnent de devenir les futurs dirigeants et cadres supérieurs du groupe, a été relancée sous un nouveau format en avril 2023. Elle reste la principale initiative pour le développement des cadres de demain. D'une durée d'un an, elle inclut des partenariats avec des universités prestigieuses et mêle contenu académique et immersions dans les centres d'excellence du groupe. 30 collaborateurs ont participé au programme en 2023, soit 15 femmes et 15 hommes.

Les dirigeants du groupe et les talents à haut potentiel reçoivent des formations régulières sur les orientations stratégiques du groupe et sa transformation.

JUMP!



Destiné aux collaborateurs de Teleperformance, le programme *JUMP!* a initialement été mis en place afin d'encourager les promotions internes pour toutes les fonctions essentielles de Teleperformance en dessous du niveau de directeur. 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 ;

3.3.3.4. Gestion de la performance

Teleperformance a toujours favorisé la promotion interne. En 2023, le groupe compte un taux de promotion interne de 61 % vs. 63 % en 2022, ce qui signifie qu'une vaste majorité des postes de superviseurs, managers et directeurs sont pourvus en interne.

Un processus de gestion de la performance est en place pour tous les collaborateurs. Chaque employé a des objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéfinis. **L'ensemble des collaborateurs reçoit des évaluations de performance régulières, au moins une fois par an**, qui permettent de tracer leur plan de carrière.

Pour aller plus loin, le groupe a entrepris un processus de standardisation des revues de performance. Alors que les entretiens d'évaluation des collaborateurs étaient auparavant gérés localement, le groupe, qui évolue chaque fois plus vers un modèle d'organisation sans frontières, a développé un **nouveau processus pour la gestion de la performance**. Ce processus s'appuie sur une même grille de compétences, permettant d'évaluer les talents

3.3.3.5. Fidélisation et rétention des talents

Ses collaborateurs étant l'atout majeur de Teleperformance, il est essentiel pour le groupe de parvenir à les fidéliser. Cela passe en premier lieu par des conditions de travail attractives (cf. 3.3.4 *Conditions de travail*) et une culture d'entreprise respectueuse et stimulante. De nombreux programmes d'engagement et de bien-être au travail ont été développés et ont permis à Teleperformance de se positionner parmi les meilleurs employeurs du monde (cf. 3.3.1.1 *Certifications Great Place to Work®*).

Cependant, dans un secteur où le taux de rotation des employés est particulièrement élevé, il est essentiel de trouver de nouveaux moyens de retenir les meilleurs talents. Le projet d'équipe de rétention des employés (*Employee Save team*) a été lancé en

- 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.

En 2023, Teleperformance a repensé certains éléments du programme afin d'accroître l'égalité des chances. Au préalable, les candidats devaient d'abord postuler et être acceptés avant d'avoir accès au contenu de formation. À présent, afin d'encourager la curiosité des collaborateurs pour de nouveaux rôles, huit heures du programme de formation sont accessibles à toutes les personnes intéressées avant même de postuler. Ce programme comprend l'apprentissage en ligne, des ateliers animés par des formateurs et des évaluations basées sur des scénarios pour chaque parcours.

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. Il est désormais proposé à la fois en présentiel et sur la plateforme virtuelle *MyTP*.

En 2023, plus de 3 200 collaborateurs ont participé au programme JUMP! et 6 250 personnes ont suivi un programme en libre-service les préparant à intégrer le programme dans le futur.

de manière homogène et avec le même niveau d'exigence partout. Depuis 2022, Teleperformance utilise ce nouveau processus pour l'évaluation annuelle de la performance de tous les collaborateurs occupant des postes de directeur ou plus, et depuis janvier 2023, pour tous les collaborateurs occupant un poste autre que celui d'agent. Les agents ont continué d'effectuer leur évaluation annuelle suivant le processus actuel local en 2023, pour passer à leur tour sur la plateforme globale à partir de janvier 2024.

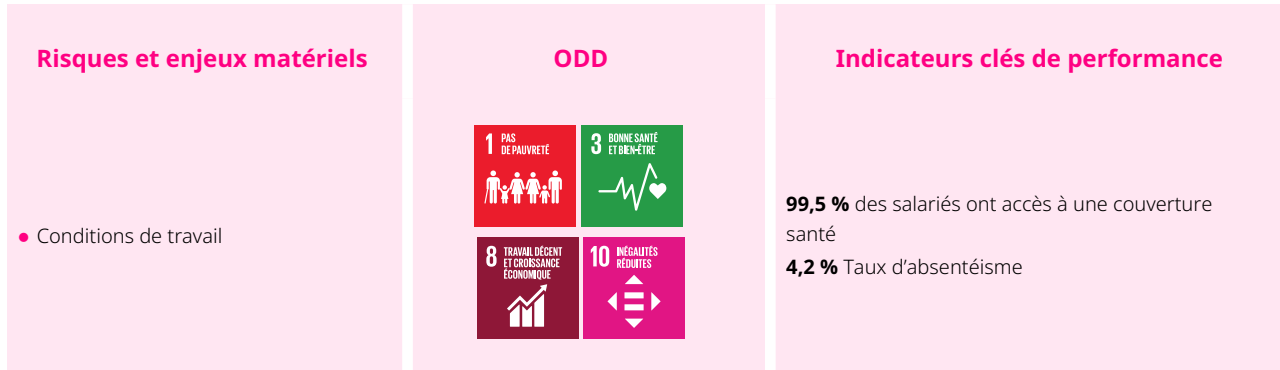
Ce processus de gestion de la performance permet d'établir conjointement avec chaque collaborateur des **plans individuels de formation et de développement de carrière**.

Le groupe s'appuie sur la revue régulière de ses plans de succession, afin de développer le vivier de talents à tous les niveaux et déployer les plans de développement et les formations nécessaires à l'évolution du groupe.

mars 2021 pour analyser et réduire le taux d'attrition résultant des départs volontaires. En comprenant les motifs qui conduisent à la démission, Teleperformance souhaite s'adresser aux employés à risque afin de les retenir. L'objectif final de ce projet est de disposer d'une solution qui permette de détecter les signaux d'alerte de départs volontaires potentiels de manière précoce pour agir proactivement et en amont des demandes de démission. En 2023, l'équipe de rétention des employés est parvenue à convaincre près de 60 000 employés démissionnaires de rester. Parmi eux, 45,5 % sont restés dans l'entreprise plus de six mois à la suite de cet entretien.

3.3.4. Conditions de travail

Teleperformance s'engage à respecter les normes et règlements nationaux et internationaux qui promeuvent les plus hauts standards en matière de conditions de travail : le Pacte mondial des Nations unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, les conventions de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE. **Dans le respect de ces standards internationaux et des législations et cultures locales, le groupe s'attache à être mieux-disant que ses pairs et proposer à ses collaborateurs un socle social attractif sur chaque marché** : rémunérations supérieures à la moyenne du secteur, flexibilité dans l'organisation du travail, avantages sociaux complémentaires, couverture santé protectrice, etc.



3.3.4.1. 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, et toujours conformément aux conventions de l'OIT.

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. Ces modalités permettent également de s'adapter aux besoins spécifiques des collaborateurs pour concilier leur vie professionnelle et personnelle (suivre ses études en parallèle de son emploi par exemple). Le groupe peut recourir à des salariés sous contrat à temps plein et à temps partiel, que ce soit sur site, en télétravail ou sur un modèle hybride (voir répartition des effectifs par type de contrat en section 3.3.2.3). Le groupe emploie environ 84 % de ses collaborateurs à temps plein et 16 % à temps partiel. Il a un recours limité aux intérimaires, pour gérer des pics saisonniers notamment.

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 pour les agents s'élève à 4,2 % en 2023, stable par rapport à 2022, avec des disparités entre les différentes activités du groupe en raison des différentes vagues épidémiques et de l'environnement social et réglementaire local.

Déploiement du télétravail

La crise sanitaire de la Covid-19 a modifié de manière durable les méthodes de travail chez Teleperformance. Au cours de la période, 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, afin de s'adapter à l'évolution de l'épidémie dans les différentes filiales du groupe.

En 2023, plus de 40 % des effectifs de Teleperformance étaient en télétravail (ils étaient 50 % en moyenne sur l'année 2022). Pour certaines fonctions, de nombreuses filiales ont par ailleurs développé des modèles hybrides où les collaborateurs travaillent en partie en présentiel et en télétravail.

Le télétravail ne peut être déployé de façon pérenne qu'avec l'accord des clients de Teleperformance, à la fois sur le principe même de télétravail et sur les termes et conditions de mise en œuvre.

Teleperformance Cloud Campus

Fort de cette expérience réussie en temps de crise, Teleperformance a décidé de déployer une solution de travail à domicile pérenne à grande échelle : **TP Cloud Campus, la plateforme virtuelle pour les employés** qui offre des services nouvelle génération en matière d'expérience client. Cette solution 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.

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, la formation, le coaching, le développement et l'accompagnement des équipes ;
- 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 à distance garantit l'excellence des collaborateurs. Le management à distance est devenu particulièrement efficace pour créer une proximité, développer l'attachement à l'entreprise et à la marque, et être performant.

Ce modèle de service permet en outre d'élargir le vivier de talents à tous types de candidats :

- Personnes excentrées (zones rurales) ;
- Personnes avec un handicap (difficultés à se déplacer) ;

3.3.4.2. 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 analyses sont conduites annuellement pour s'assurer du positionnement de Teleperformance par rapport au marché local de référence, ainsi que pour évaluer le niveau de salaire par rapport au salaire décent (voir ci-dessous).

Teleperformance intéresse ses dirigeants et managers clés au capital du groupe, dans le respect de ses règles de gouvernance via l'attribution gratuite d'actions de performance. Ces attributions d'actions récompensent la fidélité et la contribution décisive d'un manager au développement du groupe. Plus de 600 personnes en bénéficient. Un récapitulatif détaillé des actions de performance attribuées par le groupe est présenté en section 4.2.2.5 et 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 d'intéressement aux bénéfices des salariés à durée indéterminée.

Salaire décent ou *living wage*

Les salaires d'entrée chez Teleperformance sont partout supérieurs aux salaires minimums nationaux en vigueur. Pour aller plus loin, Teleperformance a noué un partenariat avec Wage Indicator depuis 2019 pour conduire 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**

3.3.4.3. Avantages sociaux

Tous les collaborateurs de Teleperformance bénéficient d'avantages sociaux. Les avantages sociaux sont gérés au niveau local, en fonction des pratiques usuelles en vigueur dans chaque pays. Là encore, Teleperformance s'attache à rendre ces avantages accessibles à la plus grande partie de ses collaborateurs et à développer les meilleures pratiques du marché.

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

Les avantages sociaux décrits ci-dessous sont fournis à tous les employés, que ce soit à temps plein, temps partiel ou employés temporaires, sauf lorsque cela est précisé autrement.

Congés supplémentaires

Tous les collaborateurs de Teleperformance bénéficient de congés payés. Aux États-Unis, où la législation locale ne prévoit aucun minimum, le groupe a fait évoluer sa politique en matière de congés payés pour octroyer un minimum de six jours par an quel que soit

- Personnes avec un profil spécifique et non désireuses d'évoluer dans un centre de contacts traditionnel (seniors, hommes et femmes au foyer, etc.).

En 2023, *TP Cloud Campus* compte une présence dans 57 pays.

rémunération compétitive à tous ses employés et promouvoir des standards élevés dans son secteur. Dans un contexte de forte inflation dans de nombreux pays, Teleperformance veille à ce que ses collaborateurs continuent de recevoir un salaire décent.

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. 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.

Pour estimer le *living wage* local, Wage Indicator collecte les prix locaux relatifs au logement, à l'alimentation, à l'habillement, à l'eau et l'électricité, aux transports, aux frais de téléphonie, à l'éducation publique et à la santé grâce à des enquêtes sur le coût de la vie. Les données sont actualisées tous les trimestres.

Wage Indicator reporte le *living wage* sous forme de fourchette (tranche basse et tranche haute), pour un individu vivant seul, une famille dite standard (deux adultes et deux enfants) et une famille dite type (deux adultes et le nombre d'enfants par famille selon la moyenne du pays). Les intervalles reflètent les variations de prix à l'intérieur d'une même ville, d'une même région ou d'un pays.

Cette analyse permet à Teleperformance de valider et valoriser sa politique de rémunération, et de s'assurer que le groupe fournit un salaire décent à l'ensemble de ses collaborateurs. Elle permet également de suivre les trajectoires d'évolution du salaire décent et du coût de la vie local pour anticiper et combler tout écart le cas échéant.

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.

le poste après un an d'ancienneté, puis accorder encore davantage de jours avec l'ancienneté.

La plupart des collaborateurs du groupe bénéficient d'un nombre de congés payés qui va au-delà du minimum requis par la législation locale. Ces congés supplémentaires dépendent des accords d'entreprise propres à chaque filiale du groupe.

92 % des collaborateurs ont accès à un congé maternité payé.

Repas subventionnés

Les collaborateurs de Teleperformance bénéficient de subventions alimentaires, partielles ou totales, s'adaptant aux législations et aux cultures locales : accès à une cantine, à des tickets-restaurants 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.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.3. Un employeur préféré sur son marché

Transport gratuit ou subventionné

Dans tous les pays où le système public de transports en commun n'est pas suffisamment accessible, ou encore pour le travail de nuit, Teleperformance met en place un service de navettes gratuites (Philippines, Inde, Colombie, Mexique, Amérique Centrale et Caraïbes, Tunisie, Madagascar, par exemple). Près de 33 000 collaborateurs en moyenne utilisent ce service pour leurs déplacements domicile-travail.

3.3.4.4. Couverture santé

99,5 % des employés du groupe ont accès à une couverture santé, accessible à tous les employés directs ainsi qu'à la presque totalité des employés temporaires. Parmi eux, **76% bénéficient d'une complémentaire santé fournie par Teleperformance en sus du système public local de sécurité sociale et 9 % (soit plus de 30 000 personnes) bénéficient d'une couverture santé fournie par Teleperformance en l'absence de système local de sécurité sociale.**

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

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

3.3.4.5. Droits humains

Démarche globale de vigilance sur les droits humains

Teleperformance s'inspire de la méthodologie CHRB (*Corporate Human Rights Benchmark*) afin d'auto-évaluer l'existence et la qualité de ses engagements globaux en matière de politiques sur les droits humains, *due diligence* et mécanismes de recours. Cette méthodologie se base sur les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme fondateurs et

Tarifs préférentiels

Les collaborateurs peuvent également profiter de tarifs négociés ou parfois de gratuité sur des prestations, par exemple :

- 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.

Ce programme fournit aux collaborateurs une assistance médicale professionnelle, gratuite et continue sur leur lieu de travail.

Le groupe a facilité la vaccination de ses collaborateurs et de leurs familles, en organisant des campagnes de vaccination sur bon nombre de ses sites. Teleperformance a également pris en charge le coût de vaccination de ses collaborateurs dans tous les pays où il n'est pas pris en charge par le système de santé local.

En fin d'année 2022, le groupe a réalisé un audit sur les garanties complémentaires mises en place localement pour couvrir les risques santé, décès, accident, invalidité et incapacité, dans le but de définir un socle minimum de protection sociale applicable à tous et d'harmoniser les garanties. En 2023, les résultats de cet inventaire ont permis au groupe de définir un plan d'action qui sera mis en œuvre dès 2024 et dont le premier objectif est de sélectionner des prestataires courtiers et assureurs. Cette sélection constitue une première étape vers la définition d'une stratégie globale et l'harmonisation des couvertures quand cela sera possible, tout en maintenant une gestion locale de ces garanties.

permet d'évaluer la performance globale du groupe en matière de droits humains pour pouvoir ensuite développer les bonnes actions dans une démarche d'amélioration continue. En 2023, le score du groupe était de 81 %. Conformément aux pistes d'amélioration identifiées en 2022, Teleperformance a mis à jour sa politique des droits de l'homme en 2023. Afin de poursuivre sa démarche de progrès, le groupe formera en 2024 un réseau d'expert en droits de l'homme dans ses principales filiales.

GOUVERNANCE ET ENGAGEMENTS	
Rubrique	Mesures en place
Engagement à respecter les droits de l'homme	Engagement public à respecter, entre autres, la Déclaration universelle des droits de l'homme, les dix principes du Pacte mondial des Nations unies, les principes directeurs de l'OCDE.
Engagement à respecter les droits de l'homme des travailleurs (Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail)	Engagement public à respecter les principes établis par l'OIT (code de conduite, code d'éthique, déclaration des droits humains, politique diversité) et liste de ses attentes pour les fournisseurs (code de conduite des fournisseurs).
Engagement au droit à un recours	Mécanisme d'alerte et de suivi des plaintes ouvert à toutes les parties prenantes (politique ligne éthique).
INTÉGRATION DES DROITS DE L'HOMME ET DUE DILIGENCE	
Responsabilité et ressources en matière de droits de l'homme	La direction des ressources humaines et la direction de la RSE, rattachée au directeur général délégué, ont la charge du suivi et du respect des droits humains en interne et dans la chaîne de valeur.
Identification des risques et impacts droits humains	Processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés aux droits de l'homme, détaillé dans le plan de vigilance du groupe ; cartographie détaillée des risques et impacts droits humains sur toute la chaîne de valeur mise à jour en 2023 ; dialogue régulier avec les parties prenantes, et approfondi lors de la mise à jour de la matrice de matérialité en 2022 et 2023.
Évaluation des risques et impacts droits humains	
Gestion des risques et impacts droits humains	
Suivi de l'efficacité des mesures de gestion des risques de droits humains	
Communication sur les impacts liés aux droits humains	Communications régulières avec les parties prenantes via des réunions, communiqués de presse, entretiens, conférences, etc. En décembre 2023, Teleperformance a organisé sa première consultation de parties prenantes sur le devoir de vigilance, y compris sur les droits de l'Homme.
RECOURS ET MÉCANISMES D'ALERTE	
Mécanisme d'alerte pour les collaborateurs	Système d'alerte ouvert à toutes les parties prenantes, confidentiel et accessible dans toutes les langues appropriées.
Mécanisme d'alerte pour les parties prenantes externes	
Remédiation aux impacts négatifs	Des mécanismes de remédiation sont mis en place, tels que des sanctions ou procédures disciplinaires comme indiqué dans la politique du groupe en la matière, mais aussi des revues de procédures ou audits sur-mesure selon les cas.

Un module de formation en ligne sur les droits humains à destination des collaborateurs est disponible sur la plateforme *MyTP*. Cette formation est obligatoire pour tous les managers. Par ailleurs, la direction RSE du groupe a participé en 2023 à l'Accélérateur Business et droits humains, une formation intensive délivrée par le Pacte mondial des Nations unies et le cabinet Shift, spécialisé en droits humains.

Évaluation des filiales

Le groupe évalue chaque année ses filiales en matière de droits humains et libertés fondamentales pour s'assurer de la conformité de leurs pratiques aux codes et politiques du groupe, ainsi qu'aux principes directeurs de l'OCDE, à la Déclaration universelle des droits de l'homme, aux conventions de l'OIT et au Pacte mondial des Nations unies. Cet audit documentaire conduit par la direction RSE du groupe permet aussi d'identifier des risques et de suivre les progrès et la bonne mise en œuvre des plans d'action correctifs via une évaluation reconduite annuellement. En 2023, l'évaluation a été élargie à 43 filiales (vs 35 en 2022), couvrant plus de 91 % des effectifs du groupe. Dix nouveaux pays ont été évalués pour la première fois. Elle porte sur 70 points de contrôle incluant 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 filiales qui obtiennent les meilleurs scores ont généralement une

législation locale protectrice des droits humains et/ou des procédures locales robustes en matière de ressources humaines et droits humains afin de s'aligner sur les plus hauts standards internationaux. Le score global évolue chaque année, preuve de la bonne mise en œuvre des plans d'action par les filiales. C'est le cas par exemple de Teleperformance Albanie, dont l'index d'égalité entre les hommes et les femmes n'était pas satisfaisant et qui n'avait pas de représentants du personnel élus par leurs pairs en 2020. Un plan d'action a été mis au point dès cette première évaluation et le score de la filiale a augmenté de 14 points en deux ans. Les femmes obtiennent désormais au moins autant de promotions que les hommes et sont bien représentées parmi les 10 plus hauts salaires. Sur le volet du dialogue social, Teleperformance a conclu en 2021 un accord avec le syndicat albanais des activités postales et de télécommunications (SPPT) démontrant la volonté du groupe de renforcer le dialogue entre les employés et l'entreprise. Teleperformance est ainsi devenue la première entreprise de son secteur à conclure un accord collectif en Albanie.

3.3.5. Santé et sécurité

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.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> Santé et sécurité 		<p>0,28 Taux de fréquence des accidents du travail</p> <p>94 % des salariés formés à la politique de santé et de sécurité</p>

3.3.5.1. Organisation et approche de la politique de santé et de sécurité

Le système de gestion de santé et sécurité établi par Teleperformance vise à identifier et contrôler efficacement les risques, à améliorer le bien-être et à prévenir les éventuelles blessures ou maladies professionnelles 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 tous les cas, chaque filiale doit avant tout se conformer intégralement aux exigences réglementaires du pays. **Dans le cas où la politique groupe va au-delà des exigences réglementaires du pays, alors celle-ci doit prendre effet.**

Teleperformance s'engage à fournir les plus hauts standards en matière de santé et de sécurité pour ses employés, clients, prestataires et visiteurs et à offrir un environnement de travail sûr.

La santé et la sécurité sont l'affaire de tous. La politique de santé et de sécurité repose non seulement sur un engagement fort de la direction, sur les responsabilités de l'employeur et des salariés, mais également sur la collaboration et la sensibilisation de toutes les parties prenantes aux risques qui existent sur les lieux de travail, physiques comme à domicile.

La politique de santé et de sécurité de Teleperformance vise à constituer une approche cohérente qui installe une culture de santé et sécurité forte dans l'entreprise. Teleperformance s'attache à identifier de manière proactive les moyens de minimiser les risques d'accidents et de blessures. Pour ce faire, elle met en œuvre un programme d'amélioration continue, de gestion des risques, de formation renforcée et de responsabilisation en matière de sécurité dans l'ensemble de l'entreprise.

L'équipe globale 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 la direction générale ou la direction des ressources humaines locales 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. Il est également attendu que les experts santé et sécurité obtiennent une certification reconnue en santé et sécurité. Une série de webinaires et de séances d'information organisés tout au long de l'année permettent aux experts de se tenir au courant des dernières directives en matière de santé et de sécurité.

Comités santé et sécurité locaux

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. Une grande majorité d'entre eux comprennent des représentants du personnel.

Conseil global de la santé et de la sécurité

Le Conseil global de la santé et de la sécurité (GHSC ou Conseil) est le principal organe de gouvernance de Teleperformance. Il supervise le déploiement et la gestion des politiques de santé, de sécurité et de bien-être pour les filiales et les entités centrales de Teleperformance.

Le Conseil se réunit tous les trimestres et apporte soutien et support aux différentes entités, valorisant un environnement propice à la sécurité des employés, clients et visiteurs.

Formation et compétences

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, **tous 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. Ce module de formation en ligne destiné à tous les collaborateurs, y compris en télétravail, est disponible sur la plateforme de formation. Il présente le thème de la santé et sécurité en général et fournit aux collaborateurs des informations plus spécifiques sur les risques sur le lieu de travail et à la maison, y compris les risques ergonomiques liés à la posture. À la fin de 2023, 94 % des collaborateurs avaient complété leur formation.

Des modules de formation supplémentaires ont été développés en 2023 afin d'aborder plus de sujets liés à la sécurité au travail. Ces modules incluent la prévention des chutes, des trébuchements et des glissements, les déplacements et la sécurité routière, la santé et la sécurité des cadres, la création d'une culture positive de la sécurité et la prévention des accidents.

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 de procédures 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 d'urgence. Dans le cadre d'une amélioration continue, cette boîte à outils est actualisée, complétée et renouvelée chaque année.

3.3.5.2. Gestion des risques de santé et de sécurité

Identification des risques

Une des pierres angulaires de la politique de gestion de la sécurité est l'identification des risques encourus par le groupe aux niveaux mondial et local. Des évaluations sont menées annuellement dans chaque filiale pour identifier les risques et mettre en place des solutions d'atténuation ou d'élimination des risques. Le groupe audite périodiquement ces évaluations locales pour améliorer leur précision. L'importance des questions de santé dans l'évaluation des risques a été accrue afin d'améliorer continuellement la sécurité et le bien-être du personnel.

Audits et inspections

Un système global d'audit assure la conformité de toutes les entités à la politique santé et sécurité du groupe. 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 grâce à un plan d'action réussi.

	Objectifs	Méthodologie	Audits 2023
Audits de santé et de sécurité	Évaluer 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 fournit des justificatifs de sa conformité avec les exigences minimales du groupe sur la plateforme dédiée du groupe. Chaque justificatif est examiné 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.	184 audits de santé et de sécurité ont été réalisés en 2023.
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 enquête a été menée par chaque filiale pour documenter toutes les licences requises par site. Puis 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. 2 356 licences ont été revues et documentées en 2023.
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. 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.	Données indisponibles.

Certifications externes

En 2023, l'accent a été mis sur l'alignement du système de management de la santé et de la sécurité au travail sur la norme ISO 45001. Plus de 60 % des effectifs travaillent dans des filiales déjà certifiées ISO 45001. Les autres filiales ont engagé le processus de certification ou le réaliseront en 2024. La norme ISO 45001 est une norme internationale relative à la santé et à la sécurité au travail qui permet d'évaluer la conformité du système de management en place aux exigences légales et réglementaires, aux exigences du secteur et aux exigences des parties intéressées.

3.3.5.3. Accidents du travail

Depuis 2022, le groupe a fait évoluer sa définition du taux de fréquence des accidents du travail, pour s'aligner sur la méthode de calcul de l'OSHA (le nombre d'accidents multiplié par 200 000, divisé par le nombre d'heures travaillées). Selon cette définition, le taux de fréquence des accidents du travail (hors accidents de trajet) est de 0,10 en 2023, contre 0,12 en 2022. Il est de 0,28 en incluant les accidents de trajet en 2023, contre 0,23 en 2022. Le suivi des accidents de trajets est réalisé par les 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 détail afin de déterminer la cause profonde et d'améliorer continuellement la sécurité des employés et de réduire les risques identifiés.

La forte augmentation du travail à domicile a eu un impact considérable sur le taux de fréquence des accidents si l'on compare les données antérieures à la pandémie et celles à partir de 2021.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.3. Un employeur préféré sur son marché

3.3.5.4. Bien-être au travail et santé mentale

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 soutien et de pédagogie pour éliminer les tabous associés à la santé mentale et soutenir ses collaborateurs

Un programme global de bien-être autour de huit piliers fondamentaux

Le groupe est conscient que le bien-être ne peut pas être abordé de manière unique et a donc repensé son programme en 2023. Il se concentre ainsi sur chacune des huit dimensions du bien-être. Il est accessible à tous et mis en œuvre en tenant compte des spécificités culturelles locales.

Principales thématiques	Description des programmes mis en place
Intégration et cohésion	Le programme est intégré à toutes les étapes du cycle de vie des collaborateurs, et dans toutes les fonctions.
Protection contre les préjudices	Le groupe s'engage en faveur de la santé sur le lieu de travail, grâce à l'analyse des risques psychologiques, la lutte active contre la stigmatisation associée à la santé mentale et la généralisation des programmes de soutien.
Communauté et culture d'entreprise	Teleperformance continue de promouvoir une culture d'inclusion et d'appartenance, et de favoriser la collaboration et le travail d'équipe.
Des opportunités d'épanouissement	Des programmes sont disponibles pour dispenser des enseignements axés sur le bien-être, proposer des opportunités de mentorat et garantir des trajectoires professionnelles justes et équitables.
À l'écoute des employés	Les employés peuvent compter sur de nombreux canaux dédiés où s'exprimer et échanger, donnant lieu à des plans d'amélioration continue du programme du groupe.
Renforcement de l'engagement	Fournir à chaque employé un objectif commun et une fierté d'appartenance en reliant les efforts individuels aux valeurs et aux objectifs de Teleperformance, tout en maintenant une culture de la gratitude et de la reconnaissance.
Harmonie entre vie professionnelle et vie privée	L'entreprise encourage l'harmonie entre la vie professionnelle et la vie privée en instaurant des frontières précises entre la vie professionnelle et la vie privée.
Programme <i>Welev8</i> dédié pour les activités de <i>Trust & Safety</i> (modération de contenus)	Un programme spécifique de bien-être est dédié aux équipes de modération de contenus.

Le groupe s'attache à proposer des opportunités de formation et des mesures de soutien autour de ces enjeux. Une plateforme en ligne dédiée au bien-être est disponible sur la plateforme *MyTP* pour tous les employés dans tous les pays.

Teleperformance prend également en compte le bien-être dans ses locaux, en créant des espaces de travail ergonomiques dotés d'éléments biophiliques, afin d'accroître la productivité, encourager une humeur positive, augmenter la créativité et aider à la concentration.

Santé mentale

Le groupe s'est engagé à lutter en permanence contre la stigmatisation de la santé mentale, en favorisant un environnement et une culture du bien-être positifs. Il s'attache à créer des conditions dans lesquelles les collaborateurs se sentent à la fois en sécurité et à l'aise pour mener des discussions franches et faire part de leurs interrogations.

Outils à disposition des collaborateurs

La santé mentale passe par une bonne compréhension du sujet et des enjeux. Teleperformance a mis en place des parcours de formation au bien-être et à la santé mentale pour ses collaborateurs, y compris des formations dédiées aux dirigeants sur la gestion du bien-être et l'importance de la sécurité psychologique, visant à développer leur capacité à repérer les signes de détérioration de la santé mentale. Le groupe propose différentes possibilités d'apprentissage au rythme de chacun sur *MyTP*, comme une série de contenus spécialisés axés sur la santé mentale accessible à tous à tout moment.

Création d'un réseau d'experts en santé mentale

Teleperformance dispose d'un réseau mondial de conseillers experts en bien-être et santé mentale et d'ambassadeurs locaux, spécialement formés. Ils sont responsables de la gestion stratégique du programme de bien-être au sein des filiales et jouent le rôle de défenseurs et d'ambassadeurs de la santé mentale. Ils sont formés sur la façon d'aborder la question de la santé mentale et sur les mesures à prendre pour soutenir les collègues qui en ont besoin.

Mesures particulières dédiées aux modérateurs de contenu

Une attention particulière est portée aux collaborateurs chargés de la gestion et de la modération de contenus sur les réseaux sociaux, ces activités pouvant affecter leur bien-être psychologique et être particulièrement génératrices de stress.

Un programme spécifique, *Welev8*, définit les normes fondamentales en matière de bien-être, de santé mentale et de sécurité. Ces normes établissent les mesures de soutien à apporter aux équipes de modération de contenus et portent sur des sujets tels que le recrutement, la formation, le soutien psychologique.

Teleperformance dispose d'un coordinateur de bien-être au niveau de chaque compte client de chaque site. Ce dispositif se voit renforcé par la présence sur site de psychologues locaux agréés. Cette équipe de bien-être assure le déploiement du programme mondial *Welev8*, encourage et développe une culture de bien-être positive et se concentre sur le bien-être et la résilience des modérateurs.

Les modérateurs de contenu sont recrutés sur la base d'une fiche de poste dédiée à la modération de contenu, décrivant explicitement le travail à accomplir et l'engagement du groupe en faveur du bien-être des modérateurs. Lors de la phase de recrutement, les candidats sont soumis à des entretiens et vérifications approfondis afin d'embaucher les profils les plus adaptés à leurs futures missions.

Au cours de la phase d'intégration, les modérateurs de contenu participent à une session de présentation du programme de bien-être avec l'équipe en charge de leur site, afin de leur faire

connaître tout le dispositif de soutien existant. Ils reçoivent en complément le manuel *Trust and Safety Wellness*.

Par ailleurs, les modérateurs sont fortement encouragés à participer à un minimum d'une **séance de suivi psychologique individuel chaque mois** et à profiter des moments rémunérés qui sont réservés à leur bien-être au cours de la journée. Ils peuvent également suivre des séances de suivi psychologique supplémentaires à la demande et ont un accès permanent à une application de bien-être, où ils peuvent enregistrer leur humeur, prendre des rendez-vous avec des conseillers, lire des informations sur le bien-être, répondre à des enquêtes, interagir avec d'autres modérateurs par le biais de blogs ou de forums, participer à des défis de bien-être, etc.

Enfin, un **programme externe d'assistance aux employés est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7**. Géré par un prestataire tiers, il est composé de conseillers, de psychologues, de psychiatres et autres professionnels de la santé si nécessaire. Ce programme reste accessible aux collaborateurs six mois après la fin de leur mission de modération de contenu.

Afin d'améliorer continuellement son programme de bien-être pour les modérateurs de contenu, Teleperformance a créé un département de recherche dédié. Celui-ci réalise des études en collaboration avec des fournisseurs de technologie tiers et des établissements d'enseignement supérieurs.

Enfin, Teleperformance a créé en 2023 un Conseil consultatif pour ses activités *Trust & Safety*. Il se compose d'experts de différents secteurs, tels que la protection des enfants, le droit numérique, la technologie, venant du monde académique, privé et public.

3.3.6. 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. Il vise à être reconnu comme une société éthique qui applique les bonnes pratiques en matière de relations sociales dans le respect des réglementations locales. L'ensemble des salariés peut librement se réunir ou adhérer à des organisations sans interférence, représailles ou discrimination. Teleperformance

entretient un dialogue régulier et constructif avec les syndicats reconnus et les autres représentants légaux des collaborateurs. Le dialogue social s'établit à tous les niveaux de l'entreprise et peut prendre des formes différentes selon la culture, les us et coutumes de chaque pays et les législations applicables.

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.

<p>Risques et enjeux matériels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialogue social 	<p>ODD</p> 	<p>Indicateurs clés de performance</p> <p>2 administrateurs représentant les salariés au conseil d'administration</p> <p>100 % des collaborateurs couverts par un accord global</p>
---	---	--

3.3.6.1. 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. Les organes de représentation des salariés revêtent différentes formes : représentants du personnel, comité d'entreprise, comité de santé et de sécurité, *grievance committee* (comité chargé d'examiner les plaintes), etc.

Les employés peuvent également exprimer leurs avis et préoccupations via les enquêtes de satisfaction des employés, des chats réguliers avec la direction générale, ou encore des groupes de discussion. Les *Sentiment Surveys* permettent de suivre les ressentis des collaborateurs quotidiennement et d'apporter les réponses appropriées à leurs attentes (cf. section 3.3.1.2 *Enquêtes de satisfaction*). 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 3.5.1.2).



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.3. Un employeur préféré sur son marché

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.

Accords collectifs

En décembre 2022, Teleperformance et UNI Global Union (UNI) ont signé un accord mondial visant à renforcer leurs engagements communs en matière de droits des salariés à former des syndicats et à participer à des négociations collectives. Cet accord reflète également une volonté concertée de progrès dans le domaine de l'environnement de travail, notamment dans la santé et la sécurité. Le pacte couvre l'ensemble des employés du groupe. Dans un premier temps, conformément aux dispositions de l'accord, l'UNI, ses syndicats membres et la direction de Teleperformance ont mis en œuvre l'accord en Colombie, en Pologne, en Jamaïque, au Salvador et en Roumanie. L'accord s'appuie sur la reconnaissance des droits fondamentaux du travail tels qu'établis par l'Organisation internationale du travail et sur le respect des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Teleperformance reconnaît également l'UNI comme partie prenante dans le cadre de la loi de devoir de vigilance en France.

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. En plus de l'accord global avec l'UNI couvrant tous les collaborateurs du groupe, des syndicats locaux sont reconnus dans 23 pays, couvrant 34 % des employés du groupe (Albanie, Allemagne, Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Espagne, Finlande, France, Italie, Jamaïque, Maroc, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République dominicaine, Roumanie, Royaume-Uni, Salvador, Suède, Suisse, Tunisie). Des accords collectifs sont par ailleurs en place dans 19 pays. Teleperformance maintient un dialogue ouvert avec des syndicats dans la plupart de ses pays d'implantation.

Le comité d'entreprise de la société européenne

Initié en 2014 puis formalisé en 2015, un comité d'entreprise, actuellement composé de 19 membres titulaires, représente les salariés des pays de l'espace européen où le groupe est implanté. Au cours de l'année 2023, les principaux sujets de discussion ont porté sur la situation économique et financière du groupe, l'acquisition du groupe Majorel, la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise, la désignation du nouvel administrateur représentant les salariés et les conséquences du Brexit sur la composition du comité.

3.3.6.2. Réorganisations

Le groupe s'engage à mener toute réorganisation de manière responsable. Ainsi, les filiales du groupe informent en amont leurs collaborateurs de toute modification opérationnelle significative, consultent régulièrement les instances représentatives du personnel lorsque cela est prévu par la loi et proposent aux collaborateurs concernés des mesures compensatoires ou de reclassement :

plans de mobilité interne, changements de poste ou de programme client, primes de mobilité, indemnités compensatrices, offres de formations, départs à la retraite anticipés, aide à la mobilité géographique, adaptation du temps de travail, suivi individualisé des employés, etc.

3.3.7. Diversité, équité et inclusion

L'engagement de Teleperformance en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion fait partie de l'ADN du groupe.

Sa diversité inhérente et le choix conscient de rechercher la diversité et de favoriser l'inclusion lui permettent de se positionner en leader sur son marché. La diversité des profils des collaborateurs de Teleperformance est essentielle pour envisager sous un angle différent la manière de percevoir son activité et les solutions

offertes aux clients et autres parties prenantes. Les collaborateurs sont jugés sur leur performance, et non sur leurs différences qui sont un véritable atout pour l'entreprise : le succès du groupe vient de la mise en valeur de talents, compétences et perspectives divers et de la création d'un environnement propice à l'épanouissement de chacun.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> Égalité de traitement pour tous 		<ul style="list-style-type: none"> 90 % de collaborateurs formés à la politique de diversité et d'inclusion 53,7 % de femmes dans les effectifs 51,9 % de femmes dans les fonctions d'encadrement 38 % de femmes dans le comité de direction

La politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I) de Teleperformance repose sur le sixième principe du Pacte mondial des Nations unies : « L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ».

Cette politique fournit 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. Elle adopte une position 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.

La stratégie DE&I du groupe repose sur quatre piliers :

- **Gouvernance** : il est important que l'entreprise et les dirigeants donnent l'exemple et que la diversité des employés soit représentée dans toutes les fonctions et en conformité avec les priorités DE&I du groupe. Une équipe dédiée à la diversité et l'inclusion a été créée pour déployer la démarche DE&I de Teleperformance et diffuser la culture du groupe aux côtés des dirigeants.
- **Systèmes** : revue des politiques et processus de manière à favoriser la diversité et un climat d'inclusion. Des outils permettant de mesurer les progrès sont développés et des objectifs ont été fixés ou sont en cours de déploiement.
- **Culture** : la diversité, l'équité et l'inclusion sont la responsabilité de chacun. En mettant à disposition des ressources d'apprentissage, en utilisant divers canaux de communication et par le biais d'activités d'engagement significatives, Teleperformance enjoint chacun à contribuer au changement, à l'acceptation, à la sensibilisation et à la compréhension de l'autre.

- **Réputation** : le groupe s'engage à faire preuve de transparence quant à sa situation actuelle, ses progrès et ses objectifs DE&I et à s'inspirer des normes d'excellence et des acteurs les plus performants et innovants en la matière.

Les collaborateurs de Teleperformance sont au cœur de tout ce que le groupe réalise. Il est donc capital que la diversité des profils et expériences de ses salariés soit célébrée.

La démarche DE&I du groupe se concentre sur cinq axes principaux :

- Atteindre la **parité** à tous les échelons ;
- Garantir l'intégration des **personnes en situation de handicap** ;
- Accroître la diversité **ethnique et culturelle** ;
- S'engager en faveur de l'égalité professionnelle des personnes de la **communauté LGBTQIA+** ;
- Prendre en compte des **enjeux de diversité locaux**, propres à chaque entité (vétérans, plus de 50 ans, Génération Z, etc.).

La diversité culturelle est présente à tous les niveaux de l'organisation du groupe, à commencer par son personnel présent dans près de 100 pays et capable de fournir des services dans environ 300 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&I, une équipe centrale en charge de la DE&I et des groupes d'employés volontaires (*Employee Resource Groups* or ERG), pilote et œuvre à accélérer ces changements.

5 AXES PRIORITAIRES



Atteindre la parité dans les rôles de direction dans toutes les unités commerciales et tous les pays.



Garantir l'intégration des personnes handicapées, des aménagements adéquats et une sensibilisation auprès des employés.



Promouvoir un lieu de travail respectueux de toutes les orientations sexuelles à travers des droits, bénéfices et opportunités égaux.



Accroître la diversité ethnique et culturelle au sein des équipes et dans les postes de direction.



Prendre en compte les enjeux de diversité locaux propres à chaque entité.

4 LEVIERS

Leadership

La direction doit être le reflet de la diversité du groupe et promouvoir la politique volontariste de TP en la matière.

Culture

Diffuser la politique DE&I dans tout le groupe par le biais de modules de formation, de campagnes de sensibilisation, d'ateliers dédiés.

Systèmes

Mise en place de politiques, de procédures et d'indicateurs de suivi pour favoriser la diversité et s'assurer des progrès.

Réputation

Prendre en compte les meilleures pratiques en la matière dans un souci d'amélioration continue et nouer des partenariats avec nos parties prenantes pour promouvoir la diversité dans tout l'écosystème.

Dans le cadre du parcours d'intégration, tous les collaborateurs sont formés à la politique du groupe en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion. Au 31 décembre 2023, 90 % avaient finalisé la formation. En complément, quatre parcours d'apprentissage avancés sur les enjeux DE&I sont assignés à tous les employés à partir du niveau directeur.

3.3.7.1. Égalité entre les femmes et les hommes

Fort d'un bon équilibre femmes-hommes dans ses effectifs et postes d'encadrement, Teleperformance a adopté des objectifs ambitieux afin d'accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes, et ainsi tendre vers la parité à tous les échelons.

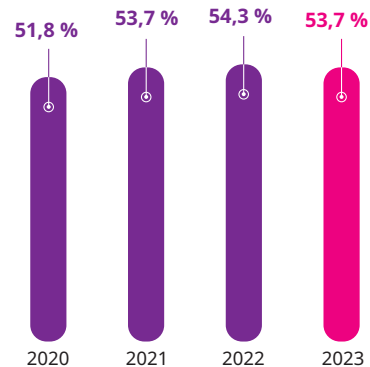
Le groupe s'est ainsi engagé à maintenir une répartition équilibrée au sein des effectifs et postes d'encadrement et accroître la part des femmes au sein des instances dirigeantes.

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

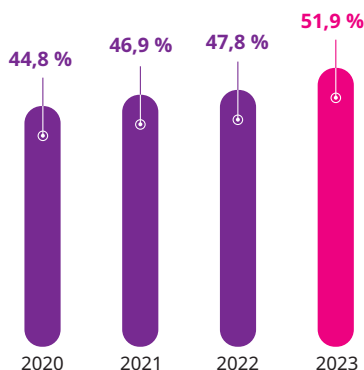
- Les grilles de salaire, la classification, les opportunités de carrière et les emplois du temps sont indépendants du critère du genre. Les descriptions de postes sont détaillées pour chaque fonction avec des grilles de salaires associées. Les descriptions de poste et offres d'emploi sont revues pour éliminer les biais qui décourageraient les femmes de postuler ;
- Pour aller plus loin, une procédure de sélection volontariste en matière de parité et plus largement de diversité, est déployée pour les postes de direction. Les canaux de distribution des offres d'emploi sont diversifiés pour attirer des candidats de tous horizons ;
- L'enquête de satisfaction des salariés intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes ;
- Depuis 2019, l'initiative globale *TP Women* a développé un réseau de femmes et d'hommes pour sensibiliser sur les enjeux de la parité à tous les niveaux, pays et fonctions de l'organisation (voir ci-dessous).

/ ÉVOLUTION DE LA PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF TOTAL

En 2023, la part des femmes dans l'effectif total était de 53,7 %.



/ ÉVOLUTION DE LA PART DES FEMMES À DES POSTES D'ENCADREMENT



En 2023, la part des femmes à des postes d'encadrement (tous employés hors agents et superviseurs) était de 51,9 %, contre 47,8 % en 2022.

Par ailleurs, le groupe a identifié 2 184 collaborateurs comme faisant partie des postes à plus haute responsabilité (occupant au moins une fonction de directeur), dont 35 % de femmes (vs 32,6 % en 2022). Le groupe compte trois femmes sur dix membres au sein de son comité exécutif, soit 30 %. Le comité de direction générale élargi compte quant à lui 55 membres, dont 38 % de femmes.

7 femmes siègent au conseil d'administration de Teleperformance SE, soit 43 % des administrateurs, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF et aux dispositions légales en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration (voir section 4.1.2 pour plus de détails).

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

TP Women

L'initiative **TP Women**, lancée en 2019, 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. Elle 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. Elle vise aussi à répandre les bonnes pratiques et mettre en place des initiatives pour parvenir à l'égalité des genres dans les différentes fonctions et différents pays du groupe.

Un programme de mentorat aide des femmes à haut potentiel à accéder à des fonctions plus élevées dans l'entreprise.

Un suivi régulier de la part des femmes dans les différentes fonctions et régions du groupe est mis en place pour évaluer les progrès et instaurer les plans d'action appropriés (promotion, mobilité, diversification des profils de recrutement, etc.).

Toutes les filiales du groupe adhèrent à l'initiative TP Women, et développent ainsi des activités de sensibilisation, de formation pour les managers ou encore de mentorat.

TP Men

L'initiative **TP Men** a été lancée en 2022 pour faire tomber davantage les préjugés basés sur le genre. Cette initiative promeut le bien-être des hommes chez Teleperformance et crée une communauté sûre où les hommes venant de différents horizons peuvent partager leurs expériences et se soutenir mutuellement sans aucun jugement. Elle vise à réduire la stigmatisation liée aux questions de santé mentale et physique chez les hommes, encourager les conversations qui sensibilisent aux préoccupations communes et aux défis qu'ils traversent, et fournir un soutien émotionnel.

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
Argentine, Chili	Teleperformance en Argentine et au Chili a développé un programme de mentorat pour encourager les femmes dans l'entreprise. Des formations ont été dispensées pour éviter les préjugés sexistes qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de direction.
France	Chaque année, TP France établit un état des lieux comparatif de la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise qui sert de base à la négociation annuelle sur la parité, y compris avec les syndicats. Ces échanges ont abouti à la conclusion en 2018 d'un accord formalisant les engagements de l'entreprise autour de cinq axes : l'embauche et l'accès à l'emploi, la formation professionnelle, l'évolution de carrière, la rémunération et les conditions de travail. En 2022, un nouvel accord a complété ces mesures en prévoyant des actions de sensibilisation des managers face au sexisme.
Colombie, Guyana, Pérou	Un programme dédié à la parité facilite l'identification et la promotion des femmes au sein des postes de direction.
Grèce	Teleperformance en Grèce a noué un partenariat avec l'ONG Mexoxo visant à développer les compétences techniques et technologiques des femmes et contribuer à une plus grande représentation des femmes dans les postes IT. Ils ont ainsi proposé 6 formations professionnelles certifiantes pour les femmes sur l'analyse de données, le marketing digital, l'automatisation ou encore le codage. 255 femmes ont aussi pu suivre une formation apportant les compétences nécessaires au développement de solutions numériques durables.
Inde	En 2014, alors que le ratio hommes/femmes était particulièrement déséquilibré, TP Inde a mis en place l'initiative <i>GenderSmart</i> pour garantir la parité et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans l'entreprise. <i>GenderSmart</i> vise à recruter plus de femmes via notamment un programme de 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. La part des femmes dans les effectifs est passée de 14 % en 2014 à 39 % en 2023, presque au niveau de l'objectif initial fixé en 2014 qui était d'atteindre 40 % de femmes minimum d'ici à 2025. 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> .

Pays	Exemples d'initiatives locales
Philippines	TP Philippines a défini des objectifs pour assurer la parité à tous les niveaux, pour passer de 17 % à 40 % de femmes à des postes de direction et de 10 % à 30 % de femmes au sein de l'équipe dirigeante. L'entreprise est membre de la coalition philippine pour l'émancipation des femmes (the Philippines Business Coalition for Women Empowerment).
Portugal	Teleperformance au Portugal a créé un guide à destination des collaborateurs et managers pour faciliter le retour d'un employé après son congé maternité. Teleperformance Portugal compte 42 % de femmes au sein du comité de direction, atteignant ainsi son objectif de dépasser 40 % et atteindre la parité.
Salvador	Teleperformance au Salvador organise de nombreux ateliers internes et externes autour des enjeux d'égalité et de parité, afin de sensibiliser ses parties prenantes et promouvoir les bonnes pratiques. Les équipes RH sont formées à la diversité et l'inclusion. L'entreprise a développé une politique portant sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, qui intègre des dispositions spécifiques pour les mères et mères allaitantes. L'entreprise a été reconnue comme un meilleur employeur pour les femmes pour la troisième fois consécutive en 2023 par <i>Great Place to Work</i> [®] et comme un leader de la diversité et de l'inclusion par le magazine Summa.

Index de l'égalité professionnelle

En 2023, Teleperformance France a obtenu un score de 89/100 à l'index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, vs 84 en 2019 lors de la première publication de l'index.

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.

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

En 2023, le groupe a reçu des certifications *Best Workplaces for Women*[™] en Amérique Centrale et Caraïbes, Grèce, Inde, Italie, Mexique, Pérou et Royaume-Uni.

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.

3.3.7.2. Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes 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, qu'ils soient porteurs d'un handicap physique ou mental, visible ou invisible.

En 2023, Teleperformance a recruté près de 6 500 personnes en situation de handicap.

/ PRINCIPALES INITIATIVES LOCALES MISES EN PLACE POUR FAVORISER LE RECRUTEMENT DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Pays	Initiatives
Allemagne	Un accord sur l'intégration, l'emploi et la promotion de personnes handicapées est entré en vigueur depuis 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. Un travail sur la marque employeur est par ailleurs en cours pour cibler le recrutement de travailleurs en situation de handicap.
Argentine	Teleperformance travaille avec des organisations locales, comme COPIDIS, pour inclure les personnes en situation de handicap dans son processus de recrutement.
États-Unis	Teleperformance aux États-Unis travaille avec des organisations spécialisées dans l'intégration de personnes handicapées, comme Best Buddies et Els with Autism.
France	L'intégration de personnes en situation de handicap fait l'objet d'accords dédiés et d'une politique proactive, portée par un référent national handicap. 7 % des effectifs de Teleperformance France étaient déclarés en situation de handicap. À travers une collaboration avec des organismes tels que GEIQ Avenir Handicap, Cap Emploi et l'ARPEJH, Teleperformance recrute de nombreuses personnes en situation de handicap. 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. Pour aller plus loin, des ateliers et un diagnostic ont été menés auprès de Teleperformance France par l'AGEFIPH en 2023, qui permettra de développer de nouvelles actions ciblées en 2024. 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.
Grèce	Teleperformance Grèce commence un partenariat avec l'association Best Buddies pour former et sensibiliser ses collaborateurs sur le handicap.
Inde	Un programme dédié appelé <i>SAMARTH</i> s'appuie sur des partenariats avec des ONG et une équipe interne experte pour favoriser l'intégration de personnes en situation de handicap et contribuer à briser les tabous sur le handicap qui pèsent sur la société et le monde du travail. 150 personnes ont ainsi pu rejoindre Teleperformance.
Malaisie	Teleperformance Malaisie a développé une initiative <i>TP4All</i> , visant à intégrer des personnes en situation de handicap, en partenariat avec plusieurs associations et ONG.
Mexique	Depuis 2021, en partenariat avec la multinationale Nestlé Mexique, Teleperformance est engagé dans l'accord <i>Unidos por el Propósito</i> dans le but de favoriser le développement professionnel de plus de 8 000 jeunes et personnes en situation de handicap à travers des formations et des opportunités d'emploi. Teleperformance a notamment embauché 15 % de personnes en situation de handicap sur le programme client Nestlé <i>Cerca de ti</i> .
Philippines	TP Philippines a lancé le projet Echo, un programme de recrutement inclusif à l'attention de personnes malentendantes pour l'un de ses clients. Des séances de sensibilisation ont été dispensées pour l'ensemble du site de Cebu pour que chaque collaborateur et prestataire sache comment interagir avec les nouveaux agents malentendants et plusieurs recruteurs, formateurs et superviseurs ont appris la langue des signes. L'entreprise a noué un partenariat avec une université pour personnes sourdes et malentendantes (De La Salle – <i>College of Saint Benilde School of Deaf Education and Applied Studies</i>) pour proposer aux futurs diplômés des opportunités d'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 à <i>TP Cloud Campus</i> . Les sites de TP Portugal ont été évalués en 2022 afin de détecter les éventuels obstacles que peuvent rencontrer les personnes porteuses de handicap, et ainsi mettre en place les mesures nécessaires pour faciliter le processus d'accueil et d'intégration.
Salvador	Les membres de l'équipe de ressources et de l'équipe de sécurité, ainsi que les managers, sont formés à l'inclusion de personnes handicapées sur le lieu de travail par le CONAIPD (Conseil national pour l'inclusion de personnes handicapées).

3.3.7.3. Mesures prises en faveur de la communauté LGBTQIA+

À l'occasion de la marche des fiertés 2023, le groupe a lancé *Beyond Labels* (au-delà des stéréotypes), son nouveau programme célébrant la diversité, l'inclusion et l'équité et permettant d'amplifier les voix de la communauté LGBTQIA+ dans le monde. Il propose des programmes de sensibilisation, des activités et événements en personne, une visibilité accrue sur les réseaux sociaux, des dons à des associations, etc. Fruit d'un travail d'un an avec les contributions

de plusieurs employés de Teleperformance à travers le monde, la plateforme éducative *TP Pride* fournit aux employés une boîte à outils complète d'éducation à l'inclusion LGBTQIA+ sur des sujets divers tels que l'importance des pronoms de genre et comment les utiliser, comment être un allié LGBTQIA+, un guide du *coming out*, ou encore un historique des questions LGBTQIA+ et de la signification de la fierté.

3.3.7.4. 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 mis en place afin de faciliter l'accueil et l'intégration des étrangers.

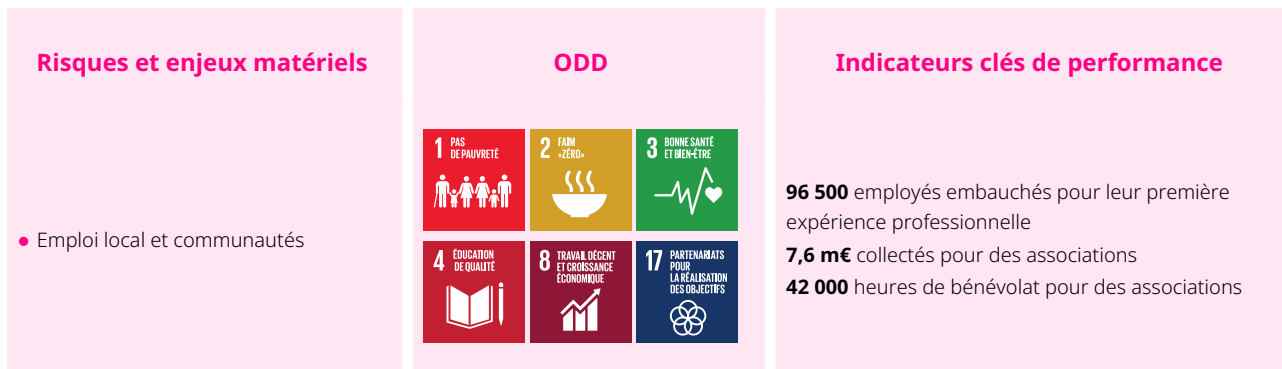
En Europe et en Asie, Teleperformance est le pionnier dans le développement des hubs multilingues qui regroupent des collaborateurs de toutes nationalités dans un seul et même lieu pour servir des programmes paneuropéens et panasiatiques. Ces plateformes, situées au Portugal, en Espagne, en Grèce, en 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 (14 nationalités représentées dans le comité de direction générale). Par ailleurs, Teleperformance promeut la diversité sous toutes ses formes, y compris ethnique et culturelle, via des campagnes de sensibilisation.

Pour une meilleure représentation de toutes les cultures et origines du groupe, plusieurs ERG (*Employee Resource Groups*) ont été créés et développés. C'est le cas par exemple de *Asian@TP*, *Black@TP* ou encore *Latinx@TP* qui permettent le partage d'expérience et le renforcement des voix des minorités visibles au sein du groupe. Des formations sur les préjugés inconscients sont disponibles en ligne ou en présentiel et des programmes de mentorat sont mis en place.

3.4. UN IMPORTANT ENGAGEMENT SOCIÉTAL

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.



3.4.1. Les actions en faveur du développement local et des communautés

3.4.1.1. Un fort ancrage dans les territoires et les communautés

Stratégie d'implantation

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

- Dans des zones rendues faciles d'accès par un large réseau de transports en commun ; pour les centres dédiés à l'*offshore*, la proximité d'un aéroport est également privilégiée ;
- À proximité d'universités, facilitant le recrutement de profils adaptés et de collaborateurs multilingues ;
- Dans des régions où le taux de chômage est élevé.

Avec le déploiement de la solution de télétravail *TP Cloud Campus*, le groupe accède à un vivier de talents étendu, et permet par là même l'accès à l'emploi à des personnes dans des régions plus éloignées.

Un employeur local important

Avec près de 410 000 employés (et près de 500 000 avec l'intégration de Majorel), le groupe est l'un des principaux

employeurs dans le monde et dans la plupart des territoires où il s'est développé, conscient de jouer un rôle sociétal majeur. En Colombie, avec plus de 41 000 salariés, le groupe est le premier employeur du pays. En République dominicaine et au Salvador, Teleperformance est le principal employeur de son secteur. Il est le principal employeur à Tunis en Tunisie, à Temara au Maroc, parmi les dix premiers employeurs d'Albanie et le quatrième en Grèce. Au Portugal, la société a été reconnue à plusieurs reprises comme l'une des entreprises en plus forte croissance du pays.

Le groupe contribue notamment à l'accès des jeunes à l'emploi, à la progression des classes moyennes et au développement de l'emploi des femmes.

Teleperformance est une porte d'entrée dans la vie active pour les jeunes : **en 2023, plus de 96 500 personnes ont été embauchées pour leur toute première expérience professionnelle.** Certains des pays d'implantation du groupe comptent un taux de chômage des jeunes particulièrement élevé. En Afrique du Sud par exemple, où le taux de chômage des jeunes est de 64,2 %, Teleperformance compte 50 % de jeunes de moins de 25 ans dans ses effectifs (taux de chômage des jeunes selon les données de l'OIT, 2021).

Le groupe encourage le développement de l'emploi des femmes, y compris dans des pays où le taux de participation des femmes à la population active est parmi les plus bas (source : OIT, données 2021). En Inde, alors que seules 19 % des femmes participent à la population active, Teleperformance emploie 39 % de femmes, résultant de près d'une décennie d'initiatives ciblées dans le cadre du programme *GenderSmart* (voir section 3.3.7.1 pour plus de détails). En Égypte, où le taux de travail des femmes est de 15 %, Teleperformance emploie 41 % de femmes ; au Maroc ce sont 50 % de collaboratrices féminines, dans un pays qui compte 22 % de femmes actives.

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.

En fournissant des centaines de milliers d'emplois, Teleperformance a un impact économique important sur les territoires où il est

présent, impact accru d'autant dans les pays en développement où il emploie environ 70 % de sa main-d'œuvre. Son impact est à la fois direct puisqu'il y emploie des travailleurs permettant ainsi de faire vivre près de 500 000 personnes et leurs familles, mais aussi indirect et induit puisqu'il y achète des produits et services d'autres acteurs locaux et y paie des impôts et taxes locales. Le groupe contribue ainsi à lutter contre la pauvreté et à **développer durablement l'économie locale**.

Partenariats pour l'emploi avec des acteurs locaux

Teleperformance travaille régulièrement en partenariat avec les agences gouvernementales pour l'emploi et les établissements scolaires. Dans la plupart des pays, les offres d'emploi vacantes sont communiquées aux agences pour l'emploi locales afin d'accéder à un large vivier de talents et leur donner la possibilité d'intégrer le monde du travail ou changer de travail.

/ EXEMPLES D'INITIATIVES IMPORTANTES MISES EN PLACE

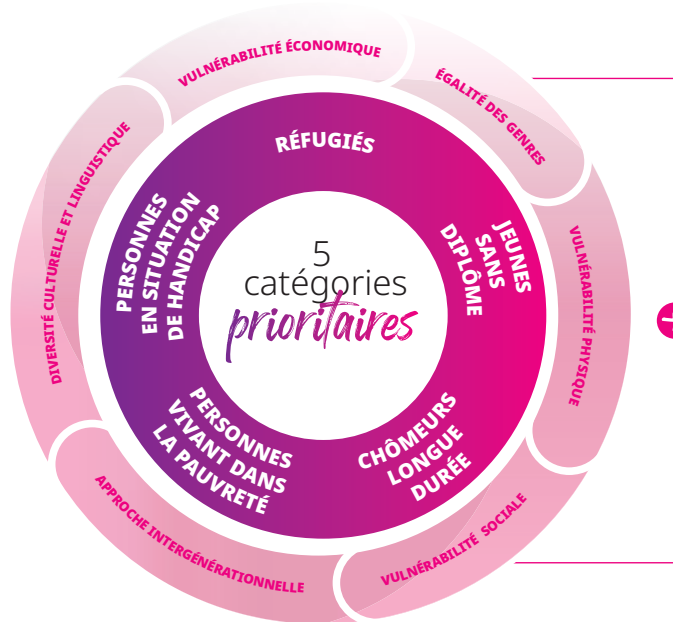
Types de partenaires	Pays	Partenaires	Initiatives
Établissements scolaires	France	Écoles et programmes d'apprentissage (CCI Campus du Lac, CNAM, 2i Tech...)	Accompagnement dans la formation et proposition de contrats en apprentissage.
	Grèce	Universités et institutions : Aristotle University, National and Kapodistrian University of Athens	Co-organisation de webinaires et séminaires sur l'accès à l'emploi et le début de carrière. Offre de premiers emplois aux étudiants d'établissements partenaires.
	Mexique	Universités locales (ITESM, UANL, UDEM, UVM, ITESO)	Partenariats proposant des bourses d'études et des offres d'emploi.
	Pays-Bas	Universités locales	Propositions de stages pour les étudiants.
	Portugal	Universités locales et écoles (Católica Lisbon School, ISEG, ISCTE Business School)	Participation aux forums professionnels, ateliers préparation et entraînement pour des entretiens, développement des talents, offre de premiers emplois ou de stages aux étudiants.
	Salvador	Universités locales (ESI, Universidad Fransico Gavidia, Universidad Pedagogica...); écoles d'anglais (English for Call Centers, Direct English, Be Bilingual, Teach Me SV...)	Offre d'un premier emploi aux étudiants. Réduction des frais d'inscription pour les employés.
	Togo	Université de Lomé	Lors d'une journée portes ouvertes, propositions d'emplois pour les étudiants nouvellement diplômés.
Agences gouvernementales	Égypte	Plateformes pour l'emploi (Wuzzuf, Career 180, Egypt Hiring Summit)	Augmenter les opportunités d'emploi pour les jeunes diplômés ou les candidats expérimentés en recherche d'emploi.
	France	Agence nationale pour l'emploi (Pôle emploi)	Programme de préparation opérationnelle à l'emploi qui vise à faciliter l'insertion professionnelle de personnes en recherche d'emploi. Ce programme peut déboucher sur une opportunité d'emploi à long terme.
	Philippines	Département du travail et de l'emploi (DOLE); bureaux de l'emploi locaux.	Propositions d'offres d'emploi et programmes de développement des talents.
	Portugal	Gouvernement portugais	Teleperformance a rejoint le pacte pour le développement de l'emploi des jeunes au Portugal, un partenariat avec la fondation José Neves et le ministère du travail portugais (embauche des jeunes, offres de stage, formation et développement de carrière, accès à des salaires plus élevés, rétention).
	Maroc	Agence nationale pour l'emploi : ANAPEC	Collaboration afin de recruter des personnes pour leur premier emploi.
	Mexique	Agence nationale pour l'emploi et Secrétariat pour le développement humain et l'égalité de Monterrey	Teleperformance propose des offres d'emploi.
	Salvador	Ministère du Travail, ministère de l'Économie	Propositions d'offres d'emploi lors de salons professionnels.

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

3.4.1.2. Impact Sourcing

Teleperformance est engagé dans l'Impact Sourcing depuis plus d'une décennie. L'Impact Sourcing vise à offrir des opportunités de travail à des personnes qui, autrement, n'auraient qu'un accès limité à des opportunités d'emploi formel : jeunes sans diplôme, personnes en chômage longue durée, vivant sous le seuil de pauvreté, en situation de handicap, réfugiés, etc.

Il leur permet ainsi d'accéder à un emploi décent et à de meilleures conditions de vie. Le groupe a pour cela développé des programmes d'inclusion dans ses principaux pays d'implantation et de nombreux partenariats avec des organisations gouvernementales ou non gouvernementales locales spécialisées. Afin d'étendre l'impact positif à sa sphère d'influence, Teleperformance travaille aussi sur des programmes d'Impact Sourcing avec certains clients.



- Recrutement inclusif s'appuyant sur un vaste réseau de partenaires spécialisés
- Conditions de travail optimales et salaires décents
- Formation et développement de carrière pour tous
- Impact socio-économique local multiplié par 4*

* Incentives and Opportunities for Scaling the Impact Sourcing Sector, Avasant et la Fondation Rockefeller.

Au 31 décembre 2023, environ 20 % des effectifs du groupe provenaient de groupes vulnérables, de minorités ou de communautés défavorisées. Parmi ces collaborateurs, la très grande majorité sont des jeunes sans diplôme qui peuvent ainsi faire leur entrée dans la vie active.

L'estimation de la part d'Impact Workers dans les effectifs s'est réalisée grâce aux données des partenaires de recrutement et aux résultats d'une enquête anonyme, déployée globalement en 2023 et répondue sur la base du volontariat par les collaborateurs.

Teleperformance fait partie du classement *Impact Sourcing Champions* de l'IAOP (International Association of Outsourcing Professionals®) en tant que leader de l'Impact Sourcing. Le groupe a également rejoint la nouvelle Impact Sourcing Alliance afin de collaborer sur ces enjeux clés avec son écosystème.

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

Pays	Initiatives
Afrique du Sud	En Afrique du Sud, le taux de chômage des jeunes est extrêmement élevé. Teleperformance collabore avec le gouvernement et de nombreuses organisations locales (CapeBPI, SETA, BPESA, etc.) afin de cibler ces candidats et les former en amont pour qu'ils aient les compétences nécessaires à leur prise de poste.
Argentine	Teleperformance travaille avec la fondation León et la fondation PARES auprès des communautés marginalisées. 113 jeunes en situation précaire et 438 chômeurs longue durée ont ainsi pu intégrer l'entreprise en 2023.
Brésil	Teleperformance travaille en partenariat avec les ONG Adus, TENT, Sefras et UNICEF afin d'attirer des candidats issus de milieux défavorisés et recevoir leurs curriculum vitae (CV). Au Brésil, le groupe est un employeur majeur pour les jeunes sans diplôme, qui représentent près des 40 % de ses effectifs, dans l'un des pays avec le plus de jeunes éloignés à la fois de l'enseignement supérieur et du monde du travail. Teleperformance a été reconnue comme « Entreprise amie des migrants » par World Vision ! pour son impact sur le recrutement de migrants et réfugiés. L'entreprise compte 164 réfugiés dans ses effectifs. L'entreprise a développé un programme de formation spécifique pour ses collaborateurs les plus vulnérables, visant à faciliter leur développement de carrière.
Colombie	En partenariat avec plusieurs organisations gouvernementales et non gouvernementales dont le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR) et TENT Partnership for Refugees, 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, près de 6 millions de Vénézuéliens ont fui leur pays depuis 2015. TP Colombie compte près de 2 000 employés réfugiés vénézuéliens. Outre ces mesures, le groupe apporte son soutien dans les démarches administratives telles que l'obtention d'un visa de travail grâce à un département interne dédié.

Pays	Initiatives
Égypte	Teleperformance emploie des dizaines de réfugiés fuyant les conflits en Syrie, en Irak ou plusieurs pays africains.
Europe	Teleperformance s'est engagé à recruter 500 réfugiés dans ses opérations européennes d'ici à 2025, en partenariat avec l'ONG TENT Partnership for Refugees. A date, 300 réfugiés ont été recrutés, notamment en Grèce, au Portugal, en Lituanie et en Pologne.
États-Unis	Aux États-Unis, Teleperformance a mis en place <i>Project@Home</i> , une initiative qui vise à embaucher des vétérans de guerre, leurs conjoints et autres membres de leur famille. Teleperformance met aussi l'accent sur le recrutement de personnes vivant dans la pauvreté ou de personnes réfugiées. La collaboration avec le bureau pour les réfugiés de l'Idaho a mené au recrutement de réfugiés venant d'Irak, du Congo, de Birmanie, d'Afghanistan ou encore de Somalie.
France	Teleperformance a de nombreux partenariats pour l'inclusion de personnes éloignées de l'emploi. Par exemple, avec l'ONG Génération, Teleperformance accompagne des personnes éloignées de monde du travail dans leur recherche d'emploi.
Grèce	Une équipe dédiée à <i>Impact Sourcing</i> 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 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.
Guatemala	Teleperformance s'est associé avec les organismes Agexport et ACNUR afin d'offrir des opportunités d'emploi à des réfugiés.
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. TP Inde a également mis en place des programmes pour le recrutement de personnes en situation de handicap.
Jamaïque	Grâce au partenariat avec HEART Trust, l'agence nationale de formation professionnelle, Teleperformance propose aux candidats ne correspondant pas aux critères de sélection pour les postes vacants de suivre une formation complémentaire pour ensuite pouvoir intégrer l'entreprise. HEART Trust exploite 29 sites de formation technique et professionnelle pour permettre à tous de se former, y compris des personnes éloignées du monde de l'emploi et de jeunes décrocheurs scolaires.
Philippines	Teleperformance a développé le programme STEP, visant à former des candidats provenant de groupes vulnérables, et les accompagner dans le parcours de recrutement et d'intégration.
Pologne	Teleperformance a recruté une vingtaine de réfugiés ukrainiens en Pologne, pays européen ayant accueilli le plus de réfugiés depuis le début de la guerre.
Portugal	Teleperformance a construit un réseau d'ONG au Portugal afin de recruter des personnes issues de milieux défavorisés sachant parler portugais, français, allemand ou italien. Des campagnes de marketing dédiées au recrutement inclusif sont mises en place depuis septembre 2021 et le concept d' <i>Impact Sourcing</i> est mis en avant sur les plateformes de communication internes et sur les réseaux sociaux. Les principales cibles de recrutement sont les personnes en situation de handicap, les parents célibataires en situation de précarité et les réfugiés.

(1) De nombreuses initiatives en faveur de l'intégration des personnes en situation de handicap sont également en place (voir section 3.3.7.2).

3.4.2. 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 locales et les personnes défavorisées. Par le biais de partenariats avec des associations et organisations non gouvernementales (ONG) à l'échelle globale ou locale, le groupe apporte son soutien à deux causes principales, en lien avec sa mission :

- Soutien aux enfants en situation de vulnérabilité, via notamment des programmes d'éducation ;
- Soutien aux communautés locales touchées par des catastrophes naturelles, humanitaires ou sanitaires.

Dans le cadre de sa démarche philanthropique, le groupe adopte une politique rigoureuse pour la sélection des œuvres caritatives. Cette procédure vise à garantir que les organisations bénéficiaires opèrent selon des normes éthiques élevées et alignent leurs activités sur les objectifs philanthropiques du groupe. Pour ce faire, elles doivent démontrer leur adhésion à des principes de bonne gouvernance et d'intégrité. Concernant la gestion des dons, le groupe a institué un protocole détaillé pour l'enregistrement et la vérification des contributions. Après chaque donation, les informations pertinentes sont consignées et soumises à un processus de validation par les directeurs financiers, à la fois au niveau local et au sein de la structure globale du groupe. Pour faciliter et systématiser cette démarche, le groupe a mis en place une plateforme de reporting en ligne, conçue pour assurer un suivi efficace et structuré des dons, accompagnés d'une description de la

campagne, de ses objectifs principaux et du type de dons. Cette pratique de documentation détaillée et de transparence contribue à renforcer la rigueur et l'intégrité du processus de donation, reflétant ainsi l'engagement du groupe à soutenir des initiatives caritatives de manière responsable et transparente.

Dans le cadre du programme *Citizen of the World*, Teleperformance a collecté l'équivalent de **plus de 7,6 millions d'euros en 2023**. Il atteint ainsi l'objectif fixé de récolter 7 millions d'euros, et ce, grâce aux dons de l'entreprise ainsi que la générosité et l'engagement de ses employés, qui ont contribué tant en numéraire qu'en nature ou en heures de volontariat. Ces dons ont permis d'impacter plus de 223 600 bénéficiaires. L'initiative COTW démontre l'engagement continu du groupe et de ses collaborateurs envers les causes sociales et humanitaires. Les collaborateurs du groupe ont participé à 42 000 heures de volontariat. Depuis sa création, en 2006, le programme COTW a ainsi collecté plus de 70 millions d'euros.

Le groupe incite ses collaborateurs à participer activement aux initiatives déployées à travers des campagnes de dons et des actions de bénévolat.

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 créer des partenariats durables avec des ONG et des associations locales, et à encourager les collaborateurs à s'engager auprès des communautés.

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

Au niveau global, Teleperformance participe à différentes journées internationales afin de sensibiliser et d'engager ses parties prenantes autour de thèmes majeurs : 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

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

Types d'engagement	Partenariats globaux et locaux avec des associations et ONG
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 microdons sur leur net à payer.
Engagement bénévole	Organisation d'actions de bénévolat et de mécénat de compétences afin d'accompagner les missions des ONG 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.

3.4.2.1. Initiatives globales

TP pour l'UNICEF

Depuis 2022, Teleperformance soutient l'UNICEF à travers un partenariat de long terme. Ce partenariat soutient différents programmes, en lien avec les causes principales soutenues par COTW, y compris l'éducation, en implémentant des programmes dans les principaux pays d'implémentation du groupe.

Programmes d'éducation dans les deux principaux pays d'implantation du groupe, en Inde et aux Philippines, où le système éducatif s'est vu fortement impacté par la pandémie de Covid-19.

- En Inde, le programme s'articule autour de cinq axes principaux : l'éducation des adolescents, l'éducation des jeunes enfants, la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, l'accès à des ressources éducatives digitales et le soutien et accompagnement de jeunes non scolarisés ;
- Aux Philippines, le groupe soutient des programmes d'éducation de l'UNICEF qui visent à favoriser l'accès à l'éducation, en particulier pour les enfants les plus vulnérables, de former les enseignants, et à mettre en œuvre un système d'identification des jeunes enfants présentant un risque de retard de développement et de handicap, pour assurer une prise appropriée et rapide. Le soutien de Teleperformance a impacté près de 15 000 enfants en 2023.

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.

Le programme COTW est aussi l'occasion de rassembler les collaborateurs autour de valeurs et d'objectifs communs. Le groupe organise plusieurs temps forts dans l'année avec des actions rassemblant toutes les filiales : en septembre par exemple, Teleperformance s'est joint au *World Clean-Up Challenge*, ou journée mondiale de nettoyage, lors de laquelle des salariés de nombreux pays ont uni leurs forces pour nettoyer des espaces publics et ramasser des déchets.

- **Soutien au fonds d'urgence** de l'UNICEF, pour venir en aide aux victimes de catastrophes. En 2023, le soutien de Teleperformance s'est porté sur plusieurs programmes :
- Teleperformance a apporté son soutien à 16 000 personnes impactées par le séisme en Turquie et en Syrie ;
- Teleperformance a pu soutenir 46 000 enfants déplacés à cause des conflits au Soudan, à travers des programmes de nutrition, de vaccination et de purification de l'eau pour lutter contre le choléra et autres maladies ;
- À travers son soutien à l'initiative *Child Alert* de l'UNICEF, qui vise à assurer la protection et l'assistance des enfants migrants en Amérique Latine et dans les Caraïbes, le groupe a pu apporter son aide à 3 460 enfants. L'initiative offre des programmes d'éducation et un soutien psychologique et psychosocial, ainsi que des mesures de prévention des risques d'exploitation et d'abus pour ces enfants particulièrement vulnérables ;
- Teleperformance a apporté son soutien à près de 4 700 enfants au Nigeria pour contrer l'épidémie de diphtérie. Cette aide a permis de renforcer les campagnes de vaccination en fournissant des doses de vaccins dans les régions touchées pour remédier à cette situation sanitaire critique.

3.4.2.2. Initiatives locales

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 a fait de l'éducation l'un des piliers de son programme philanthropique. Le groupe œuvre pour l'éducation d'enfants défavorisés dans ses différents pays d'opération.

Pays bénéficiaire	Initiative
Afrique du Sud	TP Afrique du Sud a distribué des fournitures scolaires aux élèves de la Sarepta Primary School.
Colombie	TP Colombie a apporté son soutien à la fondation Recupera tu Silla en distribuant près de 2 000 fournitures scolaires. Cette action, qui convertit des déchets plastiques en pupitres, allie économie circulaire et impact sociétal.
États-Unis	Teleperformance a noué de nombreux partenariats avec des ONG aux États-Unis pour apporter un soutien aux enfants les plus défavorisés. Les principales associations avec lesquelles le groupe travaille sont Feed the Children, Ronald McDonald House Charities, Alan Truitt Force of Good et Make-A-Wish America. Chaque année, Teleperformance permet par exemple à un enfant de réaliser son rêve en collaboration avec cette dernière. De nombreux collaborateurs participent de manière volontaire à un programme de don sur salaire. Grâce à ces dons, 15 000 dollars US en moyenne sont versés chaque mois à l'association Feed the Children. Teleperformance États-Unis a distribué des fournitures scolaires d'une valeur de plus de 100 000 euros, afin de soutenir activement les besoins éducatifs et contribuer à l'amélioration des ressources pédagogiques pour les élèves.
Grèce	TP Grèce a fourni plus de 544 ordinateurs à des jeunes, en collaboration avec plusieurs associations. Cette initiative a permis de briser les barrières numériques et d'offrir aux jeunes l'accès à des ressources essentielles pour leur éducation et leur développement personnel.
Inde	TP Inde soutient des initiatives visant à réduire l'analphabétisme et à fournir des formations professionnelles, en collaboration avec l'ONG Literacy India Gurgaon. Pour aller plus loin, Teleperformance a développé deux programmes de mentorat et d'accompagnement dans le processus d'insertion professionnelle pour les étudiants et les jeunes diplômés en recherche d'emploi venant de milieux défavorisés.
Malaisie	TP Malaisie s'est mobilisé avec succès pour peindre 7 salles de classe avec l'aide de 157 bénévoles. Cette action a insufflé une nouvelle vie dans l'environnement d'apprentissage de l'école, améliorant ainsi considérablement l'espace éducatif pour les élèves.
Philippines	TP Philippines a réalisé une contribution significative en faveur de l'éducation, à travers des dons auprès de diverses associations et du département de l'éducation, ayant un impact direct et positif sur 8 776 élèves et étudiants.
Portugal	Teleperformance Portugal, en partenariat avec le Centro Social e Paroquial Nuno Alvares et l'Instituto de Apoio à Criança, a distribué ordinateurs et fournitures scolaires à plus de 80 étudiants.
Tunisie	TP Tunisie a distribué plus de 1 300 fournitures scolaires. Cette initiative a été menée en partenariat avec plusieurs associations, démontrant l'engagement de l'entreprise envers la communauté éducative et son désir de soutenir activement le développement scolaire des jeunes en Tunisie.
Turquie	Teleperformance Turquie a établi un centre de facilitation numérique, avec un budget de près de 20 000 euros, au profit de l'association The Dreaming Ant. Ce centre vise à soutenir les efforts de l'association en fournissant un accès aux technologies numériques et en favorisant un environnement d'apprentissage enrichi pour les bénéficiaires.
Royaume-Uni	TP Royaume-Uni a joué un rôle actif dans l'accompagnement professionnel de 60 étudiants, en les aidant à rédiger leurs CV, en leur fournissant un coaching professionnel pour la recherche d'emploi et en les équipant des outils et des compétences nécessaires pour réussir leur entrée sur le marché du travail.

Aide aux victimes de catastrophes naturelles et humanitaires

Partout dans le monde, les filiales organisent des campagnes à l'attention de familles et enfants défavorisés ou sinistrés. Le programme COTW compte également sur un fonds d'urgence réservé aux programmes d'aide en cas de catastrophe naturelle ou humanitaire.

Pays bénéficiaire	Initiative
Grèce	En Grèce, Teleperformance a apporté son soutien à l'équipe de secours « Elite Special Task Force of Greece ».
Maroc	Teleperformance a pris des mesures pour soutenir les victimes du tremblement de terre au Maroc. L'entreprise a effectué des dons à une association opérant sur le terrain pour offrir une assistance directe.
Philippines	Teleperformance soutient depuis une quinzaine d'années le village « Teleperformance Gawad Kalinga », un village qu'il avait contribué à construire à la suite du typhon Ondoy de 2009, et qui compte aujourd'hui plusieurs centaines de familles. En 2023, les collaborateurs ont participé à la création d'une ferme de 10 hectares, qui permettra de fournir à la communauté locale une source d'alimentation durable.
Turquie et Syrie	En réaction au séisme survenu en Turquie et en Syrie, Teleperformance s'est mobilisé en réalisant des dons financiers et matériels pour venir en aide aux communautés affectées. L'entreprise a aussi fondé un laboratoire informatique dans la région turque touchée par le séisme, bénéficiant à près de 800 élèves.
Ukraine	En partenariat avec la Croix-Rouge ukrainienne, Teleperformance a continué de fournir des ressources médicales vitales pour répondre aux besoins urgents en matière de santé dans la région.

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

3.5. UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

3.5.1. Éthique et conformité

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.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> Éthique et anticorruption Gouvernance d'entreprise 		<p>95 % des employés formés au code de conduite</p> <p>100 % périmètre de déploiement du dispositif d'alerte</p>

3.5.1.1. 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. Le groupe contribue activement aux Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) – cf. section 3.2.5.

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 et code de conduite du groupe Teleperformance

Le code d'éthique et le code de conduite de Teleperformance définissent 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]). Ils énoncent les règles d'éthique générales qui s'imposent à tous les collaborateurs du groupe, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur fonction. Ces codes s'inspirent des valeurs du groupe et se réfèrent à des textes internationaux

3.5.1.2. 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 comportements contraires à l'éthique (actes de corruption, pratiques anticoncurrentielles, de non-respect des droits de l'homme, de faits de discriminations, d'atteintes à l'environnement, d'atteinte à la santé et à la sécurité, de fraude, etc.).

(dont le Pacte mondial des Nations unies). Ils s'inscrivent dans sa volonté et sa démarche permanentes d'entreprise citoyenne, responsable, humaine et intègre. Ils complètent le cadre juridique et réglementaire applicable aux activités du groupe. 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 et le code de conduite, validés et signés par la direction générale, sont disponibles sur le site internet du groupe (<https://www.teleperformance.com/en-us/csr/our-responsibilities/global-compact-and-policies/>).

Tous les collaborateurs sont formés au code de conduite. À la fin de 2023, 95 % des collaborateurs avaient complété leur formation.

Gouvernance

La direction de la conformité mondiale de Teleperformance est une structure dédiée, composée de membres de la direction du groupe, du comité global de conformité et de sécurité (*Global Compliance and Security Council*), et du comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration de Teleperformance SE. Elle veille à la mise en œuvre des politiques et procédures de conformité à l'échelle du groupe.

Les fonctions de conformité et d'audit sont sous la responsabilité de la direction financière et de la direction juridique et de la conformité, au niveau global ainsi qu'au niveau local. L'équipe en charge de la conformité crée et actualise les politiques, les procédures et les contrôles afin de les adapter au cadre réglementaire et aux risques identifiés pour le groupe. Teleperformance s'engage à être un partenaire de confiance et à collaborer avec ses parties prenantes pour assurer un cadre de conformité adéquat et efficient.

Les équipes d'audit utilisent une approche d'audit par les risques pour vérifier que les procédures, les contrôles et la gouvernance sont bien mis en place et correspondent aux politiques du groupe.

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, tant internes qu'externes, et disponible sur le site internet du groupe (<https://tp.integrityline.com/>). Les personnes

faisant des signalements sont bien sûr protégées de toutes représailles, tel que précisé dans la politique du groupe en la matière.

Tous les signalements faits auprès de la ligne d'alerte éthique sont étudiés avec attention, sous la responsabilité de la directrice juridique et de la conformité du groupe. Cette dernière fournit des rapports réguliers auprès du comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration. Les signalements les plus graves et matériels sont reportés au président-directeur général.

Des mécanismes de remédiation sont mis en place, tels que des sanctions ou procédures disciplinaires comme indiqué dans la politique du groupe en la matière, mais aussi des revues de procédures ou audits sur-mesure selon les cas.

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

En 2023, la ligne d'alerte a reçu 1 650 signalements, en légère hausse par rapport à 2022. Après investigation de ces cas, 483,

ou 29 % des signalements, se sont avérés être des cas qui relevaient bien des prérogatives de la ligne d'alerte éthique. Parmi ces cas, 83 ont été remontés au comité d'éthique du groupe.

Le reste des signalements, ne relevaient pas de la ligne d'alerte éthique, mais dans une vaste majorité de questions de ressources humaines qui ont été retransmises aux services concernés (il s'agit par exemple de questions concernant la fiche de paye, le planning, ou encore des problèmes opérationnels).

Parmi les cas relevant de la ligne d'alerte éthique, 74 % concernaient des manquements potentiels sur le lieu de travail, 5 % l'éthique et 21 % des suspicions de fraude.

22 % des signalements concernent la région anglophone, 19 % la région LATAM, 21 % la région Europe, Afrique et Moyen-Orient, 26 % l'Inde, 6 % la région Asie-Pacifique et 6 % les services spécialisés, en cohérence par rapport à la distribution géographique des effectifs du groupe. Les signalements faits via la ligne d'alerte éthique sont résolus en moyenne en 33 jours.

3.5.1.3. 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 pays 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 depuis 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 les faits de corruption ou trafic d'influence, de les détecter et d'y remédier 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 toute forme 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 anti-corruption en charge du dispositif et en interaction permanente avec l'ensemble des fonctions supports du groupe et 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 a été entreprise 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. Cette cartographie des risques de corruption, est revue régulièrement.
- **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.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.5. Un partenaire de confiance

- **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. Depuis le 1^{er} janvier 2022, il est obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs du groupe et contient un test de validation des acquis permettant d'obtenir la validation de la formation. Une formation spécifique de trois heures complète le dispositif pour les personnes identifiées comme étant les plus exposées aux risques de corruption. Ce programme de formation, délivré par un consultant extérieur, prévoit une formation initiale à l'attention des nouveaux collaborateurs et un dispositif de mise à jour des acquis tous les trois ans.
- **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 s'est renforcée en 2021 par l'intégration du processus d'évaluation de fournisseurs dans le système ERP du groupe (cf. section 3.5.3 *Achats responsables*).

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.

Aucun incident de corruption n'a été confirmé en 2023.

Autres mesures

La filiale italienne de Teleperformance a été la première à être certifiée ISO 37001, preuve d'un système de management anticorruption et de contrôles en place robustes.

3.5.1.4. Loyauté des pratiques

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, obstacle à la fixation des prix par le libre jeu du marché).

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 une quelconque manœuvre anticoncurrentielle.

Les collaborateurs du groupe sont sensibilisés et formés à ces sujets, notamment dans le cadre de la formation au code de conduite.

Aucune action en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques anti-trust n'est en cours.

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 4.3.4.1 *Guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres*.

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, 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, en raison de ses activités essentiellement internationales, le groupe se conforme aux normes fiscales internationales édictées par l'OCDE et veille à ce que les transactions intra-groupe 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 groupe travaille également à la mise en œuvre des mesures adoptées par l'OCDE et l'Union européenne concernant l'imposition minimum des groupes d'entreprises multinationaux à 15% afin d'assurer sa conformité lorsque cette taxe sera due.

Le taux d'impôt, de 27,7 % en 2023 tel que décrit dans la note 5 *Impôts sur les résultats*, est le reflet de ces pratiques.

La politique fiscale est mise en place par la direction fiscale du groupe, reportant au directeur général délégué en charge des finances. Elle est revue par le comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.

3.5.1.5. Réponses aux controverses

Teleperformance a vu en 2023 la clôture de la controverse initiée en 2020 durant la pandémie de Covid-19.

Le 17 avril 2020, le syndicat international UNI Global déposait 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 huit pays dans le contexte de l'épidémie de Covid-19.

Le 5 juillet 2021, le PCN a rendu son communiqué final : « Le PCN constate qu'après une phase de gestion de l'urgence, Teleperformance a déployé et continue de déployer une politique de prévention, de gestion et de suivi de la pandémie dans toutes ses filiales afin de faire face aux risques sanitaires liés à la pandémie. Cette politique correspond aux attentes du devoir de diligence des entreprises recommandées par les Principes directeurs. »

Le 30 janvier 2023, le PCN a publié son communiqué de suivi des recommandations. **Il se félicite des actions entreprises par Teleperformance pour suivre ses recommandations et**

maintenir son devoir de diligence sur les questions soulevées et met définitivement fin à la procédure.

Teleperformance a signé par ailleurs un accord global avec UNI Global en décembre 2022 (voir section 3.3.6.1 de ce document).

Le conseil d'administration suit de près le développement des controverses et les réponses apportées, via des réunions dédiées et des rapports réguliers faits notamment auprès du comité RSE.

Teleperformance maintient une transparence constante avec ses parties prenantes en entretenant un dialogue continu.

Le groupe communique régulièrement sur le développement des controverses des publications régulières, des réunions avec ses actionnaires, des appels à l'ensemble des clients, des conférences en interne à destination des collaborateurs, des visites de site, ainsi que des conférences externes pour l'ensemble des parties prenantes. Tout cela s'intègre aux méthodes de dialogue établies avec les parties prenantes du groupe, tel que décrit en section 3.1 et dans le plan de vigilance.

3.5.2. 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.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> Protection des données personnelles et sécurité des données (employés, clients, utilisateurs finaux) 		<p>100 % des sites opérationnels conformes au RGPD</p> <p>100 % des sites éligibles certifiés ISO 27701</p> <p>96 % des employés formés à la politique de sécurité des données</p>

3.5.2.1. Protection des données personnelles

Le groupe est à la pointe en matière de respect des normes internationales telles que l'ISO 27701, l'ISO 27001, l'ISO 22301, le Règlement général pour la protection des données (RGPD) et la norme PCI-DSS (*Payment Card Industry*) et est certifié selon d'autres normes comme HITRUST lorsque cela est pertinent.

Depuis 2021, Teleperformance compte une certification globale ISO 27701, certification renouvelée avec succès en 2022 et en 2023. Ce nouveau standard renforce les contrôles et les attentes en matière de protection des données et inclut deux nouvelles annexes qui s'appliquent à Teleperformance dans ses rôles de *Data Controller* (traitement contrôlé par Teleperformance) et de *Data Processor* (sous-traitant des données sur instruction du client).

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 un ensemble de règles opérationnelles de sécurité dénommées *Global Information and Security Policies* (GISP), destinées à anticiper et limiter les risques de fraude ou de violation des exigences légales en matière de sécurité des données.

Ces politiques sont régulièrement revues. Elles sont relatives aux thématiques suivantes :

1. Politique globale de sécurité de l'information
2. Gestion des risques
3. Politique de gestion des ressources humaines
4. Politique de gestion des actifs
5. Politique d'utilisation acceptable
6. Politique sur les médias sociaux
7. Gestion et contrôle des accès
8. Sécurité physique et environnementale
9. Sécurité des opérations
10. Sécurité des communications
11. Politique d'acquisition, de développement et de maintenance des systèmes
12. Politique de gestion des relations fournisseurs
13. Gestion des incidents de sécurité de l'information
14. Sécurité de l'information dans la gestion de la continuité des opérations
15. Politique de conformité opérationnelle



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.5. Un partenaire de confiance

Tous les collaborateurs, y compris les employés à temps partiel, les intérimaires et les sous-traitants, sont formés aux politiques en matière de sécurité des données, de confidentialité et de protection des données. Au 31 décembre 2023, 96 % avaient complété leur module de formation.

Le groupe a mis en place une fonction d'audit interne qui examine les sites opérationnels (y compris les activités de travail à domicile *TP Cloud Campus*) sur une base rotative de vingt-quatre mois ou, pour les principaux clients, de douze mois pour vérifier leur conformité aux GISP et aux exigences des clients. Par ailleurs, des auditeurs externes effectuent périodiquement des audits sur des sites sélectionnés afin d'évaluer la conformité aux GISP et aux autres processus de sécurité mis en œuvre sur les sites.

En 2023, 239 audits ont été réalisés, parmi lesquels 208 audits de sites, 18 audits *TP Cloud Campus* et 13 audits opérationnels. En plus de la conformité aux GISP, les audits passent en revue différents sujets tels que les risques liés aux nouvelles technologies, les contrats clients, les inspections santé et sécurité, etc.

Dans le cadre des efforts continus du groupe pour gérer la protection des données et la conformité de manière proactive, une équipe dédiée au niveau de groupe est chargée de mettre en œuvre la politique du groupe en matière de protection des données personnelles et de veiller à ce que Teleperformance soit en parfaite conformité avec les réglementations mondiales en la matière. Elle se compose de la directrice de la conformité, du directeur de la protection des données ainsi que de spécialistes globaux et locaux.

Une équipe indépendante audite les filiales et l'équipe en charge de la protection des données et de la conformité pour vérifier l'adéquation des projets menés avec le programme de protection des données personnelles du groupe. Toutes les filiales sont auditées par rotation tous les trois ans, un examen externe étant effectué au cours de la période de rotation de trois ans. Plusieurs sujets sont passés en revue : exigences du programme de protection des données personnelles, processus globaux, conformité à la politique globale de protection des données, contrôles ISO 27701, etc.

Le cadre de protection des données personnelles 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.

3.5.2.2. Cybersécurité

À l'instar de nombreux grands groupes *Business to Business* et *Business to Consumer*, 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.

Teleperformance déploie un programme d'amélioration continue, appelé *Project Eagle Talon*, qui a démarré en 2023 et continuera en 2024. Ce projet fait suite au programme d'investissement sur quatre ans, *Project Eagle*, qui s'était achevé à la fin de l'année 2022.

Les buts et objectifs du projet *Eagle Talon* sont les suivants :

- Contrôles supplémentaires de renforcement de l'accès à distance au-delà de l'authentification multifactorielle ;
- Protection renforcée des autorisations d'accès par la mise en œuvre de dispositifs matériels conformes à la norme FIDO2 et de règles d'accès contrôlées ;

En 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* et de *Data Processor* permettant à Teleperformance de transférer et de traiter les données à l'échelle mondiale.

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 toutes les technologies, nouvelles et existantes, avant leur déploiement pour s'assurer que l'analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD) a bien été réalisée. Ce processus garantit que Teleperformance étudie les conséquences sur la vie privée des technologies qu'il utilise pour la collecte ou le traitement des données, à la fois en tant que *data controller* et *data processor*. Le TPSC effectue également des examens approfondis pour identifier et traiter les questions de propriété intellectuelle, de technologie de l'information, de cybersécurité et de sécurité des données. Il est coprésidé par le directeur de la sécurité de l'information et le directeur de la protection des données. Il est codirigé par les directions de la sécurité de l'information, de la protection des données personnelles et de la conformité.

En plus du TPSC, le conseil mondial de conformité et de sécurité (*Global Compliance and Security Council*) se réunit tous les trimestres pour examiner les incidents liés à la sécurité, analyser les questions relatives à la protection des données personnelles, évaluer les risques de conformité et liés aux tiers, assurer le respect continu des GISP et revoir les conclusions des audits internes et externes. 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 présidé par les directions de la sécurité de l'information et de la protection des données personnelles et de la conformité.

Le comité des risques liés aux tiers (voir *Gouvernance des achats responsables* en section 3.5.3.3) s'assure que tous les risques liés aux tiers, y compris sur les sujets de protection des données personnelles, sont identifiés et traités.

Ces enjeux font partie des priorités du conseil d'administration. **Des rapports d'activités réguliers sont présentés au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.**

- Accent mis sur la surveillance des anomalies de l'utilisateur final et sur les activités liées aux menaces internes ;
- Renforcement de la sécurité du service informatique et amélioration de la gestion des autorisations ;
- Poursuite des projets de segmentation du réseau afin de réduire les possibilités de mouvement latéral des menaces.

Teleperformance a fait appel à plusieurs sociétés externes pour effectuer des simulations en équipes restreintes, dans le but de tester comment le projet *Eagle Talon* est mis en place et son efficacité. Les résultats et les enseignements tirés de ces exercices ont permis à Teleperformance de réajuster le déploiement et l'exécution du projet *Eagle Talon* afin de garantir une plus grande efficacité.

Le groupe adopte les 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 cybermenace reste très active et s'adapte aux contrôles de sécurité déployés comme contre-mesures. En conséquence, Teleperformance s'est associée à six autres sociétés du secteur de *Business processing outsourcing* pour échanger des informations sur les cybermenaces en temps réel. Ces informations permettent de mieux appréhender les cybermenaces et d'y répondre de manière plus efficace. En outre, Teleperformance a amélioré sa surveillance des cybermenaces et ses investissements afin de fournir des moyens d'attaque, de détection et d'alerte au groupe et à ses clients.

La sécurité de l'entreprise chez Teleperformance repose essentiellement sur ses employés. Les risques de sécurité, souvent liés à des éléments comme l'ingénierie sociale et des erreurs commises par les employés, ont incité une refonte du programme de sensibilisation à la sécurité cette année. Ce nouveau programme se concentre sur des objectifs spécifiques, en fonction des menaces, et adaptés à chaque fonction au sein de l'entreprise. Teleperformance a ainsi réduit le nombre de formations pour les axer sur les techniques, procédures et outils les plus récents utilisés par les acteurs de la menace pour compromettre les employés. L'équipe de sécurité mondiale envoie également en moyenne 100 000 courriels d'hameçonnage test par mois aux employés afin de mesurer leur susceptibilité à devenir victime d'une cyberattaque.

Teleperformance continue à observer une diminution du taux de clics sur ces courriels d'hameçonnage test, ce qui constitue une mesure de l'efficacité du programme de formation à la sensibilisation à la sécurité.

Teleperformance a également développé une offre d'analyse des fraudes pour ses clients, dans le but de les aider à identifier et à atténuer les incidents de fraude potentiels.

Fournir des produits et services digitaux sûrs à ses clients fait partie des objectifs du groupe. L'accent mis par Teleperformance sur le développement de produits et services numériques pour ses clients exige en effet de mesurer et de contrôler en permanence la sécurité et la conformité de ces solutions. **Des rapports réguliers sont faits au comité de direction, au conseil mondial de sécurité et de conformité, ainsi qu'au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.** Teleperformance a également investi en 2023 dans une technologie de gestion de la sécurité basée sur le *cloud*, tout en consolidant une équipe de sécurité des produits, chargée de tester et de valider ces solutions numériques.

L'adéquation et l'efficacité des contrôles sont revues régulièrement par le conseil mondial de conformité et de sécurité (voir ci-dessus) afin de prendre les décisions d'investissement nécessaires pour faire face aux cybermenaces chaque fois plus nombreuses.

3.5.3. Achats responsables

Teleperformance veille à ce que ses sous-traitants et ses fournisseurs s'engagent dans une démarche éthique, alignée sur son code de conduite des fournisseurs, et renforce ses partenariats autour des enjeux RSE.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> Achats responsables Droits humains et libertés fondamentales (chaîne de valeur) Conditions de travail et santé et sécurité (chaîne de valeur) 		<p>Procédure de <i>due diligence</i> renforcée des fournisseurs déployée dans tout le groupe</p>

3.5.3.1. Typologie des achats

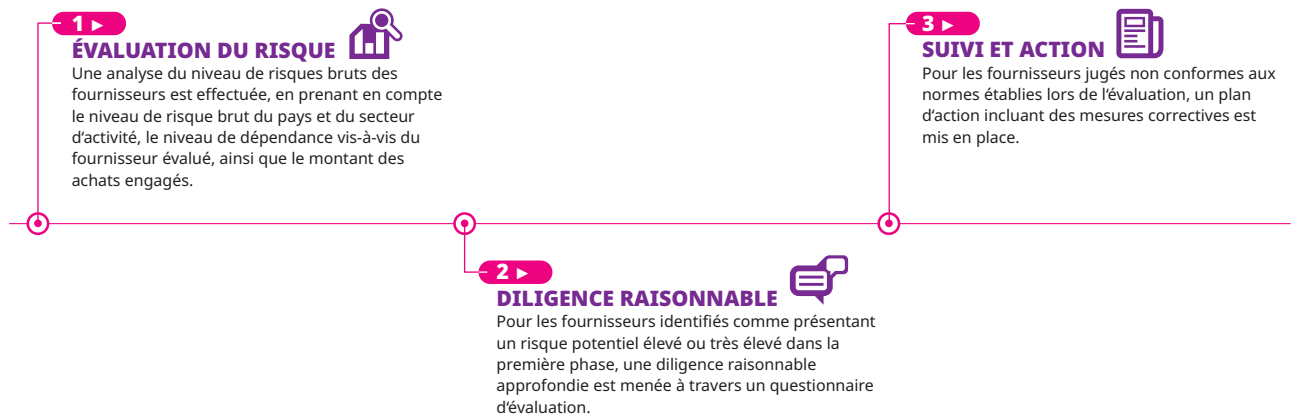
Les dépenses d'achat (charges externes) de Teleperformance consistent essentiellement en du matériel informatique et des logiciels, des services de télécommunications, des agences de travail temporaire et des fournisseurs de services sur site comme le nettoyage et la sécurité. Par ailleurs, Teleperformance ne recourt que peu à la sous-traitance, à l'exception par exemple de la gestion de la paie dans certains pays ou de certains services spécialisés.

Teleperformance a développé un projet de globalisation des processus financiers et achats avec la mise en place d'un ERP

unique. L'objectif est d'harmoniser toutes les procédures à l'échelle du groupe en intégrant dans l'écosystème la gestion complète des appels d'offres, l'évaluation et les relations fournisseurs à un niveau mondial, régional et local. Cet outil permet également d'avoir une vision consolidée en temps réel sur les postes de dépenses les plus importants, les économies réalisées, et les principaux fournisseurs avec lesquels Teleperformance collabore.

Quatre principales catégories d'achats ont été identifiées via cette plateforme et chacune a des enjeux RSE spécifiques.

Principales catégories d'achat	Enjeux RSE
Fournisseurs de matériel informatique	Minerais de conflit, conditions de travail, pollution résultant de la production, efficacité énergétique des produits.
Télécommunications	Réduction des consommations d'énergie, protection des données.
Agences de travail temporaire	Salaires décents, temps de travail, congés.
Fournisseurs de services sur site, comme le nettoyage ou la sécurité	Conditions de travail, effet des produits utilisés sur la santé et l'environnement.

3.5.3.2. Processus de *due diligence*

Teleperformance veille à ce que ses fournisseurs et sous-traitants (nouveaux et existants) respectent les principes de son **code de conduite des fournisseurs**. Ce code de conduite 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'anticorruption), 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 code de conduite des fournisseurs est distribué auprès de tous les partenaires, et ceux-ci doivent le signer pour acceptation.**

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

Les fournisseurs sont évalués en fonction de leur niveau de risque. Depuis 2021, un processus de hiérarchisation des fournisseurs en fonction du risque qu'ils représentent a été mis en place dans le but de prioriser et adapter les démarches pour chaque fournisseur. Les équipes achats remplissent un **questionnaire de criticité** pour chaque nouveau fournisseur afin de déterminer leur degré de criticité et leur niveau de risque brut. Le niveau de risque brut est évalué en fonction du secteur d'activité, du pays, du degré de dépendance et du niveau de dépenses.

Les fournisseurs qui obtiennent un score de risque moyen à très élevé sont ensuite soumis à une **évaluation détaillée fournisseur** pour évaluer leur degré de risque réel. Celui-ci est composé d'un minimum de 70 questions portant sur l'anticorruption, les droits humains, la santé et la sécurité, l'environnement ou encore les données personnelles. En outre, une revue est effectuée pour confirmer que ces fournisseurs ne sont pas inscrits sur une liste de

sanctions. En fonction des résultats à cette évaluation et des éventuelles déficiences repérées, un **processus de diligence raisonnable renforcé** est alors mis en place pour adapter les contrôles et évaluer s'il est nécessaire de mettre fin à la relation ou non. Des audits documentaires ou sur site peuvent être envisagés pour des contrôles encore plus poussés. Une approche basée sur l'amélioration continue est toujours privilégiée et les équipes achats travaillent en étroite collaboration avec les fournisseurs pour mettre en place des plans d'action correctifs.

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 existants à risque élevé et de prendre les mesures nécessaires pour les faire progresser et corriger les non-conformités le cas échéant. Cela peut conduire à la rupture du contrat si le fournisseur ne mettait pas en place les corrections nécessaires.

En 2023, sur la base du questionnaire de criticité, 735 fournisseurs ont été identifiés comme porteurs d'un risque élevé. Ils ont reçu une demande d'évaluation détaillée. 439 ont pu être validés, 19 fournisseurs n'ont pas été approuvés et 277 sont en cours d'évaluation.

Le processus de *due diligence* est complété par un monitoring continu des 200 fournisseurs les plus risqués par un prestataire spécialisé. Une analyse financière est également réalisée par un tiers pour tous les fournisseurs auprès desquels les dépenses d'achats du groupe dépassent un million d'euros.

Afin de renforcer ses pratiques d'évaluation et de mitigation des risques, Teleperformance a récemment noué un partenariat avec Integrity Next, un spécialiste dans l'évaluation RSE de la chaîne d'approvisionnement. Leur plateforme permet de vérifier la conformité des fournisseurs aux réglementations environnementales, sociales et de gouvernance grâce à un système de surveillance et d'audit automatisé, en adéquation avec les obligations du devoir de vigilance et de la CSRD.

Ces initiatives illustrent un engagement continu envers les achats responsables et des pratiques éthiques. En améliorant le cadre de diligence raisonnable des fournisseurs, le groupe s'attache à construire une chaîne de valeur responsable et résiliente, répondant à ses valeurs et aux attentes de ses parties prenantes.

3.5.3.3. Gouvernance

Afin de renforcer et homogénéiser les processus liés aux achats à travers les différentes entités du groupe, la direction globale des achats veille à la cohérence du processus d'achat avec les valeurs de Teleperformance et ses politiques de conformité, et ce, à chaque étape de la relation. Elle a notamment pour missions de revoir la politique d'achats, d'harmoniser les catégories d'achats et les outils de gestion de la relation fournisseurs et de définir une stratégie globale sur les négociations. Teleperformance compte aussi sur 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 du groupe.

Un **comité des risques liés aux tiers**, regroupant diverses fonctions (achats, RSE, données personnelles, sécurité de l'information, juridique et conformité), veille au bon déploiement des mesures de diligence raisonnable à l'égard des tiers. Il s'assure que tous les risques provenant des relations entre le groupe et des tiers sont identifiés et traités de manière appropriée et veille 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 fournit des rapports réguliers sur les risques fournisseurs au comité global de conformité et de sécurité et à la direction générale. Une formation sur les achats responsables a été développée à destination de tous les acheteurs.

Les pratiques d'achats du groupe ont été évaluées par un consultant au regard des normes de responsabilité sociale ISO 26000. En conséquence de cette évaluation, le groupe est en train de revoir sa politique d'achats afin d'y formaliser les procédures de diligence raisonnable de sa chaîne d'approvisionnement.

Enfin, Teleperformance a rejoint un groupe de travail sur la promotion des droits de l'Homme dans la chaîne de valeur, organisé par l'agence allemande de coopération (GIZ), la Chambre de commerce Germano-colombienne, la Chambre de commerce Germano-mexicaine et les ministères d'affaires étrangères de ces deux pays. L'objectif est de former les entreprises et partager des outils pratiques pour promouvoir les droits de l'Homme dans sa chaîne de valeur.

3.6. FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE AU SEIN DU GROUPE

Le Forum économique mondial indique dès 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.

La conférence des Nations unies sur les changements climatiques COP28 a réaffirmé l'objectif de l'Accord de Paris et l'urgence d'accélérer sa mise en œuvre.

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.

Risques et enjeux matériels	ODD	Indicateurs clés de performance
<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des émissions de GES • Adaptation au changement climatique • Achats responsables • Gestion des déchets 		<ul style="list-style-type: none"> - 51 % de réduction des émissions de GES par employé vs 2019 (scopes 1 et 2) 34,7 % d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'électricité

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.



3.6.1. 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.

Depuis 2021, le conseil compte 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 4.1.2 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 (GES) du groupe, d'élaborer des plans d'action concrets pour les réduire, 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. Elle s'appuie sur des équipes transverses pour mener à bien les plans d'action, en coordination avec les directions financières, les ambassadeurs RSE locaux, les services techniques, les services informatiques et le département des achats. Les objectifs de réduction de l'empreinte carbone du groupe sont déclinés par région et par pays clé. Les directeurs financiers régionaux et locaux ont la responsabilité de l'atteinte de ces objectifs et du suivi de la politique environnementale dans leurs régions respectives.

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

La réalisation des objectifs environnementaux fait partie des critères de rémunération de long terme des mandataires sociaux et des critères d'attribution d'actions gratuites, intéressant plus de 600 managers clés du groupe (voir section 7.2.6.3 du présent document).

3.6.2. Stratégie sur le changement climatique

La présence de Teleperformance dans près de 100 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.

Pour atteindre ses objectifs, le groupe a développé des initiatives tout au long du cycle opérationnel en impliquant son écosystème

Nos engagements

SCIENCE-BASED TARGETS

Cibles de réduction des émissions carbone validées sur les 3 scopes

CLIMATE PLEDGE

Net Zéro d'ici à 2040, avec 10 ans d'avance sur l'Accord de Paris

ÉNERGIES RENOUVELABLES

Augmenter la part des énergies renouvelables à 30% au moins d'ici 2026

1

COMMENT RÉDUISONS-NOUS NOTRE IMPACT ?

Efficacité énergétique

Systèmes de gestion de l'énergie
Critères verts liés aux bâtiments
Équipement informatique vert

Énergies renouvelables

Tarifs « électricité verte »
Certificats d'Attributs Énergétiques (EAC)
Panneaux solaires

Transformation digitale

Réduction des émissions via des solutions digitales
TP Cloud Campus (solution de télétravail)
Migration sur le *cloud*

Gestion des déchets

Déchets de bureaux :
recyclage du plastique et des meubles, réduction à la source, tri à la source
Circularité : déchets électroniques, réparation, recyclage et dons

2

COMMENT ENGAGEONS-NOUS NOS PARTIES PRENANTES ?

Sensibilisation et engagement des collaborateurs

Formation et campagnes de bénévolat

Partenariats clients et fournisseurs

3

COMMENT CONTRIBUONS-NOUS À LA RESTAURATION ?

Partenariat global avec One Tree Planted, plus de 525 000 arbres plantés

Campagnes de conservation de la biodiversité

World Cleanup day

(journée mondiale du nettoyage de notre planète)

4

COMMENT SUIVONS-NOUS ET REPORTONS-NOUS NOS IMPACTS ?

Rapport intégré GRI

Task Force on

Climate-Related Financial

Disclosures | TCFD

Carbon Disclosure

Project | CDP

Alignement avec

la norme ISO 14001

Les impacts environnementaux liés à l'activité de Teleperformance résultent principalement de la consommation d'électricité (scope 2), mais aussi des impacts liés aux achats et aux déplacements domicile-travail de ses salariés (scope 3). 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.

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

Science-Based Targets initiative (SBTi)

Teleperformance a intensifié ses propres ambitions en matière de climat en s'engageant dans l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi). L'initiative SBTi est un projet conjoint du Carbon Disclosure Project (CDP), du Pacte mondial des Nations unies, du World Resource Institute et du World Wildlife Fund (WWF). Cet organisme international valide les trajectoires carbone des entreprises selon

une méthode scientifique éprouvée et mondialement reconnue. Cela s'est traduit par 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 °C.

SBTi a validé en 2021 les objectifs de Teleperformance sur les trois scopes, alignés sur le scénario bien en dessous de 2 °C. Ainsi, **Teleperformance est engagé à réduire ses émissions de scopes 1 et 2 de 49 % par employé équivalent temps-plein (ETP) entre 2019 et 2026**, ce qui équivaut à une réduction de 17,5 % en valeur absolue sur la période, alors que les effectifs devraient augmenter dans le même temps de + 62 %. Le groupe s'engage aussi à **réduire ses émissions de scope 3 liées aux achats et aux déplacements domicile-travail de ses salariés de 38,3 % par ETP entre 2019 et 2026**. Ces deux postes représentent près de 92 % du total des émissions de scope 3 de l'organisation.

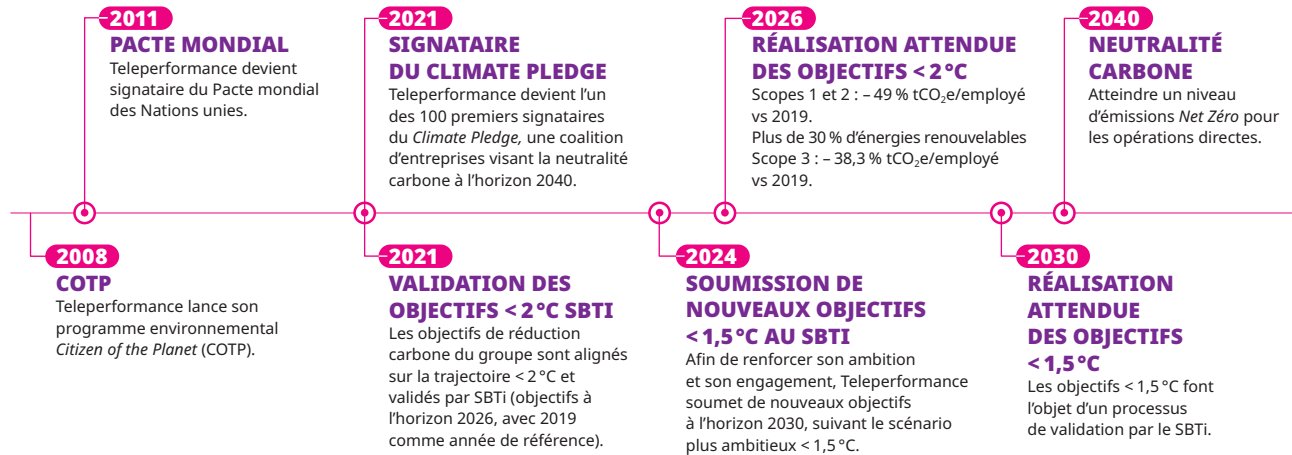
DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Teleperformance évalue l'impact des scénarios de changement climatique sur ses business plans et les voies potentielles de décarbonation. L'adoption des *Science Based Targets* implique la mise en œuvre et l'intensification des initiatives de décarbonation 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. **Le groupe a par ailleurs rejoint le Climate**

Pledge, une coalition de plus de 400 entreprises collaborant pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2040.

Pour aller plus loin, Teleperformance travaille à la définition de ses objectifs 2030. Ces objectifs, alignés sur une trajectoire de réchauffement limitée à 1,5 °C et intégrant les opérations acquises de Majorel, sont en cours de validation. Dans cette optique, les experts RSE du groupe ont suivi avec succès le programme Accélérateur Climat du Pacte mondial.



3.6.2.1. Stratégie d'atténuation des risques

L'engagement de Teleperformance envers l'environnement est guidé par une politique environnementale globale, 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 et les achats responsables.

Teleperformance a poursuivi son exercice de cartographie des risques liés au climat, en fonction de la localisation des opérations commerciales. L'analyse inclut à la fois le scénario SSP2-4.5 et le scénario SSP5-8.5 du GIEC. Le scénario SSP2-4.5 est le scénario médian qui prévoit un niveau de réchauffement d'environ 2 °C à moyen terme et 2,7 °C à long terme par rapport à la période préindustrielle. Le scénario SSP5-8.5 est le scénario le plus pessimiste qui prévoit un niveau de réchauffement d'environ 2,4 °C à moyen terme et 4,4 °C à long terme par rapport à la période préindustrielle.

L'analyse des risques climatiques du groupe s'est appuyée sur les recommandations du TCFD, l'indice mondial des risques climatiques, l'indice d'adaptation de l'Université de Notre-Dame (ND-Gain),

le rapport du COFACE (*Country & sector risks handbook 2022 major trends of the World Economy*) ainsi que sur les rapports publiés par le Climate Watch et par le World Resource Institute (WRI).

D'après l'analyse de vulnérabilité aux risques climatiques développée à l'aide de l'indice d'adaptation de l'Université de Notre-Dame (ND-Gain), qui prend en compte la vulnérabilité des pays et leur préparation aux risques climatiques, **aucune implantation de Teleperformance ne se situe dans une zone à haute vulnérabilité**, alors que 15 % de ses surfaces globales de bureaux sont situées dans une zone de vulnérabilité moyenne à élevée, 14 % dans une zone de vulnérabilité faible à moyenne, et les 71 % restants dans une zone à faible vulnérabilité.

Néanmoins, l'Inde et les Philippines, où Teleperformance compte 35 % de ses effectifs globaux, figurent parmi les pays vulnérables au changement climatique selon ND-Gain, et sont aussi classés parmi les dix pays les plus touchés selon le *Global Climate Risk Index 2021*.

Les risques principaux sont détaillés ci-dessous :

Pays	Vulnérabilité ND-Gain	Scénario	Risques principaux				
			Montée du niveau de la mer	Tempêtes et inondations	Sécheresse et incendies	Stress hydrique	Températures extrêmes (+ 60 jours)
Philippines	Élevée	SSP2-4.5	●●	●●	●●	●	●●
		SSP5-8.5	●●●	●●●	●●	●	●●●
Inde	Très élevée	SSP2-4.5	●●	●●	●●	●●	●●
		SSP5-8.5	●●	●●	●●●	●●●	●●●

Le niveau de risque est présenté selon une échelle à trois niveaux : élevé (●●●), intermédiaire (●●), et modéré (●).

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

La 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	Incidence	Stratégie d'atténuation	Horizon	Criticité ⁽¹⁾
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.	L'activité du groupe peut être affectée ou interrompue dans les zones géographiques plus sujettes aux conditions climatiques extrêmes.	<ul style="list-style-type: none"> • Teleperformance a identifié quelques zones géographiques plus sujettes aux conditions climatiques extrêmes comme les Philippines et l'Inde (voir ci-dessus). Ces filiales ont toutes mis en place de solides plans de continuité des activités. • L'impact de ces événements 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. 	Court-moyen terme	●●
Risques chroniques : Augmentation de la température mondiale.	L'évolution de la température mondiale a augmenté le coût lié à des besoins accrus de refroidissement ou de chauffage des sites ainsi que les coûts d'électricité. La crise énergétique et l'augmentation des coûts accroissent ces effets potentiels.	<ul style="list-style-type: none"> • 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 <i>LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)</i> incluent des critères environnementaux et privilégient les bâtiments écologiques dans la mesure du possible. • Le groupe s'efforce également d'acquérir des équipements électriques et informatiques certifiés <i>STAR</i> et <i>EPEAT</i> 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. 	Moyen-long terme	●●

(1) 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 (●).

Outre les risques physiques ci-dessus, les risques de transition ont également été évalués par le groupe, notamment pour ses principales implantations géographiques, et des plans d'atténuation appropriés ont été identifiés, comme détaillé dans le tableau ci-dessous.

La criticité de chacun des risques a été évaluée avec l'aide des ambassadeurs RSE et experts environnementaux des principales filiales de Teleperformance, sur la base d'entretiens portant sur le niveau d'impact et de probabilité. Ces risques sont alignés avec les objectifs SBTi du groupe (en dessous de 2 °C), et tiennent compte du scénario SSP2-4.5 du GIEC.

Risques de transition	Incidence	Stratégie d'atténuation	Horizon	Criticité ⁽¹⁾
Réglementations actuelles	<p>Le non-respect du droit environnemental local et des normes environnementales internationales constitue un risque pour toute organisation.</p> <p>Des réglementations relatives au changement climatique existent dans de nombreuses régions et constituent un élément important du processus d'identification des risques liés au climat.</p> <p>Des réglementations relatives à l'efficacité énergétique des bâtiments, au contrôle de l'énergie, à la réduction des émissions de GES existent déjà en Inde, au Royaume-Uni ou encore en Europe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teleperformance respecte les lois et réglementations environnementales en vigueur dans tous ses pays d'opération et mène une veille active pour s'assurer d'intégrer toutes les normes existantes. • 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. • La politique environnementale et le système de gestion de la performance environnementale du groupe s'appuient sur les principes de la norme ISO 14001. 	Court-moyen terme	••
Réglementations émergentes	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Teleperformance prend ces risques en compte et élabore régulièrement une revue de ses directives, stratégies et meilleures pratiques pour s'assurer qu'elles sont conformes aux réglementations locales et aux attentes du groupe. 	Moyen-long terme	••
Risques technologiques	<p>Augmentation des coûts et des délais d'approvisionnement du matériel IT et des systèmes de CVC du fait de l'augmentation des températures mondiales ; augmentation des coûts d'entretien, de réparation et de changement des systèmes existants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 60 % de ses opérations. • Les critères environnementaux sont intégrés dans l'approvisionnement et l'achat d'équipements informatiques et électroniques tels que des systèmes et des ordinateurs plus efficaces (<i>STAR</i> et <i>EPEAT</i>). • Avec l'arrivée sur le marché de bâtiments à meilleure performance énergétique, 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. 	Court-moyen terme	•••
Risques de marché	<p>Les risques et les opportunités liés au changement climatique entraînent de nombreux changements au niveau des clients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Possibilité de s'associer aux clients dans leur démarche d'atténuation du changement climatique en leur fournissant des solutions plus efficaces et agiles et l'automatisation de processus. 	Moyen-long terme	••

(1) 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 (•).

Teleperformance prend aussi en compte d'autres enjeux environnementaux tels que les achats responsables, la gestion des déchets et l'économie circulaire.

3.6.2.2. Stratégie de décarbonation

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 décarbonation adoptée chez Teleperformance pour atténuer les risques liés à l'environnement et au changement climatique se déroule comme suit :

- 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, pour atteindre au moins 25 % d'ici à 2023 (objectif atteint en 2022 avec un an d'avance) et 30 % d'ici à 2026 (objectif atteint en 2023 avec trois ans d'avance). Le groupe travaille à la mise en place de nouveaux objectifs ;
- 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*.

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 impact environnemental.

Pour atteindre des objectifs environnementaux spécifiques, Teleperformance mesure, contrôle et analyse ses émissions de gaz à effet de serre (GES), 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.

/ OPPORTUNITÉS LIÉES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Type d'opportunité	Stratégie de réalisation
Produits et services	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. De même, <i>TP Cloud Campus</i> permet de réduire les déplacements domicile-travail de ses salariés, qui constituaient un des postes d'émissions majeurs du groupe. En moyenne, un conseiller Teleperformance travaillant à domicile génère 55 % moins d'émissions de GES par an qu'un conseiller travaillant sur site. En partenariat avec le CESG (centre de recherche ESG), Teleperformance a développé un simulateur permettant de quantifier la réduction d'émissions de GES résultant de l'usage de <i>TP Cloud Campus</i>, par rapport à un modèle opérationnel traditionnel sur site. Il est activement promu auprès des clients et prospects pour engager toute la chaîne de valeur. ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. 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. ● Afin de réduire la consommation d'énergie et son impact environnemental, le groupe privilégie les équipements électriques et informatiques certifiés <i>STAR</i> et <i>EPEAT</i>, conformément à la politique environnementale globale de Teleperformance. Le groupe noue également des partenariats avec ses principaux fournisseurs autour de projets environnementaux.
Efficacité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ● Des revues approfondies des performances énergétiques sont conduites dans les filiales du groupe les plus génératrices en émissions carbone. ● 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. ● 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.
Source d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> ● Teleperformance explore les options d'achat d'énergie renouvelable dans la mesure du possible afin de réduire davantage ses émissions de GES.



DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

3.6.3. 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 au chapitre 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 principaux fournisseurs du groupe sont des fournisseurs de matériel informatique et de logiciels, de services de télécommunications, d'agences de service temporaire et de services sur site tels que nettoyage et sécurité. Les mesures adoptées par le groupe en la matière sont décrites en section 3.5.3 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.

3.6.4. Performance en matière de changement climatique – mesures et objectifs

Teleperformance est une entreprise de services, qui s'est engagée à réduire ses 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 de consolidation du groupe.

3.6.4.1. Bilan carbone

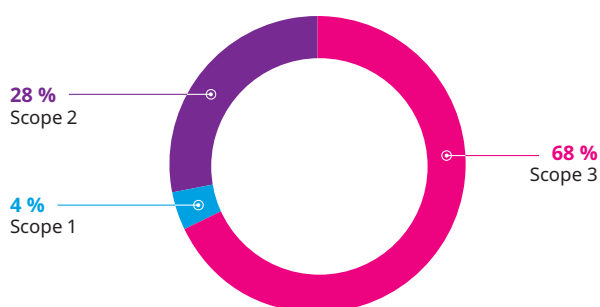
Le bilan carbone du groupe est calculé selon le Protocole sur les gaz à effet de serre (GES) (ou *GHG Protocol*) :

- Scope 1 : les émissions directes liées à la consommation de carburant et fluides frigorigènes ;
- Scope 2 : les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité ;
- Scope 3 : les émissions indirectes, comme celles liées aux déplacements domicile-travail des collaborateurs, aux achats de produits et de services et aux déplacements professionnels.

/ INVENTAIRE DES SOURCES D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DE TELEPERFORMANCE SUR LES TROIS SCOPES :

Catégories d'émissions	
SCOPE 1	
Sources de combustion fixes	Pertinent, inclus, calculé
Véhicules d'entreprise	Pertinent, inclus, calculé
Fuite de fluides frigorigènes	Pertinent, inclus, calculé
SCOPE 2	
Consommation d'électricité	Pertinent, inclus, calculé
SCOPE 3	
Principales sources de scope 3 inclus dans les objectifs de décarbonation (représentent 96 % des émissions de scope 3)	
01. Achats de biens et services	Pertinent, inclus, calculé
02. Immobilisations de biens	Pertinent, inclus, calculé
06. Déplacements professionnels	Pertinent, inclus, calculé
07. Déplacements domicile-travail	Pertinent, inclus, calculé
Autres sources de scope 3 (représentent moins de 4% des émissions de scope 3)	
03. Émissions liées à l'énergie non incluse dans les catégories 1 et 2	Pertinent, non inclus, calculé
04. Transport de marchandise amont	Pertinent, non inclus, calculé
05. Déchets	Pertinent, non inclus, calculé
Autres catégories de scope 3 non applicables à Teleperformance	
08. Actifs en leasing amont	Non pertinent, non inclus
09. Transport des marchandises aval	Non pertinent, non inclus
10. Transformation des produits vendus	Non pertinent, non inclus
11. Utilisation des produits vendus	Non pertinent, non inclus
12. Fin de vie des produits vendus	Non pertinent, non inclus
13. Leasing aval	Non pertinent, non inclus
14. Franchise aval	Non pertinent, non inclus
15. Investissements	Non pertinent, non inclus

/ BILAN CARBONE 2023 PAR SCOPE (en tonnes équivalent CO₂)



Le bilan carbone de Teleperformance en données absolues, incluant toutes les sources d'émissions du groupe, s'élève à 402 493 tonnes équivalent CO₂ en 2023, soit 1 134 tonnes équivalent CO₂ par employé équivalent temps-plein et 50 tonnes équivalent CO₂ par million d'euros de chiffre d'affaires (hors Majorel). Le rapport d'assurance de l'organisme tiers indépendant est disponible en section 3.9 du présent document.

Les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du groupe sont validés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) et alignés sur 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. Le groupe s'engage ainsi à réduire ses émissions de scopes 1 et 2 par ETP (équivalent temps-plein) de 49 % entre 2019 et 2026, ce qui équivaut à une réduction de - 17,5 % en valeur absolue sur la période, et de réduire ses émissions de scope 3 liées aux achats et immobilisations de biens, et aux déplacements domicile-travail de ses salariés de 38.3 % par ETP entre 2019 et 2026. Les effectifs devraient quant à eux augmenter de + 62 % sur la période 2019-2026.

Grâce aux mesures mises en place, le groupe est en avance sur ses objectifs. Concernant les émissions de scopes 1 et 2, après une forte baisse de ses émissions en 2020 et 2021, en partie du fait de la Covid-19, Teleperformance poursuit la réduction de ses émissions en valeur absolue et par employé équivalent temps-plein, bien que sur un rythme moins rapide. En effet, le retour sur site d'une partie des effectifs (passant de 30 % en 2021 à environ 60 % fin 2023, soit plus de 120 000 personnes supplémentaires étant revenues sur site) a entraîné des émissions additionnelles, compensées par les mesures d'efficacité énergétique mises en place, et par une plus grande adoption d'énergies renouvelables. Le déploiement pérenne de la solution de télétravail *TP Cloud Campus* et les actions engagées pour accroître la part d'énergies renouvelables et améliorer l'efficacité énergétique placent le groupe en bonne position pour réaliser ses objectifs de réduction à long terme.

DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Concernant les émissions de scope 3, après une forte réduction en 2020 et 2021, le groupe connaît un rebond, lié surtout au retour sur site d'une partie des effectifs générant mécaniquement plus d'émissions liées aux déplacements domicile-travail. Le groupe

sensibilise ses collaborateurs aux mobilités douces et fournit des navettes gratuites dans un grand nombre de ses sites (plus de détails sur l'approche sont disponibles dans les sections ci-dessous).

Catégories d'émissions	Émissions (tCO ₂ e)					Émissions par employé ETP (tCO ₂ e)						
	2019 (année de référence)	2021	2022	2023	Var. 2023 vs 2022	Var. 2023 vs 2019	2019 (année de référence)	2021	2022	2023	Var. 2023 vs 2022	Var. 2023 vs 2019
SCOPE 1												
Sources de combustion fixes	6 811	2 132	3 005	4 013	34 %	-41 %	0,024	0,006	0,008	0,011	38 %	-53 %
Véhicules d'entreprise	1 959	7 859	1 125	1 314	17 %	-33 %	0,007	0,023	0,00	0,004	21 %	-46 %
Fuite de fluides frigorigènes	22 476	10 559	13 382	12 942	-3 %	-42 %	0,079	0,030	0,036	0,036	0 %	-54 %
Total Scope 1	31 246	20 550	17 512	18 269	4 %	-42 %	0,109	0,059	0,048	0,051	8 %	-53 %
SCOPE 2												
Consommation d'électricité	184 899	126 646	124 354	111 930	-10 %	-39 %	0,647	0,365	0,339	0,315	-7 %	-51 %
Total Scope 2	184 899	126 646	124 354	111 930	-10 %	-39 %	0,647	0,365	0,339	0,315	-7 %	-51 %
SCOPE 1 + 2	216 145	147 196	141 866	130 199	-8 %	-40 %	0,756	0,425	0,387	0,367	-5 %	-51 %
SCOPE 3												
Achats de produits et services	122 353	121 377	110 164	103 373	-6 %	-16 %	0,428	0,350	0,300	0,291	-3 %	-32 %
Immobilisations de biens	22 343	18 052	23 926	20 680	-14 %	-7 %	0,078	0,052	0,065	0,058	-11 %	-25 %
Déplacements domicile-travail	230 157	76 098	109 513	136 467	25 %	-41 %	0,805	0,220	0,298	0,384	29 %	-52 %
Déplacements professionnels aériens	18 920	3 771	10 688	11 773	10 %	-38 %	0,066	0,011	0,029	0,033	14 %	-50 %
Total Scope 3	393 77	219 298	254 291	272 294	7 %	-31 %	1,377	0,633	0,693	0,767	11 %	-44 %
SCOPE 1 + 2 + 3	609 918	366 494	396 157	402 493	2 %	-34 %	2,133	1,057	1,079	1,134	5 %	-47 %
<i>Autres émissions de Scope 3</i>												
Déchets	558	405	363	415	14 %	2,8 %	0,002	0,001	0,001	0,001	-15 %	-49 %
Transport de marchandise amont	6 304	6 138	5 812	5 087	-12 %	-8 %	0,022	0,017	0,016	0,014	-5 %	-28 %
Émissions liées à l'énergie non incluse dans les catégories 1 et 2	11 695	6 708	7 119	6 477	-9%	-39 %	0,041	0,019	0,019	0,018	0 %	-53 %

Employés équivalents temps-plein (ETP) moyens sur la période

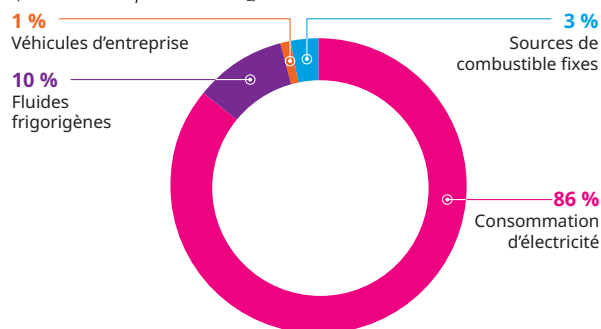
2019	285 942
2021	346 610
2022	366 982
2023	354 989

3.6.4.2. Émissions de scopes 1 et 2

Émissions de scopes 1 et 2

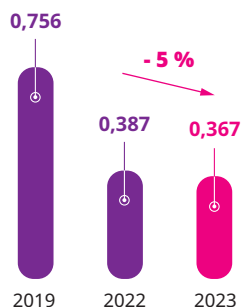
/ ÉMISSIONS DE SCOPES 1 ET 2 PAR SOURCE

(en tonnes équivalent CO₂)



Les émissions de scopes 1 et 2 ont été réduites de - 8 %, passant de 141 866 tonnes équivalents CO₂ en 2022 à 130 199 tonnes équivalents CO₂ en 2023. Elles baissent de - 40% par rapport à l'année de base 2019. 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). Les émissions de scope 2 sont calculées en utilisant l'approche *location-based*.

/ ÉMISSIONS DE SCOPES 1 ET 2 PAR ÉQUIVALENT TEMPS-PLEIN (en tonnes équivalent CO₂)



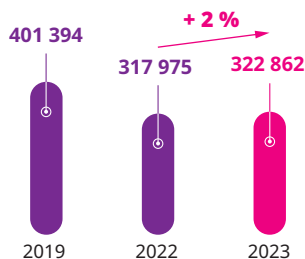
En 2022, les émissions de scopes 1 et 2 par équivalent temps-plein de Teleperformance ont été réduites de - 5 %, passant de 0,387 tonne équivalents CO₂ en 2022 à 0,367 tonne équivalents CO₂ en 2023. Elles baissent de - 51% par rapport à l'année de base 2019.

L'augmentation des émissions de scope 1 liées aux sources de combustible fixes en 2023 par rapport à 2022 est essentiellement liée à des coupures de courant répétées dans plusieurs pays, requérant l'utilisation de générateurs.

La réduction des émissions de scope 2 est due aux initiatives de réduction de la consommation d'énergie sur les sites, à l'adoption accrue d'énergie renouvelable et au déploiement pérenne du télétravail, malgré le retour sur site d'une partie des collaborateurs. 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)



La consommation d'électricité en 2023 était de 322 861 737 kWh, contre 317 975 394 kWh en 2022, soit une augmentation de 2 %. Elle s'explique notamment par le retour sur site d'une grande partie des collaborateurs (60 % fin 2023, contre 50 % en 2022). La consommation électrique reste néanmoins 20% inférieure à celle de 2019.

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

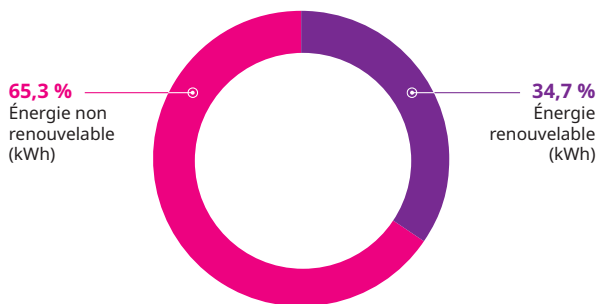
- Préférence des bâtiments à haute performance énergétique : les normes relatives aux locaux de Teleperformance (*Global Premises Standard*) sont conformes aux normes LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) et privilégient les bâtiments écologiques dans la mesure du possible. Des critères environnementaux sont ainsi intégrés à la grille de critères de sélection des nouveaux sites. Ces critères sont régulièrement revus pour s'adapter aux dernières normes, notamment celles de la Taxonomie verte ;
- 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. ;
- Afin de réduire la consommation d'énergie et son impact environnemental, le groupe privilégie les équipements électriques et informatiques certifiés STAR et EPEAT, conformément à la politique environnementale globale de Teleperformance.

Depuis 2020, le groupe déploie et actualise régulièrement un guide de bonnes pratiques en matière d'efficacité énergétique 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 énergétique dans diverses filiales	
Brésil	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Colombie, Etats-Unis	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un <i>Energy Management System</i> (EMS), un ensemble d'outils informatiques pour optimiser la consommation de ressources • Remplacement des lumières par des LED dans les principaux sites
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Installation de lumières LED et de capteurs, système de gestion des bâtiments pour surveiller la consommation
France, Grèce, LanguageLine Solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des lumières par des LED
Inde	<ul style="list-style-type: none"> • Installation de panneaux solaires et investissement dans un parc éolien pour fournir de l'énergie renouvelable sur un nouveau site à Chennai • Remplacement des systèmes de climatisation • Installation de ventilateurs
Italie	<ul style="list-style-type: none"> • Installation de sous-compteurs électriques permettant de mesurer la consommation d'énergie par zone du bâtiment et de mettre en place des actions ciblées • Projet en cours d'installation de panneaux solaires sur le principal site du pays
Mexique	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement et optimisation de la climatisation • Remplacement des lumières par des LED • Campagne de sensibilisation à la gestion de l'énergie • Déploiement d'énergie solaire
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des lumières par des LED • Installation de panneaux solaires sur le site de Nations • Installation des systèmes de gestion énergétique • Optimisation des localisations des générateurs électriques de secours
Philippines	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des lumières par des LED • Programmation de l'utilisation de la climatisation et des lumières selon les heures d'affluence • Déploiement d'énergie renouvelable sur quatre sites

Utilisation des énergies renouvelables dans la consommation d'électricité

L'utilisation des énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité du groupe a atteint 34,7 % en 2023, dépassant avec trois ans d'avance l'objectif fixé qui était d'atteindre au moins 30 % d'ici à la fin 2026. Teleperformance affiche une nette progression, alors que les énergies renouvelables représentaient environ 11 % en 2019 et 27,8 % en 2022. Le groupe travaille à la mise en place de nouveaux objectifs.



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 Grèce, les Pays-Bas, la Finlande, la Norvège, la Suède, le Danemark, l'Italie, l'Albanie, la France, l'Espagne, la Suisse, le Royaume-Uni, l'Égypte, le Mexique, le Guatemala, le Salvador, le Costa Rica, le Honduras, la Colombie, le Pérou, le Nicaragua, le Portugal, le Brésil, l'Inde, les États-Unis, les Philippines, LanguageLine Solutions au Royaume-Uni et plusieurs filiales de TLScontact.

3.6.4.3. Émissions de scope 3

Les émissions de scope 3 de Teleperformance sont principalement liées aux déplacements domicile-travail, aux achats de produits et de services et aux immobilisations de biens, qui représentent près de 92 % du scope 3 du groupe. Les déplacements professionnels aériens représentent quant à eux 4 % du scope 3, et font l'objet d'un suivi régulier et de mesures dédiées.

Déplacements domicile-travail des employés

Les émissions liées aux déplacements domicile-travail des employés dépendent directement de la part de collaborateurs en télétravail.

Les émissions liées aux déplacements domicile-travail sont estimées sur la base de la part des employés en télétravail pendant la période et une enquête menée auprès des salariés, afin de connaître les modes de déplacements des collaborateurs.

En 2023, environ 40 % des collaborateurs étaient en télétravail, contre 50 % en 2022 et 70 % en 2021. Pour estimer les modes de déplacement des collaborateurs allant sur site, les résultats de l'enquête d'octobre 2020, à laquelle 196 225 collaborateurs ont participé, ont été utilisés. D'après cette enquête, parmi les collaborateurs travaillant sur site, 57 % se déplacent en transport public, 33 % utilisent leur véhicule personnel, 3 % choisissent le vélo, et 7 % se déplacent à pied. Les résultats ont été extrapolés pour couvrir l'ensemble des effectifs.

Les déplacements domicile-travail en 2023 représentent ainsi 136 467 tonnes équivalents CO₂, soit 0,384 tonne équivalent CO₂ par équivalent temps-plein.

Ils étaient de 230 157 tonnes équivalents CO₂ en 2019 et de 109 513 tonnes équivalents CO₂ en 2022.

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Teleperformance participe à de nombreuses initiatives visant à réduire les impacts des déplacements domicile-travail :

- **Développement à large échelle du télétravail** : grâce au déploiement de sa solution de télétravail *TP Cloud Campus*, Teleperformance réduit les émissions liées aux déplacements domicile-travail.
- **Promotion des transports publics** : la plupart des installations du groupe sont situées dans des zones facilement accessibles par les transports publics. Une grande partie des filiales fournissent une subvention pour les transports en commun.
- **Mise à disposition de navettes ou transports collectifs par l'entreprise** : lorsque les transports publics ne sont pas suffisamment développés, ou encore pour les collaborateurs travaillant de nuit, 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 les filiales du groupe. De nombreuses filiales offrent un service de transport à leurs collaborateurs. 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, en Amérique centrale, etc. En 2023, près de 33 000 collaborateurs utilisent ce service.
- **Promotion de moyens de transport « 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. Des places réservées aux vélos sont ainsi installées sur les sites. En plus de ces initiatives, le groupe promeut 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 scopes 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.

Cependant, la réduction des émissions de gaz à effet de serre générée par le télétravail (réduction de la consommation d'électricité sur site, mais surtout des déplacements domicile-travail) est largement supérieure aux émissions de scope 3 supplémentaires générées au domicile des collaborateurs.

En partenariat avec le CESG (centre de recherche ESG), le groupe a développé un simulateur permettant de quantifier la réduction d'émissions de GES en faisant usage de *TP Cloud Campus*, par rapport à un modèle opérationnel traditionnel sur site. Le simulateur prend en compte à la fois la diminution de la consommation de ressources sur site, la réduction des déplacements domicile-travail, et les émissions supplémentaires générées au domicile des collaborateurs. Il apparaît qu'en moyenne, un collaborateur de Teleperformance en télétravail génère 55 % moins

d'émissions de GES par an qu'un collaborateur sur site. Ce simulateur est accessible sur le site internet du groupe, et promu auprès des clients et prospects pour encourager l'adoption du télétravail.

Les collaborateurs en télétravail sont sensibilisés aux gestes écocitoyens afin de limiter leur consommation d'électricité et prolonger le cycle de vie des ordinateurs.

Émissions liées aux achats

Les émissions liées aux achats comprennent les achats de produits et de services et les immobilisations de biens. Pour les estimer, Teleperformance utilise la méthode *spend-based* préconisée par le protocole GES, en multipliant le montant des dépenses effectuées par catégorie d'achats par le facteur d'émission sectoriel donné par Exiobase. Les émissions ainsi estimées représentent 124 053 tonnes équivalents CO₂ en 2023, dont 103 373 d'achats de biens et services et 20 680 d'immobilisation de biens. Les données 2022 s'élevaient à 134 090 tonnes équivalents CO₂.

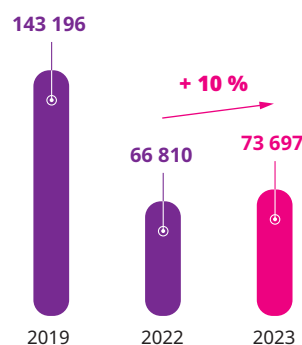
Sont catégorisés dans les « immobilisation de biens » les dépenses liées à l'achat de matériel informatique, de machines et équipements, de mobilier de bureau et aux locations de véhicules longue durée, conformément au protocole GES.

Le groupe a intégré des critères environnementaux à la sélection de ses fournisseurs, notamment pour les fournisseurs d'équipement électronique, tel que décrit en section 3.4.4. Parmi les 100 principaux fournisseurs du groupe, 21 ont déjà pris des engagements de réduction de leur empreinte carbone auprès de l'initiative *Science-Based Targets*.

Les *data centers* de Teleperformance sont principalement externalisés. Leur efficacité énergétique est régulièrement mesurée. Le groupe développe par ailleurs son infrastructure en *cloud*. En 2023, le développement de son ERP en *cloud* a permis d'éviter 343,2 tonnes de CO₂ (source : *Microsoft Azure - Emissions Impact dashboard*).

Déplacements professionnels

/ DÉPLACEMENTS AÉRIENS (en milliers de kilomètres)

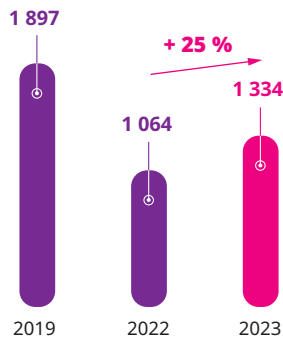


Les déplacements professionnels incluent les déplacements aériens. Ils se sont élevés à 73 697 073 km en 2023, contre 66 810 296 km en 2022 et 143 196 123 en 2019. Les déplacements connaissent donc un rebond de 10 % en 2023 par rapport à 2022, dans un contexte marqué par un retour à la normale des conditions de voyages. Ils restent néanmoins - 49 % en dessous du contexte pré-pandémique de 2019.

Le groupe s'efforce de trouver un équilibre entre les nécessités commerciales et stratégiques de se déplacer pour une entreprise internationale et la lutte contre le changement climatique. Le groupe a mis à jour sa politique de voyages en 2023 et s'engage à contenir ses déplacements à un niveau bien inférieur à celui qu'il avait avant la pandémie de Covid-19. Il encourage l'utilisation de la visioconférence et d'appels en ligne chaque fois que cela est possible et privilégie le train à l'avion pour les trajets inférieurs à quatre heures.

3.6.4.4. Une gestion responsable de la consommation d'eau

/ CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m³)



La consommation d'eau en 2023 était de 1 334 008 m³, contre 1 063 974 m³ en 2022, ce qui représente une hausse de 25 %, notamment due au retour des collaborateurs au bureau. Elle reste néanmoins de 30 % inférieure aux niveaux de 2019.

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 d'e-mailings, de campagnes, de sessions sur la réduction de la consommation d'eau, etc. Teleperformance diffuse régulièrement son guide des meilleures pratiques à suivre par tous les sites de Teleperformance pour réduire leur consommation d'eau, et a développé de nouveaux outils de sensibilisation sur les enjeux de la conservation de l'eau.

3.6.4.5. Gestion des déchets et économie circulaire

Depuis 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.

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 d'e-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 le matériel informatique, 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.

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.

Teleperformance s'efforce de soutenir l'économie circulaire en privilégiant l'utilisation de produits recyclés comme le papier et de prolonger le cycle de vie des équipements électroniques à travers des pratiques de redéploiement interne des actifs, de maintenance et de remise à neuf des équipements déjà existants.

Type de déchets	Mesures en place	Exemples
Électronique	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dans le cadre des initiatives environnementales et de la réflexion autour de la neutralité carbone, le groupe a mis à jour sa politique de gestion des déchets électroniques en 2022. ● Teleperformance a mis en place des programmes de reprise du matériel informatique avec ses fournisseurs. ● En outre, en 2023, 46 817 ordinateurs et moniteurs et 190 téléphones ont été recyclés ou revalorisés via des programmes de reprise (soit l'équivalent de 505 tonnes de déchets électroniques) et plus de 3,226 équipements informatiques ont été donnés. ● Depuis 2021, Teleperformance France s'est associé à son partenaire Orange pour recycler les téléphones portables usagés. Dans le cadre du programme RE « Réparation, Reprise, Recyclage, Reconditionné » d'Orange, une collecte citoyenne et solidaire est organisée à l'échelle de tous les sites de Teleperformance France. ● Depuis 2022, Teleperformance Mexique a mis à jour sa politique de gestion des stocks électroniques et pu revendre et recycler auprès d'entités certifiées les appareils électroniques qui avaient atteint leur fin de vie utile. Cela fait partie d'un projet plus vaste qui vise à remettre à neuf, réutiliser et recycler les équipements stockés depuis plus d'un an.
Papier	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● En 2023, la consommation de papier était de 1 535 tonnes, contre 1 320 tonnes en 2022, soit une augmentation de + 16 % marquée par le retour des employées au bureau. ● Aux Philippines, les recettes du recyclage du papier sont versées à la Fondation Kythe, une ONG locale travaillant pour les enfants hospitalisés. ● 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 et dans la région EMEA.
Plastique	<ul style="list-style-type: none"> ● 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). 	<ul style="list-style-type: none"> ● En Colombie, Teleperformance a traité plus de 30 tonnes de déchets plastiques en coopération avec différentes associations locales. Une partie de ces déchets a été recyclée, tandis que l'autre a été transformée en pupitres pour des enfants. ● 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. ● Teleperformance Costa Rica a mis en place un programme de recyclage avec des distributeurs spécifiques pour le plastique. ● Teleperformance Grèce envoie les gobelets en plastique à une société de recyclage locale pour qu'ils soient recyclés. ● Teleperformance 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● En Grèce et au Portugal, grâce aux partenariats mis en place avec les ONG, les invendus sont distribués aux sans-abris et aux communautés défavorisées.

3.6.5. Application de la Taxonomie durable européenne aux activités du groupe Teleperformance

La Taxonomie durable européenne ou « Taxonomie » établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères techniques exigeants. La mise en place de ce référentiel destiné à distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le *Green Deal* – souligne l'ampleur des transformations économiques et industrielles à accomplir ainsi que l'ambition des autorités européennes en matière de finance durable et de transparence.

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), le groupe Teleperformance est tenu de publier, au titre de l'exercice 2023, la part de son chiffre d'affaires (CA), de ses investissements (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) alignée, non alignée, éligible et non éligible à deux des six objectifs environnementaux, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique. Ainsi que la proportion de son chiffre d'affaires (CA), de ses investissements (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) éligible et non éligible aux quatre autres objectifs environnementaux i.e. protection des ressources aquatiques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution et protection de la biodiversité et des écosystèmes.

Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Teleperformance soutient pleinement la Commission européenne dans son travail d'analyse des activités et de définition de critères d'examen technique destiné à orienter les investissements des acteurs publics et privés vers les projets contribuant à la transition vers une économie durable et bas carbone.

Du fait d'un modèle d'affaires basé principalement sur la prestation de services, les activités du groupe n'ont pas été considérées par la Taxonomie durable européenne comme ayant une contribution substantielle aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union européenne. En effet, les impacts environnementaux liés à l'activité du groupe résultent principalement de la consommation d'électricité sur ses sites (bureaux), mais aussi des impacts liés aux achats et aux déplacements domicile-travail de ses salariés. L'activité du groupe 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. En revanche, le groupe démontre une montée en puissance de ses engagements climatiques, avec notamment une trajectoire de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre validée par l'initiative *Science Based Targets*, tel que décrit en section 3.6.2.

3.6.5.1. Activités éligibles aux objectifs climatiques

Cette évaluation de l'éligibilité des activités du groupe Teleperformance aux six objectifs environnementaux a été menée sur la base du règlement délégué du 4 juin 2021 sur les objectifs climatiques, son amendement du 27 juin 2023 ainsi que le règlement délégué du 27 juin 2023 relatif aux objectifs environnementaux ainsi que leurs annexes. Les règlements ont fait l'objet d'une analyse et d'un contrôle conjoints avec la direction RSE, la direction financière et les équipes métiers.

Pour parvenir à cette évaluation, une analyse détaillée des activités du groupe a été effectuée conjointement à un examen des processus et des systèmes de reporting existants permettant d'identifier les agrégats financiers requis par la Taxonomie.

Évaluation de l'éligibilité du chiffre d'affaires

À partir d'une analyse détaillée de l'ensemble de ses métiers, le groupe n'a identifié aucun chiffre d'affaires (CA) éligible.

Le groupe n'a aucune activité en lien avec l'énergie fossile ou nucléaire.

Évaluation de l'éligibilité des OpEx

L'analyse des OpEx a conduit à considérer le montant analysé comme non significatif au regard des seuils de matérialité du groupe, le ratio « dénominateur OpEx Taxonomie » sur « OpEx totaux groupe » étant inférieur à 3 %, ce qui, combiné au fait que les activités du groupe ne sont pas à date éligibles, amène le groupe à utiliser la dérogation prévue de ne pas calculer plus en détail l'indicateur OpEx Taxonomie. Les dépenses opérationnelles ne revêtent pas d'importance significative dans le modèle économique du groupe, notamment parce que le groupe est principalement locataire de ses immeubles, générant peu de frais de rénovation et de location à court terme.

Évaluation de l'éligibilité des CapEx

Concernant les CapEx, au regard des critères prévus par la Taxonomie et des activités, le groupe a identifié des CapEx éligibles sur le premier objectif d'atténuation du changement climatique et sur l'objectif d'adaptation au changement climatique. Aucune éligibilité n'a en revanche été identifiée sur les objectifs concernant, l'eau, la pollution, l'économie circulaire et la biodiversité.

/ PART DES CAPEX ISSUE D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES ET/OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE PAR OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL – INFORMATIONS POUR L'ANNÉE N

	Part des CapEx/Total des CapEx	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	Éligible à la Taxonomie par objectif
CCM	2,9%	43,0%
CCA	2,9%	42,1%
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

Concernant l'objectif d'atténuation du changement climatique, l'analyse de l'éligibilité réalisée pour calculer le numérateur des CapEx a été centrée sur les investissements et dépenses dits « mesures individuelles » au sens de la Taxonomie, qui sont liés aux :

- Activités 7.7 « Acquisition et propriété des bâtiments », à savoir les locations longue durée ; et
- Activités 7.3. « Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique », à savoir les mesures de rénovation individuelles consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, tels que le remplacement des éclairages par des produits éco énergétiques ou encore l'installation, le remplacement, la maintenance et la réparation de CVC avec des technologies éco-énergétiques.

Concernant l'objectif d'adaptation du changement climatique, l'analyse de l'éligibilité réalisée pour calculer le numérateur des

CapEx s'est portée sur les investissements liés aux activités 7.7 « Acquisition et propriété des bâtiments ». Le groupe a pris en compte les critères complémentaires et a ainsi considéré les CapEx éligibles à l'objectif d'atténuation pour lesquels un plan d'adaptation est en place.

Le dénominateur de l'indicateur CapEx au sens de la taxonomie désigne les dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan (généralement l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles) ainsi que les locations longues durées. Cela inclut entre autres, l'augmentation des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16) et l'augmentation des actifs corporels.

La hausse du numérateur et du dénominateur est due à l'acquisition de Majorel qui, dans le cadre du regroupement d'entreprise, a nécessité de l'intégration des immobilisations acquises pour leur valeur brute.

/ RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS TAXONOMIE AVEC LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

NUMÉRATEUR DE L'INDICATEUR CAPEX AU SENS DE LA TAXONOMIE	2022	2023
Augmentation des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16)*	231,2	260,0
Variation périmètre - hausse des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16)*		123,8
Investissements d'amélioration des bâtiments éligibles	44,6	8,1
INDICATEUR CAPEX - TOTAL ÉLIGIBILITÉ OBJECTIFS 1 ET 2	275,8	391,9

DÉNOMINATEUR DE L'INDICATEUR CAPEX AU SENS DE LA TAXONOMIE	2022	2023
Augmentation des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16)*	231,2	260,0
Variation périmètre - hausse des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16)*		123,8
Augmentation des immobilisations corporelles**	261,1	191,0
Variation périmètre - hausse des immobilisations corporelles**		152,9
Augmentation des autres immobilisations incorporelles***	38,2	27,0
Variation périmètre - hausse des autres immobilisations incorporelles***		7,0
Allocation prix d'acquisition PSG - hausse des autres immobilisations incorporelles***		150,3
TOTAL INDICATEUR CAPEX	530,5	912,0

* Cf. comptes consolidés, note 3.3 – *contrats de location*.

** Cf. comptes consolidés, note 3.4 – *immobilisations corporelles*.

*** Cf. comptes consolidés, note 3.5 – *autres immobilisations incorporelles*.

Le groupe révisera sa méthodologie et son analyse d'éligibilité au fur et à mesure de la mise en place de la Taxonomie et selon l'évolution des activités listées et des critères d'examen technique.

3.6.5.2. Activités alignées aux objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation : description de la méthode retenue sur les critères de contribution substantielle, les critères dits « DNSH » et les garanties minimales

Analyse des critères de contribution substantielle à l'objectif d'atténuation

Afin d'évaluer l'alignement des CapEx liés aux investissements et dépenses liés aux activités 7.7 « Acquisition et propriété des bâtiments » et 7.3 « Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique », Teleperformance a vérifié dans un premier temps le respect des critères de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique.

Concernant les activités 7.7, le groupe a conduit une analyse des nouveaux baux et des baux renouvelés, bâtiment par bâtiment, et retenu les bâtiments qui pouvaient démontrer un certificat de performance énergétique de catégorie A ou être parmi les 15 % des bureaux les plus efficaces en énergie du pays.

Pour confirmer l'appartenance de ses sites aux 15% des bureaux les plus efficaces en énergie, le groupe a considéré d'une part le seuil défini par l'OID dans le guide d'application de la Taxonomie Européenne, à savoir une énergie primaire de moins de 206 kWh/ep/m²/an. D'autre part, ont été considérés comme alignés les sites porteurs d'un certificat *LEED Platinum*. Le référentiel *LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)* est un label internationalement reconnu de certification environnementale des bâtiments. Le niveau *Platinum* est le plus haut niveau de classification. Par conséquent, on peut estimer de manière quasi certaine que ces immeubles font partie des 15 % des bâtiments les plus efficaces en énergie du pays. L'absence de référentiels fiables dans la plupart des pays d'implantation du groupe en dehors de la région européenne rend la validation de l'alignement d'autres bâtiments complexe.

Les autres activités éligibles du groupe (7.3), qui regroupent les mesures de rénovation individuelles consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, sont suivies à travers un reporting trimestriel extra-financier. Ce reporting vise à capter les mesures favorisant l'efficacité énergétique, en lien avec les engagements de réduction des émissions carbone du groupe, mais n'intègre pas encore les process taxonomiques. Le groupe n'a pas été en mesure de vérifier la conformité de ces activités éligibles, mais non significatives, avec les critères d'examen technique, faute de données ou de preuves suffisantes. Il déclare ainsi ces activités 7.3 comme non alignées sur la taxinomie sans autre évaluation.

Analyse des critères de contribution substantielle à l'objectif d'adaptation

Afin d'évaluer l'alignement des CapEx liés aux investissements et dépenses liés aux activités 7.7 « Acquisition et propriété des bâtiments », Teleperformance a vérifié le respect des critères de contribution substantielle à l'adaptation au changement climatique.

Engagements sur les critères dits DNSH

Les critères dits DNSH (*Do Not Significantly Harm*) ont été analysés afin de confirmer que cette contribution est réalisée sans porter atteinte aux autres objectifs environnementaux.

Les investissements et dépenses liés aux activités 7.7. ne portent pas d'atteintes significatives aux autres objectifs environnementaux d'adaptation au changement. Teleperformance a réalisé une cartographie des risques liés au climat en fonction de la localisation des opérations commerciales, en s'appuyant sur les recommandations du TCFD, l'indice mondial des risques climatiques 2021, l'indice d'adaptation de l'Université de Notre-Dame (ND-Gain), le rapport du Coface ainsi que les rapports publiés par le Climate Watch & par le World Resource Institute (WRI), et en prenant en compte le scénario SSP2-4.5 et le scénario SSP5-8.5 du GIEC (voir section 3.6.2.1 pour plus de détails). L'Inde par exemple se situe dans une zone à vulnérabilité moyenne à élevée, exposée aux risques de chaleur extrême. Dans ce cadre, les nouveaux bâtiments intègrent des mesures d'adaptation, telles que la végétalisation, des brasseurs d'air et un approvisionnement en énergie renouvelable. Des plans d'adaptation et de continuité sont également en place pour anticiper les changements climatiques à venir.

Respect des garanties minimales

Par ailleurs, les garanties minimales visées à l'article 3 point c), sont des procédures qu'une entreprise exerçant une activité économique met en œuvre pour s'aligner sur les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la Charte internationale des droits de l'homme.

- Les codes et politiques du groupe sont alignés sur les standards internationaux, Pacte mondial des Nations unies, principes directeurs de l'OCDE, déclaration universelle des droits de l'Homme et conventions de l'OIT. En conformité avec le devoir de vigilance, Teleperformance a mis en place un processus de diligence raisonnable en matière de droit de l'homme et s'appuie sur les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme fondateurs et la méthodologie CHRB (*Corporate Human Rights Benchmark*) afin d'auto-évaluer l'existence et la qualité de ses engagements globaux en matière de politiques sur les droits humains, *due diligence* et mécanismes de recours (voir section 3.3.4.5 de ce document).
- 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, dans le respect des législations et réglementations locales qui prohibent la corruption, notamment la loi dite Sapin II en France et toutes autres lois anti-corruption similaires dans les pays où elle exerce son activité. 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 les faits de corruption ou trafic d'influence, de les détecter et d'y remédier le cas échéant (voir section 3.4.1.3).
- Teleperformance 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 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 (voir section 3.4.1.4).
- Tel qu'indiqué dans son code d'éthique et code de conduite, Teleperformance suit le principe de concurrence loyale, et s'interdit les ententes ou comportements qui pourraient être qualifiés de pratiques anticoncurrentielles. Les collaborateurs sont sensibilisés à ces sujets, notamment via la formation sur le code de conduite (voir section 3.4.1.1).
- Aucune condamnation significative liée à ces quatre thèmes n'a été recensée au cours de l'exercice 2023.

Perspectives

Parmi ses engagements environnementaux, Teleperformance s'attache à prioriser les bureaux à haute performance énergétique, conformément à ses critères *Green Premises Standard*, et investit pour accroître la performance énergétique de ses sites.

Ainsi, le groupe choisit de préférence des bâtiments récents et performants, répondant aux critères de normes environnementales exigeantes.

Néanmoins, la plupart des sites du groupe se situent hors de la région européenne, dans des pays où la notion d'énergie primaire est très peu, voire pas utilisée, et où il n'y a pas forcément de benchmarks établis en termes de performance énergétique des bâtiments. Cela complique fortement l'analyse de l'alignement des bâtiments avec les critères de la Taxonomie. Le groupe travaille à une plus grande intégration entre ses critères de sélection des nouveaux bâtiments et les objectifs de la Taxonomie européenne et s'orientera autant que faire se peut vers des bâtiments alignés.

Cela entre aussi plus largement dans sa stratégie environnementale et sa trajectoire de réduction carbone validée par l'initiative *Science-Based Targets* (voir section 3.6.2 du document d'enregistrement universel).

3.6.5.3. Tableaux réglementaires

/ PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE

Activités économiques	2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)										
	code(s)	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année 2023	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée ou éligible à la taxonomie, année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)	-	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0%		
<i>Dont habilitantes</i>	-	0%															0%	H	
<i>Dont transitoires</i>	-	0%															0%		T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)	-	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0%		
TOTAL (A.1 + A.2)	-	0%															0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	8 345 M€	100%																	
TOTAL (A + B)	8 345 M€	100%																	



DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

3.6. Favoriser la responsabilité environnementale au sein du groupe

/ PART DES DÉPENSES CAPEX ISSUE DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE

Activités économiques	code(s)	2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)									
		Chiffre CapEx	Part du CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7 / CCA 7.7	26,1	2,9%	OUI	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,3%	H
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		26,1	2,9%	2,9%	2,9%					OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,3%	
<i>Dont habilitantes</i>		26,1	2,9%	2,9%	2,9%					OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,3%	H
<i>Dont transitoires</i>		-	0,0%	0,0%														0,0%	T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	8,1	0,9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									-	
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7 / CCA 7.7	357,7	39,2%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									43,3%	
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)		365,8	40,1%	40,1%	39,2%													43,3%	
TOTAL (A.1 + A.2)		391,9	43,0%	43,0%	42,1%													43,6%	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		520,1	57,0%																
TOTAL (A + B)		912,0	100%																

/ PART DES OPEX CONCERNANT DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE

Activités économiques	2023		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)										
	code(s)	Chiffre OpEx	Part du OpEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)	-	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0%		
<i>Dont habilitantes</i>	-	0%															0%	H	
<i>Dont transitoires</i>	-	0%															0%		T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)	-	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0%		
TOTAL (A.1 + A.2)	-	0%															0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)	212,6 M€	100%																	
TOTAL (A + B)	212,6 M€	100%																	



DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

3.6. Favoriser la responsabilite environnementale au sein du groupe

3.6.6. Certifications environnementales

Teleperformance s'engage a ce que ses activites commerciales soient sensibles aux aspects environnementaux et c'est pourquoi plusieurs filiales ont decide 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 donne un cadre a une organisation pour maîtriser les impacts environnementaux engendrés et conduire a une amélioration continue de sa performance environnementale.	67 sites ont obtenu la certification ISO 14001 en Colombie, en Inde, en Scandinavie, en Italie, en Turquie, au Pérou, au Royaume-Uni et aux Philippines.
Certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design - 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.	Certains sites du groupe ont obtenu la certification LEED, comme en Colombie, en Grèce, en Inde, en Roumanie ou encore en Pologne.
HQE (haute qualité environnementale)	Cette norme vise a garantir que les préoccupations environnementales sont prises en compte lors de l'utilisation commerciale des bâtiments.	Les sièges de Teleperformance France et de Language Line États-Unis ont la certification HQE pour leur impact faible sur l'environnement et faible consommation d'énergie.
BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)	BREEAM est une méthode internationale d'évaluation indépendante par un tiers de la performance environnementale des bâtiments et des infrastructures.	Les sièges de Teleperformance a Paris (France), Stockholm (Suède), Varsovie et Katowice (Pologne) et Bucarest (Roumanie) sont tous certifiés.

3.6.7. Campagnes de sensibilisation environnementale et défense de la biodiversité

Teleperformance est attaché a la prise de conscience de chacun. A ce titre, les salariés sont encouragés a 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 collaborateurs intègre un chapitre dédié a la protection de l'environnement. Des conseils et informations y sont prodigués et les nouveaux salariés sont encouragés a participer aux diverses actions de *Citizen of the Planet* déclinées localement.

Chaque salarié est quotidiennement sensibilisé aux gestes et initiatives qui participent a la préservation de l'environnement : affiches sur le thème de l'eau, signature électronique encourageant a n'imprimer qu'avec parcimonie de façon a limiter l'impact environnemental, etc. Des formations ainsi que des quiz visant a sensibiliser autour des principaux impacts environnementaux sont accessibles a tous via la plateforme de formation en ligne *MyTP*.

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, soit au niveau des filiales. Le groupe a par exemple participé a des sessions de ramassages de déchets dans de nombreuses filiales durant le World Clean-Up Day. En Indonésie, Teleperformance collabore avec la fondation Green Edelweiss pour la préservation de la plage de Trisik Beach et du village de Banara : plantation de mangroves, relâchement de bébés tortues et nettoyage des plages.

Partenariat global en faveur de la reforestation et de la biodiversité

Depuis 2022, Teleperformance a noué un partenariat avec One Tree Planted, une association a but non lucratif dédiée a la reforestation mondiale. Ce partenariat finance la plantation de 500 000 arbres en Inde, aux Philippines, dans la région des Andes en Amérique du Sud, au Portugal et dans le sud-est des États-Unis. En prenant l'hypothèse conservatrice développée par One Tree Planted⁽¹⁾ sur la base du *Winrock International Forest Landscape Restoration (FLR) Carbon Storage Calculator*, un arbre peut absorber en moyenne 10 kilos de CO₂ par an pendant ses 20 premières années. La plantation de 500 000 arbres pourrait ainsi permettre d'absorber 5 000 tonnes de CO₂ par an. Le groupe a également organisé une collecte de fonds invitant ses collaborateurs et parties prenantes a soutenir la plantation d'arbres supplémentaires.

Par ailleurs, plusieurs filiales sont également engagées dans des campagnes de reforestation au niveau local. Ainsi, en Grèce, le groupe a contribué a la plantation de 2 000 arbres, en partenariat avec l'association environnementale Hymettus Association of Protection and Development (SPAY). L'association a pour mission de protéger et développer l'écosystème du mont Hymette. Teleperformance Colombie a quant a lui planté plus de 2 000 arbres, en partenariat avec Al Verde Vivo.

(1) Méthode de calcul accessible en anglais <https://onetreepanted.org/blogs/stories/how-much-co2-does-tree-absorb>.

3.7. 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.

3.7.1. Certifications

3.7.1.1. Verego SRS

Verego, qui fait désormais partie du groupe Clearstream Solutions, a décerné à Teleperformance pour la dixième 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. Le processus

de certification inclut une revue documentaire des pratiques du groupe au regard des standards internationaux, des entretiens avec les directeurs de site pour comprendre la stratégie d'implantation de la RSE localement, et des enquêtes auprès des collaborateurs pour valider la bonne mise en place des programmes RSE.

Principales conclusions de Verego : aucun défaut de conformité n'a été constaté. Par ailleurs, Teleperformance se place en leader de son secteur, tant dans l'implémentation de pratiques RSE robustes, que dans la transparence dont elle fait preuve.

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

3.7.1.2. EcoVadis

La société EcoVadis, plateforme collaborative de notation de la performance sociale et environnementale des chaînes d'approvisionnement mondiales, a décerné en 2023 plusieurs distinctions aux filiales de Teleperformance :

- La médaille d'or à Teleperformance France (score de 71) ; et
- La médaille d'argent à Teleperformance Portugal (score de 62).

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

Elle atteste 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.

3.7.1.3. Autres certifications RSE

En France, en Tunisie, à Madagascar et au Maroc, Teleperformance a obtenu le label Engagé RSE, au niveau exemplaire, soit le plus haut niveau d'évaluation. Ce label, fondé sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 et délivré par l'AFNOR, montre le niveau de maturité RSE et reflète l'engagement de Teleperformance auprès de ses parties prenantes sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance. De nombreuses parties prenantes internes et externes ont été impliquées dans le processus de labellisation. Elles ont particulièrement salué l'ancrage de la politique RSE du groupe, l'intégration des sujets RSE dans la stratégie, une exemplarité des pratiques au niveau RH, la diversité dans l'entreprise, la forte implication des acteurs économiques et sociaux des territoires, la volonté de mesure de l'impact environnemental par projet ou encore les bonnes performances économiques malgré la crise.

Teleperformance maintient par ailleurs son label *Human for Client*, un label également fondé sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 et développé pour le secteur de la relation client. Ce label permet aux organisations d'optimiser leur performance économique grâce à leur performance sociale.

En décembre 2022, Teleperformance Colombie a reçu de Bureau Veritas la certification indépendante sur l'utilisation et l'inclusion de la norme internationale ISO 26000 dans le domaine de la responsabilité sociale au sein de ses opérations. Les opérations de Teleperformance en Grèce, Inde, Indonésie, Malaisie, Portugal et États-Unis ont reçu cette même certification en février 2023, couvrant ainsi tous les pays ayant d'importantes activités de modération de contenu.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.8. Méthodologie et tables de concordance

3.7.2. 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
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.
ISS ESG	ISS ESG attribue le badge « Prime » à Teleperformance, qui récompense les entreprises les plus performantes.
Moody's 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, et dans l'indice CAC 40 ESG depuis septembre 2022. Avec un score de 70/100 (+ 15 points vs 2020), le groupe est placé parmi les entreprises avancées en matière de responsabilité sociétale.
MSCI	MSCI décerne la note A à Teleperformance, avec des scores supérieurs à son secteur.
Solactive	La présence de Teleperformance dans l'indice <i>Solactive Europe Corporate Social Responsibility</i> (anciennement <i>Ethibel Sustainability Index</i>) a été reconfirmée.
S&P Corporate Sustainability Assessment	Teleperformance obtient un score de 62/100 et est inclus dans les indices <i>Dow Jones Sustainability World Enlarged</i> , <i>S&P Global 1200 ESG</i> , <i>S&P Europe 350 ESG</i> , <i>S&P Euro ESG+ High Yield Dividend Aristocrats</i> et <i>S&P France 40 Paris-Aligned Transition ESG</i> .
CDP	Le CDP (<i>Carbon Disclosure Project</i>) attribue en 2023 à Teleperformance le score de B pour ses actions en matière de changement climatique, un score supérieur à la moyenne des entreprises de son secteur. Le CDP est une organisation internationale à but non lucratif qui gère l'une des plus grandes bases de données environnementales au monde. Elle encourage les entreprises à publier leurs données environnementales et mesurer leur impact, pour ensuite évaluer leur performance en matière de développement durable ainsi que leurs efforts de transparence. Elle attribue une note allant de A à D.

3.8. MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE

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*, une initiative 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.

Dès 2021, Teleperformance s'est inscrit au programme *Early Adopter* pour essayer la nouvelle plateforme numérique COP (Communication sur le progrès) du Pacte mondial des Nations unies.

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, est en alignement

avec les principes et les exigences de reporting des normes GRI:2021.

Teleperformance soutient le standard SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), spécifique à son secteur Commercial services.

Les tables de concordance GRI et SASB, qui fournissent un aperçu des informations importantes relatives à la durabilité contenues dans le document d'enregistrement universel et dans le rapport intégré de Teleperformance et autre documentation publique, sont disponibles ci-dessous. Teleperformance applique les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) en matière de reporting environnemental, intégrées à la section 3.6 de ce document.

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

- L'utilisation des sols ;
- 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 ;
- La lutte contre la précarité alimentaire ;
- Les conséquences sur le changement climatique résultant des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités de transport amont et aval de l'activité ;
- La promotion du lien nation-armée et le soutien à l'engagement dans les réserves.

3.8.1. Périmètre et collecte des informations

La fréquence de reporting est annuelle.

Les données remontées par les filiales sont vérifiées en interne afin de s'assurer de leur cohérence. Les indicateurs faisant l'objet d'une vérification par PwC avec un niveau d'assurance modéré sont précisés en section 3.9 de ce document.

Toute question complémentaire sur ce reporting peut être adressée au département RSE de Teleperformance, à l'adresse csr@teleperformance.com.

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 de 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.	Le même périmètre que pour les données financières s'applique. Les données couvrent 100 % des effectifs, pour l'ensemble des filiales constituant le périmètre de consolidation (cf. note 13 des notes annexes aux états financiers consolidés du présent document d'enregistrement universel).
Informations quantitatives environnementales	La collecte des données mensuelles se fait trois fois par an via l'outil de reporting et de consolidation du groupe. 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 pour le scope 1 et 2 et pour les émissions liées aux déplacements professionnels. La période couverte pour le reste des émissions de scope 3 s'étend du 1 ^{er} janvier N au 31 décembre N.	Le même périmètre que pour les données financières s'applique. Le périmètre des informations publiées couvre pour la période de référence 100 % 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 94 % des effectifs ; sont notamment exclus l'Égypte, Health Advocate et PSG Global.

Les données des années précédentes n'ont pas été retraitées sauf précisé autrement.

3.8.2. 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 (ETP) est calculé en divisant le nombre total d'heures payées par le nombre normal d'heures travaillées au cours de l'année.
Heures de formation par employé	Les heures de formation par employé sont calculées en divisant le nombre d'heures de formation par l'effectif moyen équivalent temps plein (ETP).
Taux de fréquence des accidents de travail	Depuis 2022, le groupe a fait évoluer sa définition du taux de fréquence des accidents du travail, pour s'aligner sur la méthode de calcul de l'OSHA, à savoir le nombre d'accidents multiplié par 200 000, divisé par le nombre d'heures travaillées. La définition antérieure se basait sur le nombre d'accidents avec arrêt de travail divisé par le nombre d'heures de production payées multiplié par 1 000 000. Le groupe intègre tous les accidents qui génèrent au moins un jour d'arrêt.
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.
Embauches	Il s'agit de la somme des embauches au cours de l'année N, y compris les transferts d'un salarié d'une entité à une autre au sein du groupe.
Démissions	Il s'agit de la somme de démissions au cours de l'année N.
Autres départs	Il s'agit de la somme des licenciements (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) et des départs dus à une fin de contrat, ou bien encore au transfert d'un salarié d'une entité à une autre au sein du groupe.
Taux d'attrition	Il s'agit du nombre de départs devant être remplacés, divisé par l'effectif moyen sur la période. Cela inclut donc les démissions et les licenciements pour faute ou inaptitude, mais exclut les licenciements économiques et les fins de contrat qui ne génèrent pas de besoin de remplacement.
Promotion 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 pendant l'année N.



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.8. Méthodologie et tables de concordance

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. La consommation d'énergie renouvelable inclut les énergies de type éolien, solaire, hydraulique, géothermie et l'énergie issue de la biomasse. Pour calculer les émissions carbone de scope 2 liées à la consommation d'électricité, le groupe utilise l'approche <i>location-based</i> . Le facteur d'émission utilisé est propre à chaque pays et est issu du site internet de l'Agence internationale de l'énergie (AIE).
Consommation de carburant	Il s'agit de la consommation totale annuelle en litres utilisée notamment pour les groupes électrogènes de secours ou pour les véhicules de fonction. Les émissions en tonnes de CO ₂ sont calculées sur la base de la consommation totale et des facteurs d'émissions par type de carburant fournis par DEFRA 2022.
Fluides frigorigènes	Les fluides frigorigènes ou réfrigérants sont utilisés dans les circuits fermés des dispositifs de production du froid ou de chaleur (climatisation notamment). Les émissions en tonnes de CO ₂ sont calculées sur la base de la quantité et des facteurs d'émissions par type de réfrigérant fournis par DEFRA 2022.
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.
Déplacements aériens	Il s'agit du nombre de kilomètres parcourus, multiplié par le facteur de conversion des déplacements aériens de 0,18 kg de CO ₂ par kilomètre parcouru. Ce facteur de conversion 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). La distance Paris-Londres est en effet utilisée comme étalon par le groupe, car les commerciaux, principaux voyageurs du groupe, effectuent principalement des vols domestiques.
Déplacements domicile-travail	Il s'agit du nombre de kilomètres effectués par les collaborateurs du groupe pour se rendre sur leur lieu de travail, répartis par mode de transport (voiture, moto, transport collectif, vélo, à pied). Il est calculé sur la base de la part des employés en télétravail pendant la période et d'une enquête auprès des salariés, le nombre moyen de kilomètres parcourus, et le nombre de jours travaillés. Les données recueillies via l'enquête sont extrapolées pour couvrir l'ensemble des effectifs du groupe. Les émissions en tonnes de CO ₂ sont calculées sur la base des kilomètres totaux par mode de transport et des facteurs d'émission par mode de transport fournis par DEFRA 2022.
Émissions liées aux achats de produits et services	Les émissions liées aux achats comprennent les achats de produits et services et les immobilisations de biens. Teleperformance utilise la méthode <i>spend-based</i> préconisée dans le protocole GES, en multipliant le montant des dépenses effectuées par catégorie d'achats par le facteur d'émission sectoriel donné par Exiobase. Sont ensuite catégorisés dans les « immobilisation des biens » les dépenses liées à l'achat de matériel informatique, de machines et équipements, de mobilier de bureau et aux locations de véhicules longue-durée, conformément au protocole GES.
Bilan carbone	Le bilan carbone correspond aux émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux émissions directes et indirectes. Il se compose du scope 1 (émissions directes liées à la consommation de carburant et aux fuites de fluides frigorigènes), du scope 2 (liées à la consommation d'électricité) et du scope 3 (émissions indirectes dans la chaîne de valeur, liées principalement aux achats, aux déplacements domicile-travail des employés et aux déplacements professionnels).
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. Le pourcentage d'effectifs est celui retenu au moment de la réalisation de l'enquête.
Pourcentage de salariés bénéficiant de couverture santé et autres avantages sociaux	Le pourcentage est calculé sur la base des données récoltées auprès des ambassadeurs RSE de chaque filiale lors du questionnaire annuel, divisé par l'effectif du groupe sur le périmètre de reporting concerné.
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. Le périmètre de reporting vient de l'enquête annuelle qualitative, qui couvre 94% des effectifs globaux en 2023.
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.
Part des sites éligibles certifiés ISO 27701	Les sites certifiés sur la norme ISO 27701 incluent l'ensemble des activités opérationnelles du groupe, à savoir les centres de contacts et centres de gestion de visas. Les entités ouvertes ou acquises durant la période N sont intégrées à l'indicateur durant l'année N+1. Les sites ne comprenant pas d'activité opérationnelle tels que les sièges sociaux ou agences commerciales ne sont pas considérés dans l'indicateur.

3.8.3. Index de contenu GRI

Teleperformance a établi son rapport conformément aux normes GRI pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

MATERIALITY-Reporting, agence de conseil en reporting ESG expert en normes GRI, a examiné la conformité de l'index de contenu GRI ainsi que celle de toutes les références indiquées dans la déclaration de reporting de la durabilité (DEU 2023). Les contenus sont en alignement avec les principes et les exigences de reporting des normes GRI:2021. La vérification a été faite sur la version française.

GRI 1 utilisée		GRI 1 : Principes Généraux 2021			
Norme(s) sectorielle(s) applicable(s)		SASB <i>Professional & Commercial Services</i>			
Norme GRI/ autre source	Élément d'information	Localisation DEU (chapitre)	Omission		SASB
			Exigence(s) omise(s)	Raison Explication	
ÉLÉMENTS D'INFORMATION GÉNÉRAUX					
GRI 2 : Éléments généraux d'information 2021	2-1 Informations organisationnelles	1.1 ; 7.1.1			
	2-2 Entités	1.1.6.2 ; 6.5; 3.8.1			
	2-3 Période, fréquence et point de contact	4.1.2.3; 3.8.1			
	2-4 Retraitement des informations	3.8			
	2-5 Vérification externe	3.9			
	2-6 Activités et chaîne de valeur	1.1.2 ; 1.1.3			
	2-7 Collaborateurs	3.3.2; 3.3.4.1			
	2-8 Partenaires non salariés	3.3.2.3			
	2-9 Structure de gouvernance	3.2.3 ; 4.1.2			
	2-10 Nomination du plus haut organe de gouvernance	4.1.2			
	2-11 Présidence	4.1.2			
	2-12 Rôle de la gouvernance dans la gestion des impacts	3.2.3; 3.6.1			
	2-13 Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts	4.1.2.3			
	2-14 Rôle de la gouvernance pour le reporting développement durable	4.1.2.3			
	2-15 Conflits d'intérêts	4.1.2.1			
	2-16 Communication des préoccupations majeures	2.4 ; 4.1.2.3			
	2-17 Acculturation de la gouvernance	3.1.3 ; 4.1.2.3			
	2-18 Efficacité de la gouvernance	4.1.2.2.4			
	2-19 Politiques de rémunération	4.2.2.1 ;			
	2-20 Processus de détermination de la rémunération	4.2.1.1			
	2-21 Ratio annuel de rémunération	4.2.2.4			
	2-22 Déclaration sur la stratégie de développement durable	Message du Président Directeur Général; 3.2			
	2-23 Déclaration des engagements politiques	3.2.3			
	2-24 Intégration des engagements politiques	3.1.3; 3.2.3			
	2-25 Remédiation des impacts négatifs	3.2.2; 3.2.3			
	2-26 Mécanismes de sollicitation des parties prenantes	3.2.1			
	2-27 Conformité réglementaire	3.5.1.1			SV-PS-510a.1
	2-28 Adhésion à des associations	3.3.7.2			
	2-29 Implication des parties prenantes	3.2.1			
	2-30 Accords collectifs	3.3.6.1			



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.8. Méthodologie et tables de concordance

Norme GRI/ autre source	Élément d'information	Localisation		Omission		SASB
		DEU (chapitre)	Exigence(s) omise(s)	Raison	Explication	
NORMES ÉCONOMIQUES						
GRI 3 : Approche managériale – 2021	3-1 Processus de détermination des sujets importants	3.2.2				
GRI 3 : Approche managériale – 2021	3-2 Liste des sujets importants	3.2.2				
Sujets matériels						
GRI 3 : Approche managériale – 2021	3-3 Gestion des sujets matériels	3.2.3				
GRI 201 : Performance économique – 2016	201-1 Valeur économique directe générée et distribuée	5.2				
	201-2 Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique	3.6.3.1				
	201-3 Obligations liées au régime à prestations déterminées et autres régimes de retraite	3.3.4				
	201-4 Aide financière publique	Note 3.				
GRI 202 : Présence sur le marché – 2016	202-1 Ratios entre le salaire au premier échelon standard par genre comparé au salaire minimum local	3.3.4.2				
	202-2 Part de cadres supérieurs recrutés dans la communauté locale	3.4.1.2				
GRI 203 : Impacts économiques indirects – 2016	203-1 Investissements dans les infrastructures et mécénat	3.4.2				
	203-2 Impacts économiques indirects significatifs	3.4				
GRI 204 : Pratiques d'achats – 2016	204-1 Part de dépenses auprès de fournisseurs locaux	3.5.3.1				
GRI 205 : Lutte contre la corruption – 2016	205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption	3.5.1				
	205-2 Communication/formation sur politiques/procédures anticorruption	3.5.1.3				
	205-3 Cas avérés de corruption et mesures prises	3.5.1.2				
GRI 206 : Comportement anticoncurrentiel – 2016	206-1 Actions en justice contre le comportement anticoncurrentiel et les pratiques antitrust	3.5.1.4				
GRI 207 : Taxes – 2019	207-1 Approche fiscale	3.5.1.4				
	207-2 Gouvernance fiscale et contrôle des risques	2.4.2.4				
	207-3 Engagement des parties prenantes et prise en compte de leurs préoccupations	3.5.1.4	X	Information indisponible	Les parties prenantes n'ont pas été interrogées en matière de fiscalité lors des entretiens qualitatifs menés en 2022.	
	207-4 Reporting par pays	Note 5				
NORMES ENVIRONNEMENTALES						
GRI 3 : Approche managériale – 2021	3-1 Processus de détermination des sujets importants	3.2.2; 3.6.2.1				
GRI 3 : Approche managériale – 2021	3-2 Liste des sujets importants	3.6.2.2				
Sujets matériels						
GRI 3 : Approche managériale – 2021	3-3 Gestion des sujets matériels	3.2.3				

Norme GRI/ autre source	Élément d'information	Localisation DEU (chapitre)	Omission			SASB
			Exigence(s) omise(s)	Raison	Explication	
GRI 301 : Matières - 2016	301-1 Matières utilisées par poids ou par volume	3.6.4.5				
	301-2 Matières recyclées utilisées	3.6.4.5				
	301-3 Produits et matériaux d'emballage valorisés		X	Non applicable	Teleperformance est une entreprise de services qui n'achète pas d'emballages.	
GRI 302 : Énergie - 2016	302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.6.5.2				
	302-2 Consommation énergétique à l'extérieur de l'organisation		X	Non applicable	Les services de Teleperformance ne sont pas générateurs de consommation énergétique à l'extérieur de l'organisation.	
	302-3 Intensité énergétique	3.6.5.2				
	302-4 Réduction de la consommation énergétique	3.6.5.2				
	302-5 Réduction des besoins énergétiques des produits et services		X	Non applicable	Les services de Teleperformance ne sont pas générateurs de consommation énergétique	
GRI 303 : Eau et effluents - 2018	303-1 Interactions avec l'eau en tant que ressource partagée	3.6.4.4				
	303-2 Gestion des impacts liés aux déversements d'eau	3.6.4.4				
	303-3 Prélèvement d'eau	3.6.2.1; 3.6.4.4				
	303-4 Déversement d'eau	3.6.4.4				
	303-5 Consommation d'eau	3.6.4.4				
GRI 304 : Biodiversité - 2016	304-1 Sites d'activité détenus, loués ou gérés, situés dans ou bordant des zones protégées et des zones riches en biodiversité à l'extérieur des zones protégées	3.6.7				
	304-2 Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	3.6.7				
	304-3 Habitats protégés ou restaurés	3.6.7				
	304-4 Espèces sur la liste rouge de l'UICN et sur la liste de conservation nationale dont les habitats sont situés dans des zones affectées par les opérations		X	Non applicable	Les activités de Teleperformance n'ont pas d'impact sur les espèces.	

Norme GRI/ autre source	Élément d'information	Localisation DEU (chapitre)	Omission			SASB
			Exigence(s) omise(s)	Raison	Explication	
GRI 305 : Émissions - 2016	305-1 Émissions directes de GES (champ d'application 1)	3.6.4.1				
	305-2 Émissions indirectes de GES (champ d'application 2)	3.6.4.1				
	305-3 Autres émissions indirectes de GES (champ d'application 3)	3.6.4.1				
	305-4 Intensité des émissions de GES	3.6.4.1				
	305-5 Réduction des émissions de GES	3.6.2				
	305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)		X	Non applicable	Teleperformance est une entreprise de services, elle n'émet pas de substances appauvrissant la couche d'ozone.	
	305-7 Émissions d'oxydes d'azote (NOX), d'oxydes de soufre (SOX) et autres émissions atmosphériques significatives		X	Non applicable	Teleperformance est une entreprise de services, elle n'émet pas d'émissions atmosphériques significatives.	
GRI 306 : Effluents et déchets - 2020	306-1 Génération de déchets et impacts significatifs liés aux déchets	3.6.4.5				
	306-2 Gestion des impacts significatifs liés aux déchets	3.6.4.5				
	306-3 Déchets générés	3.6.4.5				
	306-4 Déchets non destinés à l'élimination	3.6.4.5				
	306-5 Déchets destinés à l'élimination	3.6.4.5				
GRI 307 : Conformité environnementale - 2016	307-1 Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementales	3.6.6				
GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs - 2016	308-1 Nouveaux fournisseurs analysés avec des critères environnementaux	3.5.3				
	308-2 Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.5.3; 3.6.2.2; 3.6.4.3				
NORMES SOCIALES						
GRI 3 : Approche managériale - 2021	3-1 Processus de détermination des sujets importants	3.2.2 ; 3.6.2.1				
GRI 3 : Approche managériale - 2021	3-2 Liste des sujets importants	3,3				
Sujets matériels						
GRI 3 : Approche managériale - 2021	3-3 Gestion des sujets matériels	3.2.3 ; 3.3				SV-PS-330a.3
GRI 401 : Emploi - 2016	401-1 Recrutements de nouveaux employés et rotation du personnel	3.3.2.3; 3.3.3				SV-PS-000.A SV-PS-000.B SV-PS-330a.2
	401-2 Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	3.3.4 ; 3.3.4.2 ; 3.3.4.3				
	401-3 Congé parental	3.3.4				
	GRI 402 : Relations employés/direction - 2016	402-1 Périodes de préavis minimales pour les modifications opérationnelles	3.3.6.2			

Norme GRI/ autre source	Élément d'information	Localisation DEU (chapitre)	Omission			SASB
			Exigence(s) omise(s)	Raison	Explication	
GRI 403 : Santé et sécurité au travail – 2018	403-1 Système de management de la santé et de la sécurité au travail	3.3.5.1				
	403-2 Identification des dangers, évaluation des risques et investigation des événements indésirables	3.3.5.2				
	403-3 Services de santé au travail	3.3.5				
	403-4 Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail	3.3.5.1				
	403-5 Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail	3.3.5.1				
	403-6 Promotion de la santé des travailleurs	3.3.5.1				
	403-7 Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires	3.3.5.2				
	403-8 Travailleurs couverts par un système de management de la santé et de la sécurité au travail	3.3.5.2				
	403-9 Accidents du travail	3.3.5.4				
	403-10 Maladies liées à un accident du travail	3.3.5.4				
GRI 404 : Formation et éducation – 2016	404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employés	3.3.3.2				
	404-2 Programmes de mise à niveau des compétences/aides à la transition	3.3.3.4				
	404-3 Pourcentage d'employés bénéficiant de revues de performance et d'évolution de carrière	3.3.3.4				
GRI 405 : Diversité et égalité des chances – 2016	405-1 Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.3.2.1				SV-PS-330a.1
	405-2 Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	3.3.7.1				SV-PS-330a.1
GRI 406 : Lutte contre la discrimination – 2016	406-1 Cas de discrimination et mesures correctives prises	3.5.1.2				
GRI 407 : Liberté syndicale et négociation collective – 2016	407-1 Opérations/fournisseurs avec un droit de liberté syndicale	3.3.4.5				
GRI 408 : Travail des enfants – 2016	408-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif lié au travail des enfants	3.3.4.5				
GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire – 2016	409-1 Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de travail forcé ou obligatoire	3.4.4.2				
GRI 410 : Pratiques de sécurité – 2016	410-1 Formation du personnel de sécurité aux politiques et procédures relatives aux droits de l'homme	3.3.5				
GRI 411 : Droits des peuples autochtones – 2016	411-1 Cas de violations des droits des peuples autochtones		X	Non applicable	Les activités de Teleperformance ne sont implantées dans des territoires des peuples autochtones.	
GRI 412 : Évaluation des droits de l'homme – 2016	412-1 Opérations ayant été soumises à des contrôles du respect des droits de l'homme ou des évaluations des impacts	3.3.4.5				
	412-2 Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme	3.3.4.5				
	412-3 Accords et contrats d'investissement importants incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou soumis à une vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme	3.3.4.5				



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.8. Méthodologie et tables de concordance

Norme GRI/ autre source	Élément d'information	Localisation DEU (chapitre)	Omission			SASB
			Exigence(s) omise(s)	Raison	Explication	
GRI 413 : Communautés locales – 2016	413-1 Activités impliquant la communauté locale (impact et programmes)	3.4.2				
	413-2 Activités générant des impacts négatifs substantiels, réels ou potentiels sur les communautés locales	3.4.2				
GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs – 2016	414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.5.3				
	414-2 Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.5.3				
GRI 415 : Politiques publiques – 2016	415-1 Contributions politiques	3.5.1.1				
GRI 416 : Santé et sécurité des consommateurs – 2016	416-1 Évaluation des impacts des produits/services sur la santé/sécurité	3.4.2.5				
	416-2 Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la sécurité et la santé	3.4.2.5				
GRI 417 : Commercialisation et étiquetage – 2016	417-1 Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage		X	Non applicable	Teleperformance est une entreprise de services, qui ne produit pas d'étiquetage.	
	417-2 Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage		X	Non applicable	Teleperformance est une entreprise de services, qui ne produit pas d'étiquetage.	
	417-3 Cas de non-conformité concernant la communication marketing	2.4.4 ; 3.5.1.2				
GRI 418 : Confidentialité des données des clients – 2016	418-1 Plaintes fondées relatives à l'atteinte à la confidentialité des données des clients et aux pertes des données des clients	3.5.2				SV-PS-230a.1 SV-PS-230a.2 SV-PS-230a.3
GRI 419 : Conformité socio-économique – 2016	419-1 Non-conformité à la législation et aux réglementations sociales et économiques	2.1.3				SV-PS-510a.1; SV-PS-510a.2

3.9. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

Teleperformance SE

21-25 rue Balzac
75008 Paris

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Teleperformance SE (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, « tierce partie » accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1862, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, (ci-après respectivement les « informations » et la « Déclaration ») présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, 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.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'Administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné 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 historiques (constatées ou extrapolées), fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.9. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes – *Intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.821-28 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre octobre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention de 8 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 vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, Ressources Humaines, Achats, et Ethique et Conformité.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- 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 qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- 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 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - ▶ apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
 - ▶ corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe et pour lesquelles nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante ;
- 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 le cas échéant 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 ;

3.9. Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- ▶ des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, 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, à savoir Teleperformance CRM (Brésil), Teleperformance Hellas (Grèce), Telephilippines et TPPH - FHCS, Inc. (Philippine) et couvrent entre 20% et 25% 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.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 6 mars 2024

L'un des commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Demarcq
Associé

Aurélie Castellino-Cornetto
Associée Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs pour l'exercice 2023 :

- Consommation de réfrigérants (en kg) ; Consommation de carburants (en litres pour le Diesel, le LPG et l'essence et en m₃ pour le gaz naturel) ; Emissions de TCO₂eq scope 1 ; Consommation totale d'électricité (incl. issue de sources renouvelables) en kWh ; Part d'énergie renouvelable dans la consommation d'électricité (en %) ; Emissions de TCO₂eq scope 2 (Location-based) ; Emissions de TCO₂eq scope 3 sur les postes Achats de biens et services, Investissements, Déplacements domicile-travail et Déplacements professionnels en avion) ;
- Consommation d'eau (en m³) ; Nombre d'ordinateurs et téléphones recyclés ; Montant collecté (en euros) dans le cadre du programme *Citizen of the World* ;
- Effectif total ; Répartition des effectifs par genre, âge, zone linguistique et type de contrats ; Effectifs ETP annuel ; Proportion de salariés recrutés via le programme « *Refer a friend* » ;
- Proportion de collaborateurs travaillant dans une filiale certifiée « meilleur employeur » par *Great Place to Work* ; Proportion de salariés couverts par une couverture santé ; Indice de confiance attribué par les collaborateurs via le dispositif *Great Place to Work* ; Part de salariés couverts par un syndicat local ; Taux d'attrition ;
- Nombre d'heures de formation total et par employé ; Taux de promotion interne ; Nombre moyen de visiteurs unique par mois sur *My TP learning* ; Nombre d'apprenants ayant participé aux formations *Language Academy* ;
- Part de femmes dans les fonctions d'encadrement ; Nombre de personnes embauchées pour leur toute première expérience professionnelle ;
- Taux de fréquence des accidents du travail ; Taux d'absentéisme des agents ; Part de salariés ayant terminé la formation santé sécurité ; Part de salariés travaillant dans des filiales certifiées ISO 45001 ;
- Part de salariés formés au Code de conduite ; Nombres d'alertes éthiques ; Délai moyen de traitement des alertes ; Nombre de filiales évaluées en matière de droits humains et libertés fondamentales ; Nombre de fournisseurs porteurs d'un risque élevé évalués et validés ; Part de sites certifiés ISO 27 701 ; Part de salariés formés à la politique de sécurité des données.

Informations et résultats qualitatifs pour l'exercice 2023 :

- Participation d'un membre de l'équipe RSE au Programme Accélérateur Climat du Pacte Mondial ; Existence d'une procédure pour identifier les zones géographiques les plus sujettes aux conditions climatiques extrêmes ; Déploiement de campagnes pour encourager les salariés à privilégier les transports pour les déplacements domicile-travail ; Déploiement d'un partenariat avec Orange pour recycler les téléphones portables usagés ; Existence d'un partenariat avec One Tree Planted ; Participation au *World Clean-Up Day* ; Existence d'un réseau d'ambassadeurs RSE locaux ; Distinctions obtenues par les filiales Teleperformance auprès d'Ecovadis ;
- Existence du dispositif TP Cloud Campus pour l'embauche de collaborateurs en télétravail ; Déploiement international de formations sur la santé mentale ; lancement du programme *Employee Save Team* ; Lancement du *Beyond Labels* visant à célébrer la diversité, l'inclusion et l'équité ; Déploiement d'un réseau d'experts santé et sécurité via des sessions de formations spécifiques ; Existence d'un Conseil global de la santé et de la sécurité ; Existence de l'enquête de satisfaction « *Sentiment Survey* » à destination des salariés ; Réalisation d'un audit sur les garanties complémentaires mises en place localement ;
- Occurrence trimestrielle des réunions du Conseil Mondial de Conformité et de Sécurité ; Lancement du programme d'amélioration continue « *Project Eagle Talon* » Mise à disposition d'un mécanisme d'alerte éthique et de suivi des plaintes pour l'ensemble des parties prenantes ; Existence d'un comité des risques liés aux tiers ; Existence d'une procédure d'évaluation des fournisseurs obtenant un score de risque moyen à très élevé.



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

4

4.1	GOVERNANCE	193	4.3	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES EN MATIÈRE DE GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	282
4.1.1	Structure de gouvernance	193	4.3.1	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales	282
4.1.2	Le conseil d'administration	195	4.3.2	Notations	282
4.1.3	La direction générale	235	4.3.3	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	282
4.2	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	239	4.3.4	Opérations sur titres de la société	283
4.2.1	Objectifs, principes et règles de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération	239	4.3.5	Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	285
4.2.2	Politique de rémunération des mandataires sociaux appliquée au titre de l'exercice 2023 – Éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 (votes <i>ex-post</i>)	244	4.3.6	Conventions réglementées	285
4.2.3	Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 (votes <i>ex-ante</i>)	272	4.3.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	285

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 23 mai 2024, 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 6 mars 2024, après examen par le comité des rémunérations et des nominations et après avis du comité d'audit, des risques et de la conformité et du comité RSE pour les éléments les concernant.

Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au code AFEP-MEDEF disponible sur le site du MEDEF (www.medef.com). Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, le présent rapport précise les recommandations 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
<p>Indemnités de non-concurrence (§ 25)</p> <p>§ 25.3. Le conseil prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant.</p>	<p>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 employant près de 490 000 collaborateurs dans près de 100 pays. De plus, le groupe a entamé une phase de transformation, notamment numérique, impliquant des choix stratégiques et techniques importants et une évolution profonde de son business model. Les éléments qui assurent cette mutation sont le fruit d'investissements dans la réflexion et l'expérimentation. La protection des secrets d'affaires et, plus généralement, des informations sur la stratégie et l'organisation du groupe est donc essentielle pour sa pérennité et la protection effective de ses intérêts légitimes.</p> <p>À cet effet, le conseil d'administration a adopté 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 (en tant que salarié, dirigeant mandataire, administrateur, conseil externe...), 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 sortant dans les mois suivant son départ. Par le jeu de ces engagements de non-concurrence, les obligations pesant sur les dirigeants 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 et actionnaires). Pour ces raisons, 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.</p> <p>S'agissant de l'accord de non-concurrence, liant M. Daniel Julien, fondateur et président-directeur général, à la société et à sa filiale Teleperformance Group, Inc., il a été conclu en 2006 et ultérieurement modifié par décisions du conseil d'administration des 31 mai 2011, 30 novembre 2011 et 30 novembre 2017, puis approuvé par les assemblées générales des actionnaires réunies les 1^{er} juin 2006, 29 mai 2012 et 20 avril 2018. Lors de sa 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.</p> <p>Ces mêmes principes s'appliquent aux engagements de non-concurrence liant les principaux cadres dirigeants opérationnels du groupe, dont celui de M. Bhupender Singh, Directeur général délégué et Président en charge de la transformation.</p>
<p>§ 25.4. Le conseil prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.</p>	<p>S'agissant de cette recommandation 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, pour y introduire une condition d'âge compte tenu des critères de gestion et de la politique du groupe en matière de départ des dirigeants mandataires sociaux (cf. supra, à propos du § 25.3) qui doit rester indépendante de l'âge du dirigeant sortant.</p> <p>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, en tant que salarié, dirigeant, prestataire, conseil externe mais également des situations plus passives, de type mandats d'administrateurs non-exécutifs ou missions de <i>consulting</i>, exposant même indirectement les données sur le groupe qui forment ensemble son essence et le ciment de son succès. Le risque contre lequel le groupe souhaite se protéger par la conclusion de telles conventions ne disparaît pas, en effet, avec l'âge.</p>
<p>§ 25.6. L'indemnité de non-concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.</p>	<p>Les stipulations des conventions de non-concurrence prévoient, et ce depuis leur conclusion :</p> <p>(i) s'agissant de la convention liant M. Daniel Julien, président-directeur général : un unique paiement de l'indemnité de non-concurrence ;</p> <p>(ii) s'agissant de la convention liant M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué : un ou plusieurs paiements (sur douze mois) à son choix.</p> <p>Les conventions de non-concurrence prévoient des mécanismes de restitution <i>pro rata temporis</i> de l'indemnité déjà versée en cas de décès.</p>

4.1. GOUVERNANCE

4.1.1. 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 toutes circonstances 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 était articulée autour d'un président-directeur général, en la personne de M. Daniel Julien, fondateur et dirigeant historique du groupe et d'un directeur général délégué, en la personne de M. Olivier Rigaudy. Dans sa séance du 18 juin 2023, le conseil d'administration, qui s'interroge à intervalles réguliers sur la pertinence de cette structure, a décidé de nommer, sur proposition du Président-directeur général, M. Bhupender Singh en qualité de Directeur général délégué, aux côtés de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances.

Dans le cadre de son débat annuel sur le choix du mode de gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 15 février 2024, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a approuvé à l'unanimité la gouvernance du

groupe, pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2025, structurée autour de M. Daniel Julien, fondateur et président-directeur général et M. Bhupender Singh, directeur général délégué et administrateur, agissant comme des co-directeurs généraux, prenant ensemble les décisions stratégiques, tout en se partageant les responsabilités opérationnelles, suivant une stratégie de management agile et coordonnée. Accompagnés de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances et du comité exécutif, cette nouvelle structure de gouvernance, permettra de faciliter la gestion, dans le même temps, des actions de développement du Groupe, de la réussite de l'intégration de Majorel et de l'optimisation des opportunités offertes par l'intelligence artificielle. Le conseil d'administration a également décidé qu'elle constituerait une étape vers la séparation, à compter du 1^{er} janvier 2026, des fonctions de président du conseil et de directeur général. À cette date, M. Bhupender Singh sera désigné comme le directeur général.

Le conseil d'administration veillera, en tout état de cause, à ce que le modèle choisi lui permette d'exercer son contrôle efficacement et à la société de poursuivre sa trajectoire de développement.

A la date du présent document d'enregistrement universel, la direction générale de la société consiste en une structure articulée autour du président-directeur général, de deux directeurs généraux délégués et d'un comité de direction générale, composé du comité exécutif 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, le conseil d'administration a mis en place depuis plusieurs années plusieurs dispositifs permettant un équilibre des pouvoirs au sein du conseil:

- dès 2018, il a nommé un administrateur référent dont il a fixé les missions et les a consacrées dans son règlement intérieur (cf. section 4.1.2.2.3 *L'administrateur référent* ci-après). M. Patrick Thomas, administrateur indépendant, a été nommé, puis renouvelé, à cette fonction;
- les comités du conseil sont composés d'une majorité d'administrateurs indépendants et tous présidés par un administrateur indépendant et sont libres de définir leur ordre du jour respectifs et de rendre compte ainsi que de faire des propositions au conseil d'administration;
- l'organisation d'au moins une *executive session* annuelle, en présence des seuls administrateurs indépendants;
- les limitations apportées aux pouvoirs de la direction générale sont décrites dans le règlement intérieur du conseil d'administration (cf. section 4.1.2.2.2 ci-après) et dans les statuts (disponibles sur le site Internet de la société).

4.1.2. Le conseil d'administration

4.1.2.1. Composition du conseil d'administration

À la date du présent document d'enregistrement universel, le conseil d'administration est composé de 16 membres. Les développements suivants décrivent la composition du conseil ainsi que son fonctionnement.

/ GÉNÉRALITÉS CONCERNANT LE MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Nombre d'administrateurs (article 14 des statuts)	<p>La gestion de la société est assurée par un conseil d'administration composé de 3 membres au moins et de 18 membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion ; les membres du conseil d'administration peuvent être des personnes physiques ou morales.</p> <p>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.</p>
Durée du mandat (article 14 des statuts)	<p>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. Par exception, et afin de permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien de l'échelonnement des mandats, l'assemblée générale peut nommer un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ans. Ils sont rééligibles.</p> <p>Pour les administrateurs représentant les salariés, la durée de leur mandat est de trois ans à compter de leur désignation. Il est renouvelable sans limitation.</p>
Limite d'âge (articles 14, 15 et 19 des statuts)	<p>Le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut dépasser un tiers des administrateurs en fonction.</p> <p>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.</p>
Détention d'actions de la société (article 14 des statuts et article 1.1 du règlement intérieur du conseil)	<p>Aux termes des statuts et du règlement intérieur modifié en date du 17 février 2022, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 200 actions de la société pendant toute la durée de son mandat (exception faite pour les administrateurs représentant les salariés qui ne sont pas tenus d'être propriétaires d'un nombre d'actions minimum de la société).</p> <p>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.</p> <p>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 4.2.1.2 ci-après).</p>

/ PROFIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président



Daniel Julien ⁽¹⁾
Président-Directeur général

1 administrateur référent



Patrick Thomas

2 administrateurs
représentant les salariés



Véronique
de Jocas



Evangelos
Papadopoulos



Varun Bery



Alain Boulet ⁽¹⁾



Brigitte Daubry ⁽¹⁾⁽²⁾



Moulay Hafid Elalamy ⁽¹⁾⁽³⁾



Jean Guez



Pauline Ginesté



Shelly Gupta



Kevin Niu



Christobel Selecky



Angela Maria Sierra-Moreno



Bhupender Singh
Directeur général délégué



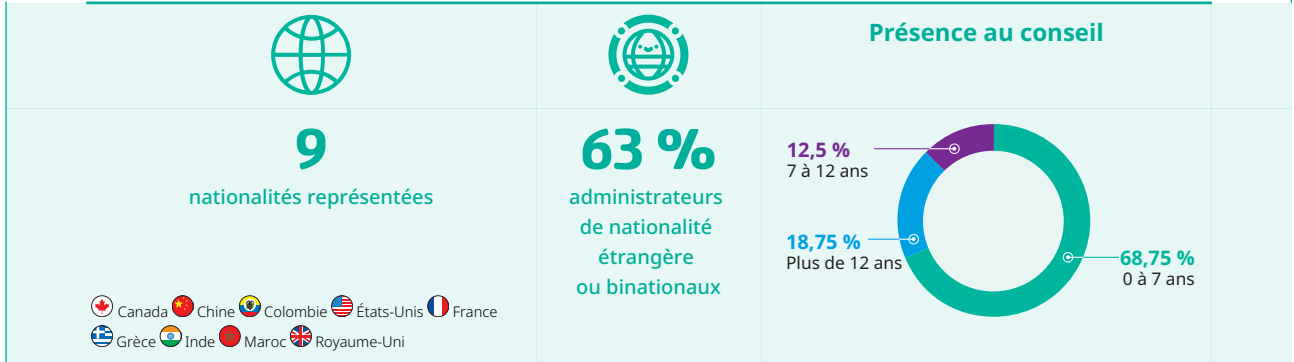
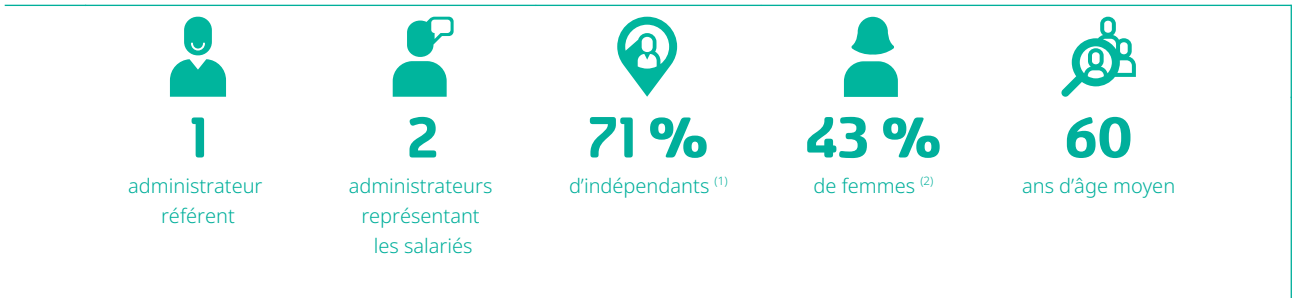
Carole Toniutti

● Indépendants ○ Non indépendants

(1) Mandat à échéance en 2024.

(2) Cooptation en tant qu'administrateur à effet du 6 mars 2024 en remplacement de Mme Emily Abrera.


(3) Cooptation en tant qu'administrateur à effet du 6 mars 2024 en remplacement de M. Canetti.



(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF (§ 10.3).

(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			Nombre d'actions	Expérience Nombre de mandats dans des sociétés cotées ⁽¹⁾	Position au sein du conseil				
	Âge	Sexe	Nationalité			Date initiale de nomination	Échéance du mandat ⁽²⁾	Ancienneté	Membre d'un comité	
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX										
Daniel Julien Président-directeur général	71	M		1 246 980	0	31/05/2011	AG 2024	34 ans ⁽³⁾	-	
Bhupender Singh Directeur général délégué	51	M		37 000	0	13/04/2023	AG 2026	11 mois	-	
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Varun Bery	65	M		400	0	13/04/2023	AG 2026	11 mois	-	
Brigitte Daubry	60	F		10 765	0	CA 06/03/2024 ⁽⁴⁾	AG 2024	1 mois	-	
Moulay Hafid Elalamy	64	M		200	0	CA 06/03/2024 ⁽⁵⁾	AG 2024	1 mois	-	
Pauline Ginestié	53	F		1 000	0	28/04/2016	AG 2025	7 ans 10 mois	CARC	
Shelly Gupta	49	F		300	0	14/04/2022	AG 2025	1 an 10 mois	CRSE	
Kevin Niu	39	M		200	0	CA 26/07/2023 ⁽⁶⁾	AG 2025	7 mois	CRN	
Christobel Selecky	69	F		250	1	07/05/2014	AG 2026	9 ans 10 mois	CRN (présidente)	
Angela Maria Sierra-Moreno	69	F		200	0	07/05/2014	AG 2026	9 ans 10 mois	CRSE (présidente)	
Patrick Thomas Administrateur référent	76	M		500	2	30/11/2017	AG 2025	6 ans 3 mois	CRN	
Carole Toniutti	53	F		360	0	14/04/2022	AG 2025	1 an 10 mois	CARC (présidente)	
ADMINISTRATEURS NON INDÉPENDANTS										
Alain Boulet	74	M		600	0	31/05/2011	AG 2024	12 ans 9 mois	CARC	
Jean Guez	78	M		1 000	0	29/01/2010	AG 2025	14 ans 1 mois	-	
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Véronique de Jocas	41	F		1 750	0	09/09/2020	2026	3 ans 6 mois	CRN	
Evangelos Papadopoulos	41	M		0	0	02/11/2020	2026	3 ans 4 mois	CRSE	

(1) Dans des sociétés autres que la société.

(2) 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.

(3) Il est rappelé que M. Daniel Julien est le fondateur historique du groupe. La date initiale de nomination indiquée correspond à celle du changement de structure de gouvernance décidé par l'assemblée générale.

(4) Cooptation à effet du 6 mars 2024 en remplacement de Mme Emily Abrera.










(5) Cooptation à effet du 6 mars 2024 en remplacement de M. Bernard Canetti.

(6) Cooptation à effet du 26 juillet 2023 en remplacement de Mme Wai Ping Leung.

CRN : comité des rémunérations et des nominations. CARC : comité d'audit, des risques et de la conformité. CRSE : comité RSE.

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.

Matrice des compétences et expertises des administrateurs

									
Daniel Julien	•	•	•	•	•	•	•	•	
Varun Bery	•		•	•					•
Alain Boulet	•	•	•	•		•			
Brigitte Daubry			•	•		•			•
Pauline Ginesté	•	•		•	•		•		
Moulay Hafid Elalamy	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Jean Guez	•			•		•			
Shelly Gupta	•		•	•	•				
Véronique de Jocas	•			•		•			•
Kevin Niu			•				•		
Evangelos Papadopoulos	•				•	•	•		•
Christobel Selecky	•		•	•	•	•			•
Angela Maria Sierra-Moreno		•	•	•	•	•			•
Bhupender Singh			•	•		•	•		•
Patrick Thomas	•	•	•	•					•
Carole Toniutti	•		•	•					



Finance

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'activité des clients de Teleperformance (santé, banque, télécommunications, etc.).



Institutions publiques

Expérience et/ou expertise dans le domaine des institutions publiques.

Principales fonctions et mandats exercés par les administrateurs en fonction



Compétences



Daniel Julien

Président-directeur général

71 ans

Nationalités

française et américaine

Nombre d'actions détenues

1 246 980

Échéance du mandat

AG 2024

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 du groupe (États-Unis, Canada 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

- ▶ administrateur de diverses filiales du groupe (Inde, États-Unis, Royaume-Uni)

Hors groupe

Néant



Varun Bery

Administrateur indépendant

65 ans

Nationalité/citoyenneté
chinoise et indienne

Nombre d'actions
détenues
400

Échéance du mandat
AG 2026

Expertise et expérience

Né le 27 septembre 1958, M. Varun Bery est titulaire d'une licence (*summa cum laude*) en économie et en mathématiques de l'université de Yale, où il a également joué dans l'équipe universitaire de squash. M. Bery a également obtenu un MBA avec grande distinction à la Harvard Business School, où il a été nommé Baker Scholar. Il a commencé sa carrière en 1981 en tant que consultant en gestion chez McKinsey & Company à New York. Il a ensuite travaillé dans le domaine de la banque d'investissement chez CS First Boston à New York de 1992 à 1994 avant de s'installer à Hong Kong en 1995 pour rejoindre l'Asian Infrastructure Fund, un fonds d'investissement privé gérant près d'un milliard de dollars US.

M. Bery a ensuite cofondé TVG Capital Partners en 1998 pour investir dans des actifs liés aux médias et aux télécommunications dans toute l'Asie, avec plus de 700 millions de dollars US sous gestion. Pendant une partie de son mandat chez TVG, M. Bery a dirigé simultanément l'activité régionale Private Capital Asia pour JP Morgan à partir de Hong Kong, qui disposait de 750 millions de dollars US de capital engagé de la banque. Depuis 2016, M. Bery est conseiller principal de StormHarbour Securities à Hong Kong. M. Bery siège au conseil d'administration de la Harvard Business School Association de Hong Kong. Il est également membre du conseil d'administration et du comité des finances d'Integrated Board Education Ltd (IBEL), une organisation caritative éducative au service des enfants issus de minorités ethniques à Hong Kong. À Yale, M. Bery est membre du conseil consultatif inaugural de la Jackson School of Global Affairs.

M. Varun Bery a été nommé administrateur par l'assemblée générale du 13 avril 2023.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
▶ administrateur de Dataxet Pte Ltd (Singapour)



Alain Boulet

Administrateur

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

74 ans

Nationalité
française

Nombre d'actions détenues
600

Échéance du mandat
AG 2024

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 l'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



Compétences

Brigitte Daubry

Administrateur indépendant

60 ans

Nationalité
française

Nombre d'actions
détenues
10 765

Échéance du mandat
AG 2024

Expertise et expérience

Née le 24 Juin 1963, Mme Brigitte Daubry est titulaire d'un Master en gestion de l'Université de Paris Dauphine et d'un MBA de l'ESSEC Business School. Elle a également obtenu l'*Executive certificate - Women Board Ready* de l'ESSEC Business School.

Mme Daubry a débuté sa carrière en 1988 en qualité de chef de groupe BtC et directeur de la Business Unit BtB au sein du groupe Teleperformance. Elle a ensuite occupé la fonction de directeur région Asie-Pacifique en 1995 puis *Corporate Vice President of Quality* pour diriger la mise en place des normes Iso 9002 puis des normes COPC à partir de 2007.

En 2011, elle prend la direction de la région Europe Middle East and Africa et de Teleperformance France jusqu'à la fin 2014.

En 2015, nouvellement basée à Singapour, elle devient *Senior Advisor* pour le Groupe Accenture à Singapour et à Sydney avant de rejoindre Lazada, filiale du Groupe Alibaba en 2016 en qualité de *Group Chief Customer Care Officer* pour les 6 pays de l'ASEAN où le Groupe opère, rôle qu'elle a occupé jusqu'en janvier 2024.

Mme Daubry a été cooptée au sein du conseil d'administration de la société le 6 mars 2024. La ratification de cette cooptation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant



Moulay Hafid Elalamy

Administrateur indépendant

64 ans

Nationalités

marocaine et canadienne

Nombre d'actions détenues

200

Échéance du mandat

AG 2024

Expertise et expérience

Né le 13 janvier 1960, M. Moulay Hafid Elalamy est diplômé de l'université canadienne de Sherbrooke en systèmes d'information. Il a commencé sa carrière au Canada dans le secteur de l'assurance avant de devenir secrétaire général du groupe ONA, aujourd'hui Al Mada, premier groupe industriel et financier privé marocain.

En 1995, M. Elalamy fonde le groupe Saham, débutant son activité dans les services financiers avec Saham Assurance. Cette entité s'est graduellement développée dans 26 pays en Afrique et au Moyen-Orient, pour devenir le premier assureur sur le continent Africain. En 2018, Saham Assurance a été acquise par Sanlam pour une valorisation de 2 milliards de dollars. Parallèlement, le groupe Saham a élargi ses horizons en se diversifiant dans le domaine de la relation client dès 2004, ainsi que dans d'autres secteurs clés à fort impact économique et social tels que l'éducation, l'immobilier, l'agriculture et la santé.

En 2019, M. Elalamy a fondé Majorel avec son partenaire Bertelsmann. Cette entreprise a connu une forte croissance, réussissant son entrée à la Bourse d'Amsterdam en septembre 2021. Teleperformance a acquis Majorel en 2023.

Par ailleurs, de 2006 à 2009, M. Elalamy préside la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM).

De 2013 à 2021, il a été ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Transformation numérique et de l'Économie verte du Maroc. Durant son mandat, 50 écosystèmes industriels et 650 000 nouveaux emplois ont été créés, et la part de l'industrie dans le PIB du Maroc a augmenté de 9 points.

En 2021, M. Elalamy est revenu aux commandes du Groupe Saham et de la Fondation Saham, créée en 2008, qui a pour vocation de créer un impact durable sur les populations les plus vulnérables au Maroc et en Afrique subsaharienne. La Fondation se focalise sur la santé, l'éducation et le mentoring.

M. Elalamy a été coopté au sein du conseil d'administration de la société à effet du 6 mars 2024. La ratification de cette cooptation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

► mandat dans diverses filiales du groupe Saham

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

► mandats dans Majorel Group Luxembourg SA et Majorel Africa

► mandats dans diverses filiales du groupe Saham



Compétences



Pauline Ginestié

Administrateur indépendant

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

53 ans

Nationalités

française et britannique

Nombre d'actions détenues

1 000

Échéance du mandat

AG 2025

Expertise et expérience

Née le 30 décembre 1970, Mme Pauline Ginestié est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School de l'université de Columbia à New York, 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 PricewaterhouseCoopers 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. Elle obtient le diplôme de *Transformational coach* de l'institut Animas en 2021.

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

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

► administrateur de PCAS (France)



Jean Guez

Administrateur

78 ans

Nationalité
française

Nombre d'actions détenues
1 000

Échéance du mandat
AG 2025

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 décidé par l'assemblée générale.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

- ▶ gérant de Cabinet SCA (France)
- ▶ représentant permanent de la SAS République Participation Conseil au conseil d'administration de Pôle Santé Média (France)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

- ▶ administrateur de diverses filiales du Groupe (Luxembourg, Tunisie et Maroc)

Hors groupe

- ▶ cogérant de SCI SINIMMO (France)
- ▶ président de la SASU Troubat (France)
- ▶ président de la SAS République Participation Conseil (France)
- ▶ membre du conseil de surveillance de PRECIPHAR SAS (France)



Compétences



Shelly Gupta

Administrateur indépendant
Membre du Comité RSE

49 ans

Nationalité/citoyenneté
américaine et indienne

Nombre d'actions
détenues
300

Échéance du mandat
AG 2025

Expertise et expérience

Née le 30 mars 1974, Mme Shelly Gupta est titulaire d'une maîtrise intégrée en mathématiques et en applications informatiques de l'Indian Institute of Technology de New Delhi. Elle a débuté sa carrière chez Thaumaturgix, une société de conseil en logiciels, puis a travaillé pour Standard & Poor's en tant que consultante senior dans le secteur des risques.

En 2007, en tant qu'associée fondatrice de TutorAndMentor.com, elle a travaillé à la création d'une entreprise de services éducatifs complémentaires dont la mission est de tirer parti de la technologie pour offrir un enseignement abordable et pratique aux élèves de la maternelle à la terminale aux États-Unis et au Royaume-Uni. Elle est actuellement directrice financière stratégique de The Equity Project Charter Schools à New York, qui accueille des élèves issus de communautés défavorisées. Elle est membre de l'équipe fondatrice de l'école et s'est fortement impliquée dans la construction des écoles depuis 2009.

En tant que directrice financière bénévole, elle est au service de GetMAGIC, un organisme à but non lucratif qui offre un mentorat individuel aux collégiennes et lycéennes afin de les encourager à poursuivre des carrières dans le domaine des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM).

Mme Shelly Gupta a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 14 avril 2022.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Véronique de Jocas

Administrateur représentant les salariés

Membre du comité des rémunérations et des nominations

41 ans

Nationalité
française

Nombre d'actions détenues
1 750

Échéance du mandat
AG 2026

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, puis en 2021, la certification ISO 37001 Système de management anticorruption (*Lead Implementer*).

Mme Véronique de Jocas a été désignée administrateur représentant les salariés par le comité social et économique de Teleperformance SE le 9 septembre 2020. Son mandat a été renouvelé en 2023.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant



Kevin Niu

Administrateur indépendant

Membre du comité des rémunérations et des nominations

39 ans

Nationalité
canadienne

Nombre d'actions
détenues
200

Échéance du mandat
AG 2025

Expertise et expérience

Né le 12 septembre 1984, D^r Kevin Niu est titulaire d'une licence en ingénierie électrique de l'université de l'Illinois à Urbana-Champaign avec la plus haute distinction. Il a poursuivi ses études de maîtrise et de doctorat en physique appliquée à l'université Harvard, en se concentrant sur les dispositifs nanophotoniques et leur fabrication, avec des applications dans le domaine de l'information optique et quantique.

D^r Niu est le fondateur et le PDG d'Urus Entertainment, une entreprise en phase de développement qui vise à créer une expérience d'avatar unique pouvant être adoptée par le marché de masse. Il est le principal moteur de l'expansion du concept de contenu intégré aux avatars sur les téléphones mobiles et dirige actuellement le développement de technologies orientées vers le consommateur utilisant des algorithmes d'intelligence artificielle pour créer des avatars d'une qualité inégalée sur le marché.

Dans le cadre d'un projet de loisir à l'université, il a coproduit et coprésenté le long métrage *People Mountain People Sea*, qui a reçu le Lion d'argent au 68^e Festival international du film. D^r Niu est cofondateur et conseiller commercial en chef d'Astro-Nomical Entertainment, à l'origine de la série Netflix *A Tale Dark & Grimm*, nominée aux Emmy Awards. Son intérêt pour le divertissement l'a également amené à coproduire la pièce *Of Mice and Men*, nominée pour un Tony Award, qui a remporté un Drama Desk Award et établi un nouveau record de recettes au Longacre Theater. Il est membre de la Producers Guild of America.

D^r Niu a été coopté au sein du conseil d'administration de la société le 26 juillet 2023. La ratification de cette cooptation est soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

► Président de Urus Entertainment, Inc.
(États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant



Evangelos Papadopoulos

Administrateur représentant les salariés
Membre du comité RSE

41 ans

Nationalité
grecque

Nombre d'actions détenues
0

Échéance du mandat
AG 2026

Expertise et expérience

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

Il a commencé sa carrière chez Teleperformance en 2004, d'abord en tant qu'agent. Au fil des ans, M. Papadopoulos a acquis une grande expertise dans le secteur des centres de contact, évoluant jusqu'au poste de directeur de centre de contact où il a démontré sa compétence en matière de gestion opérationnelle et de développement stratégique.

En 2014, M. Papadopoulos a été 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. Son mandat au sein du CESE, marqué par une attention particulière portée à la défense des intérêts des salariés et à la collaboration, s'est poursuivi jusqu'en 2020, suivi d'une réélection en tant que membre du bureau du CESE.

Sa profonde compréhension de la dynamique opérationnelle et des relations avec les salariés l'a conduit à être désigné comme administrateur représentant les salariés par le CESE de Teleperformance SE le 2 novembre 2020. Cette nomination a été renouvelée en 2023, soulignant son engagement continu en faveur de la représentation des salariés au plus haut niveau.

Actuellement, M. Papadopoulos occupe le poste d'auditeur social mondial (*Global Social Auditor*), une fonction qui souligne sa vaste expérience dans le domaine et son engagement à garantir des pratiques éthiques et socialement responsables au sein de l'entreprise. Ses responsabilités comprennent l'audit des pratiques sociales globales et la promotion d'un environnement de travail qui s'aligne sur les valeurs fondamentales de Teleperformance et sur son engagement envers ses employés.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance
Néant

Hors groupe
Néant



Compétences



Christobel Selecky

Administrateur indépendant
Présidente du comité des rémunérations et des nominations

69 ans

Nationalité
américaine

Nombre d'actions détenues
250

Échéance du mandat
AG 2026

Expertise 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 quarante 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 de 1 million de plans d'assurances santé. En 1996, elle est cofondatrice et président-directeur général de LifeMastersSupportedSelfcare 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 administratrice 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 est membre du conseil d'administration et du 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 et membre du comité d'audit et des rémunérations de ImmunityBio (IBRX), 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. Enfin, elle est administratrice de Griswold Home Care, société soutenue par des fonds d'investissement privés, qui fournit des soins non médicaux à domicile, présent dans 200 sites aux États-Unis. 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 Selecky est active au sein de plusieurs conseils de gouvernance d'organisations et siège actuellement au conseil d'administration de Pacific Southwest Chapter of the National Association of Corporate Directors, un organisme national américain à but non lucratif qui dispense une formation et des normes de gouvernement d'entreprise et d'excellence du conseil d'administration.

Auparavant, elle a été, pendant deux mandats, membre du conseil, vice-présidente et présidente du comité d'audit de United Cerebral Palsy, une organisation américaine sans but lucratif de défense des personnes handicapées, et présidente pendant deux mandats du conseil d'administration de Population Health Alliance, une organisation sans but lucratif de promotion des activités de santé publique par la recherche et l'éducation.

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

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Sociétés cotées

- ▶ administrateur de ImmunityBio (IBRX) (États-Unis)

Sociétés non cotées

- ▶ administrateur de Satellite Healthcare Inc. (États-Unis)
- ▶ administrateur de Griswold Home Care (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

- ▶ administrateur de Verity Health System (États-Unis)
- ▶ administrateur de SCAN Health Plan (États-Unis)



Angela Maria Sierra-Moreno

Administrateur indépendant
Présidente du comité RSE

69 ans

Nationalité
colombienne

Nombre d'actions
détenues
200

Échéance du mandat
AG 2026

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 d'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'activité. 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 LASA SA (Colombie)



Compétences



Bhupender Singh

Administrateur
Directeur général délégué

51 ans

Nationalité
indienne

Nombre d'actions
détenues
37 000

Échéance du mandat
AG 2026

Expertise et expérience

M. Bhupender Singh est né le 14 décembre 1972. Il a obtenu son MBA à l'IIM Ahmedabad et un B-Tech à l'IIT Delhi. Il a reçu la médaille d'or de l'Institut à l'IIM et la médaille d'argent de l'Institut à l'IIT pour ses résultats académiques. M. Singh est actuellement le directeur général délégué, directeur général des activités *core services* et président de la transformation de Teleperformance. Au cours des cinq dernières années, il a dirigé la transformation interne et externe de l'entreprise, qui passe d'une société leader dans le domaine de l'expérience client omnicanale à un leader des services numériques intégrés aux entreprises. Il est actuellement en train de mener l'intégration des activités de Majorel dans la famille Teleperformance.

Avant de prendre ses fonctions actuelles, M. Singh était le directeur général d'Intelnet Global Services, acquis par Teleperformance en 2018. Il avait intégré Intelnet en 2007 lors de l'acquisition de Travelport India Service Operations, où il a également occupé le poste de directeur général. Auparavant, il a travaillé dans d'importantes sociétés de conseil, notamment McKinsey et Booz Allen Hamilton. Tout au long de ses vingt-huit années de carrière en entreprise, il a mené des missions critiques axées sur le redressement et la transformation d'entreprises, les stratégies de croissance, les fusions et acquisitions et les intégrations post-fusion.

M. Bhupender Singh a été nommé administrateur par l'assemblée générale du 13 avril 2023 et nommé directeur général délégué du groupe à effet du 1^{er} juillet 2023 par le conseil d'administration du 18 juin 2023. Lors de sa séance du 15 février 2024, le conseil d'administration de Teleperformance, sur recommandation de son Comité des Rémunérations et des Nominations, a approuvé à l'unanimité la gouvernance du groupe, pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2025, avec Daniel Julien, fondateur et président-directeur général et Bhupender Singh, directeur général délégué et administrateur, agissant comme des co-directeurs généraux.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

► administrateur de plusieurs filiales du Groupe (Inde, Maurice, Émirats arabes unis)

Hors groupe

Néant

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

► administrateur de plusieurs filiales du Groupe (Inde, Jordanie, Maurice, Luxembourg)

Hors groupe

Néant



Patrick Thomas

Administrateur indépendant

Administrateur référent

Membre du comité des rémunérations et des nominations

76 ans

Nationalité
française

Nombre d'actions
détenues
500

Échéance du mandat
AG 2025

Expertise 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 UK de 1986 à 1989. Il a également été président du groupe Lancaster de 1997 à 2000, puis 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.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Sociétés cotées

- ▶ président du conseil de surveillance de Laurent Perrier SA (France)
- ▶ administrateur de Compagnie Financière Richemont SA (Suisse)

Sociétés non cotées

- ▶ président du conseil de surveillance, du comité des rémunérations et du comité des investissements d'Ardian Holding (France)
- ▶ président du conseil de surveillance d'Ardian SAS (France)
- ▶ vice-président du conseil de surveillance de Massilly Holding (France)
- ▶ administrateur de MycoWorks, Inc. (États-Unis)

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
- ▶ administrateur, membre du comité 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)
- ▶ membre du conseil de surveillance de Leica Camera AG (Allemagne)
- ▶ président et administrateur de Full More Group (Hong Kong)
- ▶ administrateur de Shang Xia Trading (Chine)



Carole Toniutti

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

53 ans

Nationalité
française

Nombre d'actions détenues
360

Échéance du mandat
AG 2025

Expertise et expérience

Née le 6 février 1971, Mme Carole Toniutti est expert-comptable et commissaire aux comptes et titulaire d'un master de l'École supérieure de commerce de Pau (1992). Elle débute sa carrière au sein du cabinet d'audit parisien SalustroReydel et intervient principalement sur les missions d'audit de grands groupes cotés. Elle y développe de solides compétences en consolidation. Elle rejoint Bordeaux et intègre KPMG Audit, où elle pilote alors des missions d'audit de groupes internationaux. Après cette expérience en audit de dix-huit années, elle rejoint le bureau bordelais de PwC en 2013 et est nommée associée en 2014, en charge notamment du développement des activités de conseil.

En 2016, elle intègre en tant qu'associée cogérant la branche PwC Entrepreneurs, dédiée à l'accompagnement des PME et ETI. Elle crée et coordonne l'offre *Deals & Value* au niveau national et s'investit sur la stratégie du cabinet en termes d'offres de services. En juin 2021, elle participe, avec ses associés, à l'opération de rachat de cette activité entraînant la sortie du réseau PwC, l'entrée au sein du réseau PKF International, et la création de la marque Arsilon en France (900 collaborateurs sur 30 bureaux).

Au quotidien, elle dirige le bureau de Bordeaux et coordonne les relations de PKF Arsilon avec le réseau PKF International. Elle accompagne ses clients sur des sujets comptables, consolidation et reporting, amélioration des process, transactions, etc. Elle est également signataire de plusieurs mandats de commissariat aux comptes.

Mme Carole Toniutti a été nommée administrateur par l'assemblée générale du 14 avril 2022.

Mandats en cours

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

- gérant de Arsilon Professional Services (France)
- gérant de PKF Arsilon (France)
- gérant de SC ZOMACA (France)

Mandats échus au cours des cinq dernières années

Groupe Teleperformance

Néant

Hors groupe

Néant

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 aux paragraphes 10.5, 10.6 et 10.7 du code AFEP-MEDEF. Le conseil peut estimer qu'un de ses membres, bien que satisfaisant les critères d'indépendance, 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-après et sont, en toute hypothèse, conclus à des prix de marché et leurs montants sont non significatifs tant pour le groupe que pour les contreparties. Au jour d'établissement du présent document d'enregistrement universel, le contrat concerné n'implique qu'un administrateur (M. Daniel Julien) qui n'est pas qualifié d'indépendant. Aussi, aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants, au regard des critères rappelés ci-après, n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou le groupe.

A la date du présent document d'enregistrement universel, le conseil comprend 10 membres indépendants sur 14 administrateurs, étant rappelé que les 2 administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour les besoins de ce calcul.

Les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF retenus par la société sont :

Critère 1	Salarié ou mandataire social au cours des cinq années précédentes Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la société ou de son groupe ; • ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
Critère 4	Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Durée de mandat supérieure à douze ans Ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze 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, à la date du présent document d'enregistrement universel, est la suivante :

Nom	Critères								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
Varun Bery	Indépendant
Alain Boulet	x	.	.	Non indépendant
Brigitte Daubry	Indépendante
Moulay Hafid Elalamy	Indépendant
Pauline Ginesté	Indépendante
Jean Guez	x	x	.	.	Non indépendant
Shelly Gupta	Indépendante
Véronique de Jocas ⁽¹⁾	x	Non indépendante
Kevin Niu	Indépendant
Evangelos Papadopoulos ⁽¹⁾	x	Non indépendant
Christobel Selecky	Indépendante
Angela Maria Sierra-Moreno	Indépendante
Bhupender Singh	x	Non indépendant
Patrick Thomas	Indépendant
Carole Toniutti	Indépendante

Dans ce tableau :

- signifie que le critère d'indépendance est satisfait ;
- x signifie que le critère d'indépendance n'est pas satisfait.

(1) Administrateur représentant les salariés.

À l'occasion de leur cooptation en tant qu'administrateurs à effet du 6 mars 2024, le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et des nominations, a considéré que Mme Brigitte Daubry et M. Moulay Hafid Elalamy remplissaient toutes les conditions pour être qualifiés d'administrateurs indépendants au sens du code AFEP-MEDEF. L'analyse du comité a conduit à ces conclusions en considérant notamment :

- qu'au regard du critère du paragraphe 10.5.1, Mme Brigitte Daubry n'est plus salariée du groupe ni mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide depuis plus de cinq ans et M. Moulay Hafid Elalamy n'est plus depuis 2021 mandataire social de Majorel Group Luxembourg S.A., une société qui n'est consolidée par Teleperformance que depuis novembre 2023 ; et
- qu'au regard du critère du paragraphe 10.7, le niveau de détention du groupe Saham, dont M. Moulay Hafid Elalamy est fondateur et actionnaire, dans le capital de Teleperformance SE

n'est pas de nature à lui permettre de participer au contrôle de la société au sens du code AFEP-MEDEF.

Administrateurs représentant les salariés au conseil

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 désigné, en date du 2 novembre 2020, M. Evangelos Papadopoulos en cette même qualité. En 2023, les mandats de Mme de Jocas et de M. Papadopoulos, en tant qu'administrateurs représentant les salariés, ont été renouvelés selon les mêmes modalités de désignation.

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 actionariat), 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.


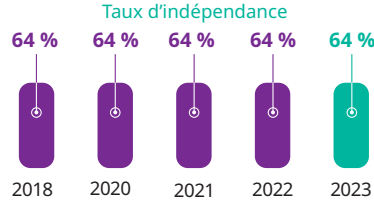
Dans sa séance du 15 décembre 2023, le conseil d'administration a examiné, en application des dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la politique de diversité appliquée en son sein, les objectifs de cette politique, les modalités de sa mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2023.

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. En application des recommandations du code AFEP-MEDEF et des dispositions légales applicables à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil d'administration, ils ne sont pas pris en compte pour l'établissement de la proportion d'administrateurs indépendants ni pour le calcul de la parité. Néanmoins, de par leur connaissance du groupe et de ses métiers, de leur expertise et expérience dans les domaines des risques et assurances et de l'expérience client, ils viennent enrichir les compétences du conseil.

Compte tenu de ces éléments, le conseil d'administration a considéré que sa composition restait pleinement satisfaisante en 2023 au regard des critères de diversité qui fondent sa politique. 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 4.1.3 *La direction générale* ci-après.

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2023
Composition du Conseil	Maintien de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Objectif atteint. Le taux de féminisation est de 43 % respectant les dispositions légales en la matière.
	Maintien de la présence de plusieurs nationalités	Objectif atteint. 10 administrateurs sont de nationalité étrangère ou binationaux, soit 62,5 %. 9 nationalités sont représentées. 
	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 (cf. supra paragraphe <i>Matrice des compétences et expertises des administrateurs</i>).
	Administrateurs représentant les salariés	Les mandats de Véronique de Jocas et Evangelos Papadopoulos ont été renouvelés en 2023.
Indépendance des administrateurs	Maintien d'un taux d'indépendance supérieur à la moitié des membres	Objectif atteint. 64 % d'administrateurs indépendants
		 <p>Taux d'indépendance</p> <p>64 % 64 % 64 % 64 % 64 %</p> <p>2018 2020 2021 2022 2023</p>
Âge des administrateurs	Pas plus d'un tiers des administrateurs en fonction âgés de plus de 75 ans.	Objectif atteint.

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 conclus avec un administrateur

M. Daniel Julien, président-directeur général, est actionnaire à hauteur de 35 % d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location depuis 2010 à Servicios Hispanic Teleservices SC (filiale du groupe située au Mexique). Le montant total du loyer s'est élevé pour 2023 à 702 527 dollars US.

Le groupe s'assure, à échéances régulières et avec l'appui d'expertises immobilières indépendantes, que cette location est conclue à des prix inférieurs à ceux du marché. Cette convention est qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales.

Prêts et garanties accordés aux administrateurs

La société n'a accordé aucun prêt ni consenti aucune garantie en faveur de l'un des administrateurs.

Participations détenues par les administrateurs dans les sociétés du groupe

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 :

1	2	3	4
Définition des compétences et expertises recherchées Candidatures présentées au conseil	Examen des candidatures par le comité des rémunérations et des nominations (CRN) au regard de différents critères (diversité, mixité, indépendance, etc.) et de l'évolution souhaitable de la composition du conseil	Le CRN émet ses recommandations au conseil	Choix définitif par le conseil de façon collégiale et proposition de nomination soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale

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 2023, elle a été mise en œuvre dans le cadre des propositions de nomination et de cooptation des administrateurs.

Évolution de la composition du conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2023

	Départ	Nomination/cooptation	Renouvellement	Commentaires
Conseil d'administration	M. Paszczak M. Winningham (13 avril 2023)	M. Singh ⁽¹⁾ M. Bery ⁽¹⁾ (13 avril 2023) M. Niu (26 juillet 2023)	Mme Selecky ⁽¹⁾ Mme Sierra-Moreno ⁽¹⁾ M. Guez ⁽²⁾ (13 avril 2023)	Diversification dans la composition du conseil : compétence/digitalisation/ indépendance/connaissance du groupe/expertise financière
Comité d'audit, des risques et de la conformité	M. Guez (13 avril 2023 à effet du 1 ^{er} juin 2023)	Mme Toniutti (présidente à compter du 1 ^{er} juin 2023) Mme Ginestíe (13 avril 2023 à effet du 1 ^{er} juin 2023)	-	Compétence/connaissance du groupe/expertise financière/ indépendance
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
Comité RSE	Mme Ginestíe (13 avril 2023 à effet du 1 ^{er} juin 2023)	M. Papadopoulos (13 avril 2023 à effet du 1 ^{er} juin 2023)	Mme Selecky Mme Sierra-Moreno (13 avril 2023)	Compétence/indépendance/ connaissance du groupe

(1) Pour une durée de trois ans.

(2) Pour une durée de deux ans.

Évolution et changements attendus de la composition du conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2024

	Départ	Nomination/cooptation	Renouvellement	Commentaires
Conseil d'administration	Mme Abrera M. Canetti (6 mars 2024)	Mme Daubry M. Elalamy (6 mars 2024)	Mme Daubry ⁽¹⁾ M. Julien ⁽¹⁾ M. Boulet ⁽²⁾ M. Elalamy ⁽¹⁾ (23 mai 2024)	Diversification dans la composition du conseil : compétence/indépendance/ connaissance des métiers et activités du groupe
Comité d'audit, des risques et de la conformité	-	-	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	Mme Abrera (présidente) M. Canetti (6 mars 2024)	Mme Selecky (présidente) M. Niu (6 mars 2024)	-	Compétence/connaissance des métiers du groupe/ indépendance
Comité RSE	Mme Selecky (6 mars 2024)	Mme Gupta (6 mars 2024)	-	Compétence/indépendance

(1) Propositions de renouvellements de mandats pour une durée de trois ans.

(2) Proposition de renouvellement de mandat pour une durée de deux ans.

Ratifications de cooptations et renouvellements de mandats d'administrateurs proposés à l'assemblée générale du 23 mai 2024

Le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et des nominations, a décidé de proposer à l'assemblée générale à réunir le 23 mai 2024 de :

- ratifier les cooptations de M. Kevin Niu, M. Moulay Hafid Elalamy et de Mme Brigitte Daubry en tant qu'administrateurs pour la durée restante du mandat à courir de leurs prédécesseurs, et
- renouveler les mandats de Mme Brigitte Daubry, M. Moulay Hafid Elalamy et M. Daniel Julien pour une durée de 3 ans et de M. Alain Boulet pour une durée de 2 ans.

En termes de compétences, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a noté que leur expertise et leur expérience professionnelle en tant que fondateur et dirigeant historique du groupe, pour M. Julien, en tant qu'entrepreneur et dirigeant exécutif dans le secteur du marketing relationnel, pour M. Boulet, en matière de nouvelles technologies et d'innovation digitale pour M. Niu, et leur très forte connaissance des services clients et de l'activité du groupe et leur expertise de dirigeant de groupes internationaux pour Mme Daubry et M. Elalamy, sont autant d'atouts pour le conseil et le groupe. Ces ratifications et renouvellements permettront de consolider les compétences présentes au sein du conseil et de renforcer l'alignement des expertises avec la trajectoire de développement du groupe.

Ces différents profils, au-delà de contribuer au processus de renouvellement, en termes d'âge, notamment du Conseil, apporteront une perspective profitable au regard des défis stratégiques de la société et de son évolution dans un environnement en transformation permanente.

Les administrateurs dont le renouvellement et la ratification sont proposés respectent les recommandations du code AFEP-MEDEF en matière de nombre de mandats exercés. Ils ont ainsi toute la disponibilité nécessaire pour s'impliquer, et continuer à s'impliquer, dans les travaux du conseil et de ses comités.

Concernant la qualité d'indépendant, il est rappelé que le conseil d'administration applique tous les critères définis par le code AFEP-

MEDEF. À l'occasion des propositions de cooptations, le comité des rémunérations et des nominations a analysé la qualification d'administrateur indépendant de Mme Daubry et de M. Elalamy, notamment au regard des critères des paragraphes 10.5.1 et 10.7 du code AFEP-MEDEF (cf. *Qualité d'administrateur indépendant* ci-avant). Il en a conclu que la qualité d'indépendant pouvait être retenue pour Mme Daubry et M. Elalamy et que M. Niu continuait de présenter les conditions nécessaires à assurer son indépendance permettant ainsi de continuer à le qualifier d'administrateur indépendant en application des critères du code AFEP-MEDEF.

S'agissant des administrateurs dont le renouvellement est proposé, il a constaté que M. Julien et M. Boulet ne sont pas qualifiés d'indépendants en raison de mandats exercés dans des sociétés que la société consolide et de leur ancienneté au sein du conseil.

Ces recommandations ont été accueillies favorablement par le conseil à l'occasion de son examen annuel de la qualité d'indépendant de l'ensemble du conseil, conduite sous l'égide du comité des rémunérations et des nominations.

En conséquence, sur les trois ratifications et les quatre renouvellements proposés à l'assemblée, trois administrateurs auront, et continueront d'avoir, la qualité d'administrateurs indépendants. Conformément à la politique de diversité précédemment exposée (supra, paragraphe *Politique de diversité au sein du conseil d'administration et des comités*), si l'assemblée approuve l'ensemble des résolutions ainsi proposées (cf. infra) :

- le taux d'indépendance au sein du conseil sera porté à 71 % ;
- la parité au sein du conseil continuera de respecter les dispositions légales en la matière puisque le conseil d'administration sera composé de 6 femmes et 8 hommes (43 % de femmes) ;
- la forte internationalisation au conseil sera conservée avec neuf nationalités représentées et 63 % d'administrateurs de nationalité non française ou binationaux ;
- la forte expertise et connaissance du groupe, de ses métiers et de ses spécificités nécessaires au bon fonctionnement et aux travaux du conseil sera également maintenue.

4.1.2.2. Organisation et fonctionnement du conseil d'administration

4.1.2.2.1. 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 17 février 2022, 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'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Des entretiens sont organisés avec le président-directeur général, le directeur général délégué ou la directrice juridique groupe. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur arrivée, au travers notamment des visites de sites et constitue un processus continu.

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 AFEP-MEDEF (cf. 4.1.2.2.3 *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 créé trois comités spécialisés permanents : le comité d'audit, des risques et de la conformité, le comité des rémunérations et des nominations et le comité RSE.

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.

4.1.2.2.2. 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, la proposition d'affectation du résultat de chaque exercice 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 ;
- 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 ACCORDÉES OU À ACCORDER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL**

	Autorisations et délégations en cours de validité				Autorisations et délégations proposées à l'assemblée générale du 23 mai 2024		
	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation en 2023	Numéro de résolution	Montant nominal maximum (en euros)	Durée (expiration)
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES							
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance*	14 avril 2022 (19 ^e)	50 millions ⁽¹⁾	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	22 ^e	50 millions ⁽²⁾	26 mois (juillet 2026)
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES							
Augmentation de capital 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*	14 avril 2022 (20 ^e)	14,5 millions ⁽³⁾	26 mois (juin 2024)	Utilisée (4 608 295 actions) ⁽³⁾	23 ^e	14,5 millions ⁽⁴⁾	26 mois (juillet 2026)
Augmentation de capital par placement privé (offre visée au 1 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)*	14 avril 2022 (21 ^e)	7,2 millions ⁽⁵⁾	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	24 ^e	7,2 millions ⁽⁶⁾	26 mois (juillet 2026)
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	13 avril 2023 (21 ^e)	7,2 millions ⁽⁷⁾	26 mois (juin 2025)	Non utilisée	26 ^e	7,2 millions ⁽⁸⁾	26 mois (juillet 2026)
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	14 avril 2022 (24 ^e)	3 % du capital	38 mois (juin 2025)	Utilisée (592 104 actions)	28 ^e	3 % du capital ⁽⁹⁾	38 mois (juillet 2027)
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	14 avril 2022 (23 ^e)	2 millions	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	27 ^e	2 millions	26 mois (juillet 2026)

	Autorisations et délégations en cours de validité				Autorisations et délégations proposées à l'assemblée générale du 23 mai 2024		
	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation en 2023	Numéro de résolution	Montant nominal maximum (en euros)	Durée (expiration)
AUTRES ÉMISSIONS							
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire*	14 avril 2022 (22°)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 19°, 20° et 21° résolutions de l'AG 2022	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	25°	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 22°, 23° et 24° résolutions de l'AG 2024	26 mois (juillet 2026)
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	13 avril 2023 (20°)	142 millions	26 mois (juin 2025)	Non utilisée	-	-	-

- (1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 19°, 20° et 21° résolutions de l'assemblée générale du 14 avril 2022. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 19°, 20° et 21° résolutions de la même assemblée).
- (2) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 22°, 23°, 24° et 26° résolutions de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 22°, 23° et 24° résolutions de la même assemblée).
- (3) Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toutes les émissions réalisées en application de la 21° résolution de l'assemblée générale du 14 avril 2022. Il s'impute sur le plafond nominal global d'augmentation de capital prévu par la 19° résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 19° résolution de la même assemblée). En 2023, cette délégation a été utilisée par l'émission de 4 608 295 actions Teleperformance SE remises en échange des actions Majorel dans le cadre de l'offre publique initiée le 11 août 2023.
- (4) Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toutes les émissions réalisées en application de la 24° et 26° résolutions de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024. Il s'impute sur le plafond nominal global d'augmentation de capital prévu par la 22° résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé à la 22° résolution de la même assemblée).
- (5) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 20° résolution de l'assemblée générale du 14 avril 2022, lequel s'impute sur le plafond nominal global prévu par la 19° résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 19° résolution de la même assemblée).
- (6) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 23° résolution de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024, lequel s'impute sur le plafond nominal maximal global d'augmentation de capital prévu par la 22° résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global prévu par la 22° résolution de la même assemblée).
- (7) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 20° résolution de l'assemblée générale du 14 avril 2022, lequel s'impute sur le plafond nominal maximal global d'augmentation de capital prévu par la 19° résolution de la même assemblée.
- (8) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 23° résolution de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024, lequel s'impute sur le plafond nominal maximal global d'augmentation de capital prévu par la 22° résolution de la même assemblée.
- (9) Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement, chaque année, aux dirigeants mandataires sociaux à 0,185 % du capital au sein de cette enveloppe.

* Suspendue en période d'offre publique.

/ ÉTAT DES AUTORISATIONS ACCORDÉES OU À ACCORDER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE RACHAT D'ACTION PROPRES ET DE LEUR ANNULATION

	Autorisations en cours de validité			Autorisation proposée à l'assemblée générale du 23 mai 2024		
	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Caractéristiques	Durée (expiration)	Numéro de résolution	Caractéristiques	Durée (expiration)
Rachat d'actions*	13 avril 2023 (18°)	Prix maximal d'achat par action : 400 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social	18 mois (oct. 2024)	21°	Prix maximal d'achat par action : 300 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social	18 mois (nov. 2025)
Annulation d'actions	13 avril 2023 (19°)	10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation	26 mois (juin 2025)	-	-	-

* Suspendue en période d'offre publique.

4.1.2.2.3. 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 2023

Au cours de l'exercice 2023, M. Patrick Thomas, administrateur référent, a notamment accompli et participé aux travaux suivants :

- réunion des administrateurs indépendants : en décembre 2023, 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 (§ 12.3) 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 15 décembre 2023 et ont fondé sa discussion annuelle sur fonctionnement (cf. ci-après). Les plans de succession ont également abordés à cette occasion ;
- plans de succession : il est rappelé que l'administrateur référent a une mission spécifique en matière de plan de succession. Il participe activement à la réflexion en matière de plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du comité exécutif. L'objectif de ces plans 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 et les membres du comité exécutif. Ils permettent d'assurer la continuité de la gouvernance dans tous les cas de figure et ont vocation à être réévalués régulièrement. Par essence, ils sont confidentiels. En 2023, le plan de succession a notamment été discuté en vue de la première étape de sa mise en oeuvre ;
- rencontre d'actionnaires : au cours de l'exercice 2023, l'administrateur référent a eu l'occasion d'échanger avec certains actionnaires institutionnels du groupe lors de réunions et de vidéoconférences. Ces échanges ont été notamment l'occasion d'aborder et de discuter de la gouvernance du groupe, des enjeux de responsabilité sociale et environnementale et de leur supervision par le conseil, l'activité et le fonctionnement du conseil et des organes sociaux, son rôle et ses responsabilités et la politique de rémunération.

4.1.2.2.4. Évaluation du fonctionnement et des travaux du conseil d'administration

Conformément aux recommandations du code AFEF-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 de ses comités.

Dans ce cadre, début 2022, une évaluation a été réalisée avec l'assistance d'un conseil externe. Ce dernier a transmis à chacun des administrateurs un questionnaire détaillé afin de recueillir leurs avis, commentaires et suggestions concernant la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil et de ses comités, et, plus généralement, la gouvernance du groupe.

Pour assurer aux administrateurs une parfaite liberté d'expression, leurs réponses n'ont pas été communiquées à la société. Les conclusions de cette évaluation, établies par le cabinet externe, ont été présentées et discutées lors de la séance du comité des rémunérations et des nominations du 16 février 2022 et lors de la réunion du conseil d'administration du 17 février 2022.

Cette évaluation a fait ressortir une appréciation très positive des administrateurs sur l'organisation et le fonctionnement du conseil et de ses comités. L'évolution de la situation du conseil et de ses comités depuis la précédente évaluation, réalisée en 2019, a été jugée positivement.

Les administrateurs ont salué la gestion du fonctionnement du conseil et de ses comités notamment pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19. Ils ont souligné la qualité de l'information communiquée et l'excellent déroulé des réunions à distance, tant sur les sujets abordés que sur la profondeur des débats. La mise en place d'un séminaire virtuel ayant permis, en dépit de la situation sanitaire, d'appréhender en détail la stratégie et les opérations menées par le groupe a été relevée ; les administrateurs préférant toutefois le format du séminaire physique, favorisant la dynamique de groupe.

Ils se sont félicités plus généralement de la façon dont les réunions du conseil et de ses comités sont organisées, propice à une bonne communication et une participation individuelle efficace, notamment en raison du temps de dialogue accordé et de la liberté d'expression. Ils ont été particulièrement satisfaits du travail effectué, du professionnalisme et de l'assiduité des membres et du dynamisme du conseil et de ses comités.

Le rôle positif de l'administrateur référent, fonction créée en 2018, a par ailleurs été souligné, notamment au regard de la relation et des échanges avec le président-directeur général qui ont été jugés pleinement satisfaisants. La création en 2021 du comité RSE a été unanimement saluée.

Le nombre d'administrateurs et la composition actuelle du conseil – en termes de profil, expérience et genre – ont été jugés très satisfaisants. Les administrateurs souhaitent pour l'avenir voir continuer le processus de rajeunissement du conseil, notamment à l'occasion des renouvellements de mandats. Ce processus pourrait également contribuer au renforcement des compétences actuelles du conseil dans les domaines des nouvelles technologies et de l'innovation.

Une appréciation unanime positive est ressortie de l'évaluation sur la pertinence de la gouvernance du groupe. Les administrateurs ont apprécié tout particulièrement la qualité et la transparence des échanges avec la direction générale.

Les administrateurs ont été satisfaits des sujets abordés lors des séances du conseil, notamment ceux relatifs aux questions stratégiques et financières. Le développement des talents au sein du groupe compte parmi les sujets suscitant un intérêt renforcé des administrateurs et méritant à ce titre un approfondissement par le conseil. Les administrateurs ont souligné également la qualité et l'exhaustivité des informations transmises. L'opportunité d'un accès à une plus large documentation relative aux secteurs d'activité du groupe et à leur évolution est mise en avant.

À l'occasion de la discussion annuelle sur son fonctionnement, le conseil du 15 décembre 2023 a revu, sur la base des conclusions de la réunion des administrateurs indépendants, les éléments suivants : qualité appréciée du contenu du séminaire de fin d'année avec un souhait pour davantage d'interactions avec les cadres dirigeants du groupe à cette occasion, réduction des délais de mise à disposition de la documentation afin d'améliorer et d'optimiser les discussions en séance, renforcement du programme d'intégration des nouveaux administrateurs.

4.1.2.3. Réunions et travaux du conseil d'administration et des comités en 2023

Le conseil d'administration



Durant cet exercice, le conseil d'administration s'est réuni 11 fois. Les administrateurs ont également assisté au séminaire dédié à la revue de la stratégie opérationnelle de cinq jours qui s'est tenu sur l'un des sites opérationnels du groupe, et au cours duquel ils 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 2023 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	16/02	21/03	13/04	16/04	25/04	07/05	11/06	18/06	26/07	04/11	15/12	Total
Daniel Julien	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	91 %
Varun Bery ⁽²⁾	-	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	91 %
Pauline Ginesté	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	91 %
Jean Guez	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Shelly Gupta	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Véronique de Jocas	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Wai Ping Leung ⁽³⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	-	-	-	87 %
Kevin Niu ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	Oui	Oui	Oui	100 %
Evangelos Papadopoulos	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Robert Paszczak ⁽¹⁾	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100 %
Christobel Selecky	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	91 %
Angela Maria Sierra-Moreno	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bhupender Singh ⁽²⁾	-	-	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Patrick Thomas	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Carole Toniutti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Stephen Winningham ⁽¹⁾	Oui	Oui	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %	87 %	100 %	87 %	94 %	100 %	100 %	100 %	97 %

(1) Administrateur jusqu'au 13 avril 2023.

(2) Administrateur depuis le 13 avril 2023.

(3) Administrateur jusqu'au 26 juillet 2023.

(4) Administrateur depuis le 26 juillet 2023.

Travaux du conseil en 2023

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 11 réunions, statué sur les points suivants (à lire en conjonction avec les travaux des comités présentés ci-après) :

Activités et résultats	<ul style="list-style-type: none"> ● examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022, du rapport de gestion et des documents de gestion prévisionnelle ; ● examen et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2023, du rapport financier semestriel et des documents de gestion prévisionnelle ; ● prévisions 2022 et budget 2023 ; ● point sur l'actualité et l'activité de modération de contenus ; ● lancement d'un programme de rachat d'actions.
Acquisition et financement	<ul style="list-style-type: none"> ● examen, approbation et suivi du projet d'acquisition Majorel, de l'offre publique et de ses modalités, de son financement et de son refinancement ; ● programme EMTN et renouvellement de l'autorisation d'émission d'emprunts obligataires ; ● examen et approbation d'un projet d'acquisition et des modalités de son financement ; ● point sur le financement du groupe.
Gouvernement d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ● proposition de renouvellements de mandats et de nominations d'administrateurs ; ● revue de l'indépendance des administrateurs ; ● revue de la composition des comités du conseil d'administration ; ● compte-rendu de l'activité de l'administrateur référent au titre de l'exercice 2022 et conclusions de la réunion annuelle des administrateurs indépendants (<i>executive session</i>) ; ● politique en matière de diversité au sein du conseil d'administration et des instances dirigeantes ; ● discussion annuelle sur le fonctionnement du conseil d'administration et des comités ; ● délibération annuelle sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale ; ● approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ; ● renouvellement de la délégation donnée au président-directeur général en matière de cautions, avals et garanties.
Politique de rémunération des mandataires sociaux et de diversité au sein des instances dirigeantes	<ul style="list-style-type: none"> ● détermination de la rémunération variable du président-directeur général et du directeur général délégué pour 2022 ; ● examen des éléments de rémunération des mandataires sociaux et propositions en vue de la politique de rémunération 2023 des mandataires sociaux ; ● appréciation de la réalisation des conditions des plans d'attributions d'actions de performance de juillet et septembre 2020 et du <i>long-term incentive plan</i> (LTIP) de juillet 2020 ; ● attribution gratuite d'actions de performance du 26 juillet 2023, fixation des conditions de performance et arrêté de la liste des bénéficiaires (dont les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux) ; ● répartition de la rémunération allouée aux administrateurs pour l'année 2022.
Assemblée générale 2023	<ul style="list-style-type: none"> ● convocation de l'assemblée générale du 13 avril 2023, fixation de son ordre du jour et arrêté des rapports et des résolutions dont les propositions de votes sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2022 et de 2023 (<i>say on pay</i>) et délégation au président-directeur général et au directeur général délégué pour répondre aux questions écrites posées à l'occasion de l'assemblée ; ● proposition d'affectation du résultat et détermination du dividende ; ● établissement et adoption du rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ; ● examen des résultats des votes de l'assemblée générale du 13 avril 2023 ; ● revue de la liste des conventions réglementées et des conventions courantes conclues à des conditions normales et point sur l'évaluation des conventions courantes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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 le comité RSE.

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 (§ 17.1). À la date du présent document d'enregistrement universel, le comité est composé de trois membres, dont deux sont indépendants :

		
Carole Toniutti Présidente, Membre indépendant	Alain Boulet Membre	Pauline Ginestie Membre, indépendante
		
67 % Une majorité d'administrateurs indépendants	0 Dirigeant mandataire social exécutif	3 Membres ayant des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes ⁽¹⁾

(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 4.1.2.1 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.

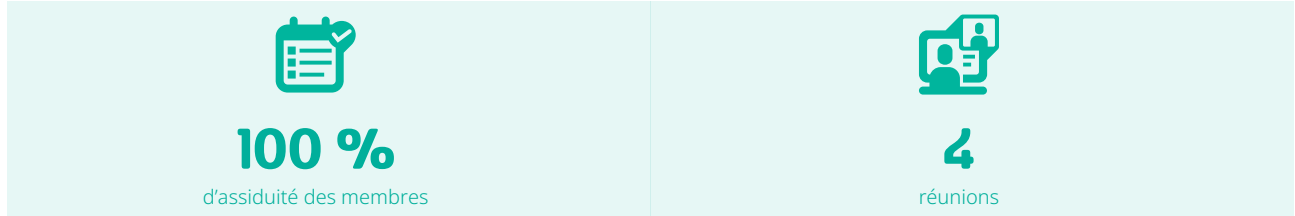
Du processus d'élaboration de l'information financière	Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables. Il suit en particulier le traitement comptable des événements importants ou des opérations significatives.
De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des 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. Dans ce cadre, le comité supervise le programme de conformité du groupe, en particulier, les sujets en matière de protection des données personnelles, de la sécurité et de l'anti-corruption, ainsi que l'identification, l'analyse et l'évolution des risques dans le temps.
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 du groupe, 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 et activités principales en 2023



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 à quatre réunions.

Membres	13/02	13/06	25/07	21/11	Total présence
Carole Toniutti ⁽¹⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Alain Boulet ⁽²⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Pauline Ginestie ⁽³⁾	-	Oui	Oui	Oui	100 %
Jean Guez ⁽⁴⁾	Oui	-	-	-	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Présidente depuis le 1^{er} juin 2023.

(2) Président jusqu'au 1^{er} juin 2023.

(3) Membre depuis le 1^{er} juin 2023.

(4) Membre jusqu'au 1^{er} juin 2023.

Au cours de l'année 2023, le comité d'audit, des risques et de la conformité a notamment examiné :

Suivi du processus d'élaboration de l'information financière	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 2022 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 2022 ; ● revue du plan d'audit interne 2023 ; ● présentation des comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2023 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 2023 ; ● point sur l'acquisition Majorel et l'établissement de comptes proforma.
Contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ● revue de la partie <i>Facteurs de risques</i> du document d'enregistrement universel 2022 ; ● présentations des synthèses des résultats des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne 2023 complétés par les filiales ainsi que le contrôle des questionnaires 2022 par les commissaires aux comptes ; ● revue des résultats des synthèses d'audit et des revues transverses globales sur des sujets de contrôle interne ; ● revue des résultats des audits sécurité et conformité au sein du groupe ; ● synthèse des résultats 2023 des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne complétés par les filiales, ainsi que leur suivi ; ● revue des résultats des audits de procédures de sécurité et de conformité au sein du groupe ; ● suivi des sujets du département sécurité informatique, y compris en matière de cybersécurité.
Suivi du processus d'élaboration de l'information extra financière	<ul style="list-style-type: none"> ● point sur les travaux de l'organisme tiers indépendant conduits au titre de l'exercice 2022, à savoir la vérification de la déclaration de performance extra-financière du groupe et des travaux sur la déclaration de performance extra-financière 2023 ; ● discussion sur les enjeux concernant la normalisation du reporting extra-financier avec la directive européenne CSRD avec un reporting de durabilité applicable dès l'exercice 2024.

Le comité des rémunérations et des nominations

Composition

La composition du comité est conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF (§ 18.1 et 19.1). À la date du présent document d'enregistrement universel, les quatre membres du comité des rémunérations et des nominations sont :

<p>Christobel Selecky Présidente, indépendante</p>	<p>Véronique de Jocas Membre, administrateur représentant les salariés</p>	<p>Kevin Niu Membre, indépendant</p>	<p>Patrick Thomas Membre, indépendant</p>
1	100 %	1	0
président indépendant	d'administrateurs indépendants*	administrateur représentant les salariés	dirigeant mandataire social exécutif

* Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF (§ 10.3).

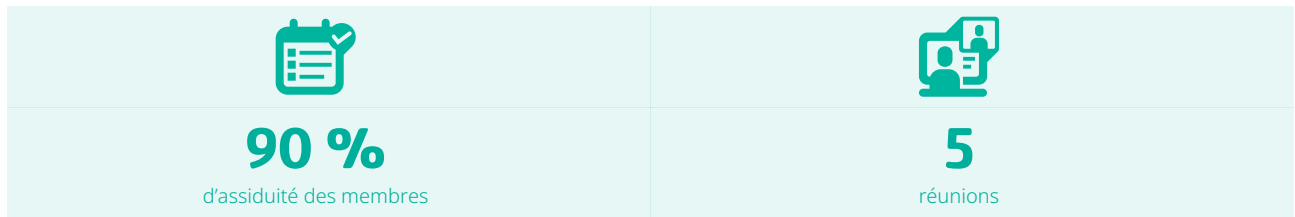
Missions

Le comité des rémunérations et des nominations exerce les missions suivantes :

Sélection, renouvellement et qualification des mandataires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 2023


Membres	10/02	12/04	16/06	25/07	08/12	Total présence
Emily Abrera	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Bernard Canetti	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Véronique de Jocas	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100 %
Patrick Thomas	Oui	Non	Oui	Oui	Non	50 %
Taux de présence	100 %	75 %	100 %	100 %	75 %	90 %

Au cours de l'exercice 2023, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

Composition du Conseil et des comités	<ul style="list-style-type: none"> propositions de renouvellement des mandats d'administrateurs à l'assemblée générale 2023 ; propositions concernant la composition du conseil d'administration et de ses comités dans le cadre de l'assemblée générale du 13 avril 2023 ; propositions de cooptation de nouveaux administrateurs.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> examen et l'adoption du rapport du conseil sur le gouvernement d'entreprise pour 2022 ; examen de l'indépendance des administrateurs ; discussion sur la lettre adressée, dans le cadre de l'assemblée générale, aux actionnaires ; proposition de nomination d'un directeur général délégué ; l'analyse et l'examen de l'opportunité de la suspension ou du maintien du contrat de travail des directeurs généraux délégués.

Rémunération des mandataires sociaux

- propositions en vue de la détermination de la rémunération variable du président-directeur général et du directeur général délégué pour 2022 ;
- 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 pour 2023 ;
- appréciation de la réalisation des conditions du plan d'actions de performance de juillet et septembre 2020 et du *long-term incentive plan* (LTIP) de juillet 2020 ;
- propositions concernant l'attribution d'actions de performance, les conditions de performance associées et la liste des bénéficiaires (dont les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux).

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

Le comité RSE 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

À la date du présent document d'enregistrement universel, le comité RSE est composé de trois membres :



Angela Maria Sierra-Moreno
Présidente, indépendante



Shelly Gupta
Membre, indépendante



Evangelos Papadopoulos
Membre, administrateur représentant les salariés



1

Président indépendant



100 %

d'administrateurs indépendants*

* Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF (§ 10.3).

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 :

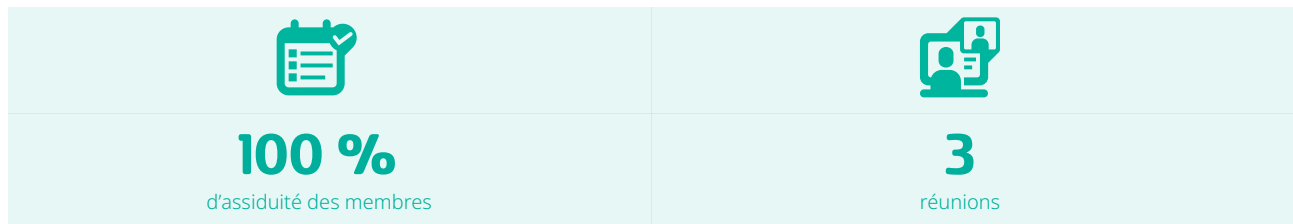
Suivi de l'impact interne de la politique RSE du groupe

- l'examen de la stratégie et des 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, y compris en matière de droits de l'Homme, de diversité, équité et inclusion, de santé et sécurité et de démarche environnementale ;
- 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 sur les parties prenantes, en termes d'investissement, de performance économique et d'image, en lien avec le comité d'audit, des risques et de la conformité.

Réunions et activités principales en 2023



Membres	09/02	20/07	30/11	Total présence
Angela Maria Sierra-Moreno	Oui	Oui	Oui	100 %
Pauline Ginestié ⁽¹⁾	Oui	-	-	100 %
Wai Ping Leung ⁽²⁾	Oui	Oui	-	100 %
Evangelos Papadopoulos ⁽³⁾	-	Oui	Oui	100 %
Christobel Selecky	Oui	Oui	Oui	100 %
TAUX DE PRÉSENCE	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Membre jusqu'au 1^{er} juin 2023.

(2) Membre jusqu'au 26 juillet 2023.

(3) Membre depuis le 1^{er} juin 2023.

Au cours de l'exercice 2023, les travaux et débats du comité ont notamment porté sur les sujets suivants :

Revue de la documentation RSE du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ● revue du plan de vigilance, de la déclaration de performance extra-financière et du rapport intégré.
Mise en œuvre en interne de la politique RSE du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ● déploiement de l'accord avec UNI Global ; ● revue des initiatives sociales du groupe (enquête auprès des collaborateurs, évaluation des droits de l'homme et l'initiative <i>Impact sourcing</i>) ; ● présentation de la trajectoire climat du groupe et évolution de l'empreinte carbone au vu des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre validés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi), conformément aux objectifs de l'Accord de Paris ; ● présentation des étapes à suivre suite à l'acquisition de Majorel, notamment en ce qui concerne la stratégie RSE du groupe et l'actualisation des objectifs environnementaux ; ● consultation sur les critères extra-financiers inclus dans la rémunération des dirigeants.
Suivi de l'impact externe de la politique RSE du groupe	<ul style="list-style-type: none"> ● revue des notations ESG du Groupe en 2023 ;
Déploiement de la CSRD	<ul style="list-style-type: none"> ● formation aux implications de la CSRD ; ● clarification et formalisation des responsabilités respectives du comité RSE et comité d'audit, des risques et de la conformité en ce qui concerne la CSRD ; ● présentation des travaux préparatoires à la directive CSRD, notamment l'analyse de double matérialité.
Formation des membres du comité RSE	<ul style="list-style-type: none"> ● formation des membres du comité d'audit, des risques et de la conformité et du comité RSE, ainsi que de l'administrateur référent à la Fresque du Climat pour mieux comprendre les enjeux de la crise climatique.

4.1.3. 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, et des managers clés du groupe dans leurs domaines respectifs.

En juin 2023, le conseil d'administration a nommé un second directeur général délégué en la personne de M. Bhupender Singh en charge plus particulièrement des opérations et ce à effet du 1^{er} juillet 2023.

Le 15 février 2024, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a approuvé à l'unanimité la gouvernance du groupe, pour la période allant jusqu'au 31 décembre 2025, reposant sur M. Daniel Julien, fondateur et président-directeur général et M. Bhupender Singh, directeur général délégué et administrateur, agissant comme des co-directeurs généraux, prenant ensemble les décisions stratégiques, tout en se partageant les responsabilités opérationnelles, suivant une stratégie de management agile et coordonnée. Accompagnés de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances et du comité exécutif, cette nouvelle structure de gouvernance facilitera la gestion, dans le même temps, des actions de développement du Groupe, de la réussite de l'intégration de Majorel et de l'optimisation des opportunités offertes par l'intelligence artificielle. Elle constitue également une étape vers la séparation, à compter du 1^{er} janvier 2026, des fonctions de président du conseil et de directeur général. À cette date, M. Bhupender Singh sera désigné comme le directeur général.

Composition



Daniel Julien

Président-directeur général et président du comité exécutif (agissant comme co-directeur général)

Les informations individuelles et la liste des mandats de M. Daniel Julien figurent à la section 4.1.2.1 *Composition du conseil d'administration* ci-avant.



Bhupender Singh

Directeur général délégué (agissant comme co-Directeur général)

Les informations individuelles et la liste des mandats de M. Bhupender Singh figurent à la section 4.1.2.1 *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 (62 sociétés). Il ne détient aucun autre mandat dans des sociétés hors groupe. Il détient 147 500 actions Teleperformance au 31 décembre 2023.

Composition du comité de direction générale

Depuis septembre 2019, pour la direction générale du groupe, le président-directeur général et les directeurs généraux délégués sont assistés de deux comités : le comité exécutif et le comité de direction générale.

10 membres du comité exécutif



Daniel Julien
Président-directeur
général



Bhupender Singh
Directeur général
délégué



Olivier Rigaudy
Directeur général
délégué et directeur
financier du groupe



João Cardoso
Directeur
de l'innovation
et du digital



Luciana Cemerka
Directrice Marketing



Miranda Collard
Directrice de la gestion
des clients



Éric Dupuy
Directeur du
développement
commercial



Agustin Grisanti
Directeur des
opérations des activités
core services



Scott Klein
Directeur général des
activités "services
spécialisés"



Teri O'Brien
Directrice juridique
et de la conformité
du groupe

	45 managers clés du Groupe	Capital humain, recherche et développement, sécurité, technologies, opérations, transformation, développement commercial, finance, marketing, juridique, RSE, services spécialisés, ...		
38 % de femmes	14 nationalités représentées	50 ans en moyenne	11 ans d'ancienneté	

La liste complète des membres du comité de direction générale est disponible sur le site du groupe : www.teleperformance.com - rubrique *Leadership*.

Missions et pouvoirs

Direction générale (président-directeur général et directeurs généraux délégués)	<p>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 4.1.2.2.2 du présent document d'enregistrement universel). Le président-directeur général est assisté de directeurs généraux délégués dont les pouvoirs sont fixés par les statuts. En outre, le conseil définit ou autorise préalablement et expressément les opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. <p>Le directeur général délégué dispose des mêmes pouvoirs que le président-directeur général et l'assiste dans l'exercice de ses fonctions.</p>
Comité exécutif	<p>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.</p>
Comité de direction générale	<p>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 2023, il s'est réuni environ 13 fois (sessions d'un à trois jours consécutifs).</p>

Politique de diversité au sein des instances dirigeantes

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10 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, des directeurs généraux délégués et des cadres dirigeants clés du groupe. À ce jour, 10 personnes en font partie, dont 3 femmes (soit un taux de féminisation de 30 %). 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, 55 personnes en font partie, dont 21 femmes (soit un taux de féminisation de 38 %).

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 multicritère : 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 est 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 descriptions de poste et offres d'emploi sont revues pour éliminer les biais qui pourraient décourager les femmes de postuler. 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 3.3.7.1 *Égalité entre les hommes et les femmes*) ;
- 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 canaux de distribution des offres d'emploi sont diversifiés pour attirer des candidats de tous horizons ;
- 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 ;
- depuis 2019, l'initiative *TP Women* favorise la parité parmi les salariés du groupe et vise à améliorer la promotion des femmes à des postes à responsabilité. Elle a aussi pour objectif de 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.

- fort d'un bon équilibre hommes-femmes dans ses effectifs et postes d'encadrement, Teleperformance a adopté des objectifs ambitieux afin de maintenir une répartition équilibrée au sein des effectifs et postes d'encadrement et d'accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes, et ainsi tendre vers la parité à tous les échelons.

S'agissant plus particulièrement de la parité entre les femmes et les hommes, au 31 décembre 2023, les femmes représentaient 53,7 % des effectifs du groupe. À cette même date, la part des femmes à des postes d'encadrement représentait 51,9 %, contre 47,8 % en 2022.

Par ailleurs, à cette même date, le groupe a identifié 2 184 collaborateurs comme faisant partie des 10 % de postes à plus forte responsabilité (c'est-à-dire occupant une fonction de

directeur), dont 35% de femmes (32,6 % en 2022). À l'échelle de la société, ces 10 % de postes concernent dix personnes dont cinq femmes (soit 50 %). Teleperformance reste attentif à l'examen de toutes pistes d'amélioration de la diversité en son sein, notamment en termes de parité entre les femmes et les 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 (§ 8), 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 à 2023. Cet objectif a été atteint en début d'année 2024 et le conseil d'administration restera attentif à tout axe d'amélioration de la mixité au sein des instances dirigeantes.

4.2. 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. Elle a été établie par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, 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.

Les développements suivants présentent les principes directeurs de cette politique (section 4.2.1) ainsi que l'application faite par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2023 (section 4.2.2) et pour l'exercice 2024 (section 4.2.3). Les informations présentées tiennent également compte des recommandations du code AFEP-MEDEF, telles qu'interprétées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise et celles de l'Autorité des marchés financiers.

4.2.1. Objectifs, principes et règles de détermination et de mise en œuvre de la politique de rémunération

4.2.1.1. Objectifs et principes

Objectifs de la politique de rémunération

La politique 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 ;
- être cohérente dans sa philosophie, sa structure et dans la durée ;
- aligner les niveaux de rémunération avec les performances du groupe et des filiales concernées, le cas échéant ;
- aligner les intérêts des personnes concernées sur ceux des actionnaires ;
- encourager une performance régulière ;
- reconnaître la trajectoire du groupe en matière financière et extra-financière ;
- 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.

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 4.1.2.3 du document d'enregistrement universel pour 2023, est présidé et composé en majeure partie par des administrateurs indépendants et des administrateurs représentant les salariés.

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. Ils 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 la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires, 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 dans la rémunération totale des dirigeants de leur performance individuelle, de celle 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 4.1.2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2023) 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 établie 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 :

Principes énoncés par le code de gouvernement d'entreprise en matière de détermination de la rémunération	Pratique de Teleperformance
Exhaustivité et transparence	<p>L'ensemble des éléments de rémunération dus ou attribués à un dirigeant mandataire est publié et décrit de manière précise, exhaustive et transparente.</p> <p>Le conseil d'administration est animé par une volonté de très grande transparence et de dialogue avec les actionnaires 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, incluant les éléments de rémunération au titre de contrats de travail, 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, les objectifs et échelles d'attribution sont publiés de façon prospective, et non plus uniquement de façon rétrospective, pour l'année à venir.</p>
Équilibre entre les éléments de la rémunération	<p>La structure de la rémunération est simple et équilibrée. Elle se compose (i) d'une rémunération annuelle incluant une part fixe (pour 50 % de la somme brute globale potentielle) et une part variable soumise à des conditions de performance financière et extra-financière (pour 50 % au maximum de la somme brute globale), (ii) d'une rémunération de long terme fondée sur l'attribution d'actions de performance (ou <i>long-term incentive plan</i>) assortie de conditions de performance appréciées sur trois ans et (iii) d'avantages en nature, décrits et valorisés.</p> <p>La 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 (cf. <i>Mesure</i> ci-après).</p> <p>En outre, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a souhaité que le groupe soit protégé par des engagements de non-concurrence forts en cas de départ (amendés et approuvés par l'assemblée générale 2018) ainsi que par une clause dite <i>clawback</i> sur la rémunération variable annuelle.</p> <p>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 ou d'une opération de taille significative.</p>
Comparabilité et cohérence	<p>Les rémunérations sont établies et appréciées selon plusieurs éléments : industrie, 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. Elles veillent également à assurer la compétitivité et à répondre aux besoins de rétention dans un contexte et un environnement extrêmement compétitifs.</p> <p>Elle fait l'objet d'un réexamen annuel par le comité des rémunérations et des nominations et par le conseil d'administration (cf. section 4.2.1.3 ci-après).</p>
Intelligibilité des règles	<p>Les règles de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont simples, stables et transparentes, démontrant une volonté forte de lisibilité et de pérennité dans la mise en œuvre des politiques de rémunération.</p> <p>Les critères et objectifs 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.</p> <p>Le conseil d'administration considère que la durabilité et la pérennité de la mise en œuvre de cette politique sont déterminants tant pour le groupe, pour l'équipe dirigeante que pour l'ensemble de ses parties prenantes.</p>
Mesure	<p>La détermination de la structure de rémunération et de ses éléments s'attachent à refléter et concilier à la fois l'intérêt social de la société et de son groupe, les pratiques de marché et les performances du groupe et des dirigeants.</p> <p>Sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration s'assure que l'application des principes permette de déterminer une rémunération adéquate qui soit alignée sur les résultats du groupe. Aussi, le comité veille à apprécier justement et à reconnaître cette performance.</p> <p>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, pour formuler 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 clients ou prospects du groupe, est par ailleurs apprécié et estimé sur l'activité et la rentabilité 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.</p>

Principes énoncés par le code de gouvernement d'entreprise en matière de détermination de la rémunération

Pratique de Teleperformance

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 compte tenu 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 annuelle est donc 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 ainsi définis à l'occasion de l'exercice budgétaire et tiennent compte, pour les objectifs financiers (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 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, 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 identifiées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE).

L'attention portée à ce que les rémunérations soient alignées sur les résultats du groupe amène le conseil d'administration et son comité **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 résultats du groupe depuis plusieurs années, le conseil est convaincu de la pertinence de ces principes et de l'ambition élevée que reflètent les objectifs fixés. Leur atteinte régulière 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. Le conseil d'administration a également la possibilité d'ajuster ces objectifs, comme il a pu le faire à la hausse en juillet 2021, afin qu'ils soient alignés avec la *guidance* (cf. document d'enregistrement universel pour 2021 – section 3.2.2.2) et restent ainsi suffisamment rigoureux.

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.

Les rémunérations variables annuelles sont exprimées sous la forme d'un montant maximum brut et non d'un pourcentage ou d'un montant cible pouvant varier. Leur versement 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.

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. Elles visent également à aligner leurs intérêts avec ceux des parties prenantes du groupe, 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.

Ainsi, 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 et aux priorités du groupe en matière de RSE.

La part variable annuelle et la rémunération de long terme constituent des rémunérations dont le montant est supérieur à la part fixe. En outre, ils 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.

4.2.1.2. Structure de rémunération

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 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 (mesurables) 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.

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 (attribuées par la société ou jusqu'en 2021 au moyen de *long-term incentive (LTI) plans*). L'acquisition des actions de performance ou de 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 internes et externes mesurés et mesurables.

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 depuis 2019 qui prévoit désormais une attribution tous les ans ;
- l'allocation annuelle vise à fidéliser et à retenir les cadres clés à la mise en œuvre et à la pérennité de la stratégie (614 personnes en juillet 2023) ;
- 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 nombre 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 leurs intérêts et éviter tout effet d'aubaine.

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 ;

- les règles et conditions de performance et de présence applicables, le cas échéant, aux plans LTI 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 plan LTI et non encore acquises définitivement à la date de départ ne sont pas conservées par le bénéficiaire. Le conseil d'administration peut toutefois décider de leur maintien partiel. S'il venait à prendre une telle décision, il motivera sa décision et appliquera un prorata sur le nombre d'actions qui serait ainsi conservé et qui resterait, en tout état de cause, soumis aux conditions de performance applicables aux plans concernés. Dans le cas précis d'un départ à la retraite, il n'y aura pas d'acquisition accélérée, un prorata sera appliqué et les conditions de performance resteront applicables ;
- 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 ci-après à la section 4.2.2.1.

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. : performance exceptionnelle durant la 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.

4.2.1.3. Révision de la politique – faculté de dérogation et pouvoir discrétionnaire

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 et des attentes ou avis exprimés par les actionnaires. 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 des principes précités.

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 26.1.2 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 approuvée par l'assemblée générale. Le comité des rémunérations et des nominations 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, pour les éléments de rémunération variable, les objectifs, niveaux de performance, pourcentages maximums par rapport à la rémunération fixe annuelle, dans les limites des plafonds figurant dans les politiques de rémunération en vigueur applicables au mandataire concerné (cf. 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 dans l'hypothèse, en cours d'exercice, de manière soudaine et imprévue, d'un changement de la structure de gouvernance ou de remplacement d'un mandataire dirigeant. En pareilles situations, la liberté de choix d'un nouveau mandataire dirigeant doté des compétences et de l'expérience appropriées, est en effet essentielle au maintien de la viabilité et de la pérennité, à court ou moyen terme, de la société et du groupe. Elle s'exercerait dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce et dans les limites des plafonds figurant dans la politique de rémunération applicable approuvée par l'assemblée générale.

Par ailleurs, le conseil se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant l'application de la politique de la rémunération des dirigeants mandataires. La pandémie de la Covid-19 a convaincu le conseil qu'une crise sanitaire, une catastrophe naturelle ou un événement similaire étaient susceptibles de nécessiter d'opérer certains ajustements sur certains éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. 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 leur rémunération variable annuelle ou de long terme. 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, justifié et soumis au vote contraignant des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale.

4.2.2. Politique de rémunération des mandataires sociaux appliquée au titre de l'exercice 2023 – Éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 (votes *ex-post*)

4.2.2.1. Mise en œuvre de la politique de rémunération des administrateurs en 2023

Principes

Dans la limite du montant annuel global approuvé par l'assemblée générale (jusqu'à nouvelle décision), le conseil d'administration décide, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, des règles de répartition de ce montant global entre ses membres.

Ces règles tiennent compte, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF et aux dispositions du règlement intérieur, (i) de l'appartenance au conseil et à un comité, (ii) de la participation effective aux réunions et (iii) de l'éloignement géographique. Elles prévoient ainsi une part variable prépondérante (sauf pour l'administrateur référent qui reçoit une rémunération fixe spécifique).

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 d'administrateur. Les modalités de rupture de ces contrats de travail sont régies par les dispositions légales applicables ou par les stipulations contractuelles, lorsqu'elles sont différentes. 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.

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 d'administrateur 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 2023, à l'issue de l'assemblée à réunir en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023).

Règles de répartition

L'assemblée générale du 14 avril 2022 a, jusqu'à nouvelle décision de sa part, arrêté le montant global alloué à la rémunération des administrateurs à la somme globale brut annuelle maximum de 1 200 000 euros.

Pour l'exercice 2022 (rémunérations versées en 2023) et l'exercice 2023 (rémunérations à verser en 2024), les règles ont été les suivantes (montants bruts) :

- chaque administrateur a reçu une rémunération avec une part fixe annuelle de 27 500 euros et une part variable de 6 600 euros par séance du conseil versée sous condition de présence ;
- les membres du comité d'audit, des risques et de la conformité ont perçu une part fixe annuelle de 11 000 euros, doublée pour le président du comité, et une part variable de 5 000 euros par séance, sous condition de présence ;
- les membres du comité des rémunérations et des nominations ont perçu une part fixe annuelle de 8 250 euros, doublée pour le président du comité, et une part variable de 3 900 euros par séance, sous condition de présence ;
- les membres du comité RSE ont perçu une part fixe annuelle de 8 250 euros, doublée pour le président du comité, et une part variable de 3 900 euros par séance, sous condition de présence ;
- l'administrateur référent a reçu une rémunération fixe annuelle de 55 000 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.

Les taux de présence des administrateurs sont décrits, sur une base individuelle, à la section 4.1.2.3 du document d'enregistrement universel pour 2023.

Le montant brut de la rémunération versée en 2023 (au titre de l'exercice 2022) était de 1,2 million d'euros et le montant à verser en 2024 (au titre de l'exercice 2023) est de 1 199 995 euros.

Il est rappelé que la politique de rémunération pour 2023 applicable aux administrateurs a été approuvée par l'assemblée générale du 13 avril 2023 (8^e résolution approuvée à 99,69 %).

**/ DÉTAIL INDIVIDUEL DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES ET VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS -
MONTANTS BRUTS ARRONDIS (TABLEAU 3 DES RECOMMANDATIONS AMF)**

	2023		2022	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2023*	Montants versés au cours de l'exercice 2023**	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Montants versés au cours de l'exercice 2022***
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 4.2.2.2	cf. section 4.2.2.2	cf. section 4.2.2.2	cf. section 4.2.2.2
Emily Abrera, administrateur jusqu'au 6 mars 2024				
Part fixe	44 000 €	39 661 €	39 661 €	32 500 €
Part variable	58 581 €	59 252 €	59 252 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Varun Bery, administrateur depuis le 13 avril 2023				
Part fixe	19 815 €	-	-	-
Part variable	40 281 €	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Alain Boulet, administrateur				
Part fixe	43 051 €	48 218 €	48 218 €	45 000 €
Part variable	59 981 €	67 352 €	67 352 €	46 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernard Canetti, administrateur jusqu'au 6 mars 2024				
Part fixe	35 750 €	34 824 €	34 824 €	32 500 €
Part variable	51 300 €	48 752 €	48 752 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Philippe Dominati, administrateur jusqu'au 14 avril 2022				
Part fixe	-	7 123 €	7 123 €	25 000 €
Part variable	-	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Autres rémunérations ⁽¹⁾	-	70 000 €	70 000 €	70 000 €
Pauline Ginestié, administrateur				
Part fixe	37 362 €	34 824 €	34 824 €	32 500 €
Part variable	56 781 €	51 752 €	51 752 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean Guez, administrateur				
Part fixe	32 051 €	37 503 €	37 503 €	35 000 €
Part variable	54 981 €	67 352 €	67 352 €	46 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Shelly Gupta, administrateur depuis le 14 avril 2022				
Part fixe	27 500 €	19 664 €	19 664 €	-
Part variable	56 981 €	24 352 €	24 352 €	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Véronique de Jocas, administrateur représentant les salariés				
Part fixe	n/a	n/a	n/a	n/a
Part variable	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	cf. note ⁽²⁾	cf. note ⁽²⁾	cf. note ⁽²⁾	cf. note ⁽²⁾
Wai Ping Leung, administrateur jusqu'au 26 juillet 2023				
Part fixe	20 177 €	34 824 €	34 824 €	32 500 €
Part variable	54 281 €	52 252 €	52 252 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Kevin Niu, administrateur depuis le 26 juillet 2023				
Part fixe	11 979 €	-	-	-
Part variable	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-

	2023		2022	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2023*	Montants versés au cours de l'exercice 2023**	Montants attribués au titre de l'exercice 2022	Montants versés au cours de l'exercice 2022***
Evangelos Papadopoulos, administrateur représentant les salariés				
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⁾	cf. note ⁽³⁾	cf. note ⁽³⁾	cf. note ⁽³⁾
Robert Paszczak, administrateur jusqu'au 13 avril 2023				
Part fixe	7 685 €	33 186 €	33 186 €	40 000 €
Part variable	16 700 €	55 352 €	55 352 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Leigh Ryan, administrateur jusqu'au 14 avril 2022				
Part fixe	-	n/a	n/a	n/a
Part variable	-	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	-	cf. note ⁽⁴⁾	cf. note ⁽⁴⁾	cf. note ⁽⁴⁾
Christobel Selecky, administrateur				
Part fixe	35 750 €	34 824 €	34 824 €	32 500 €
Part variable	54 281 €	55 752 €	55 752 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Angela Maria Sierra-Moreno, administrateur				
Part fixe	44 000 €	42 860 €	42 860 €	40 000 €
Part variable	60 881 €	55 752 €	55 752 €	34 500 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bhupender Singh, administrateur depuis le 13 avril 2023				
Part fixe	n/a	n/a	-	-
Part variable	n/a	n/a	-	-
Autres rémunérations	cf. note ⁽⁵⁾	cf. note ⁽⁵⁾	-	-
Patrick Thomas, administrateur référent				
Part fixe ⁽⁶⁾	90 750 €	85 200 €	85 200 €	75 000 €
Part variable	57 781 €	40 500 €	40 500 €	24 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-
Carole Toniutti, administrateur depuis le 14 avril 2022				
Part fixe	44 949 €	26 114 €	26 114 €	-
Part variable	59 981 €	28 852 €	28 852 €	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Stephen Winningham, administrateur jusqu'au 13 avril 2023				
Part fixe	7 685 €	31 053 €	31 053 €	35 000 €
Part variable	14 700 €	58 852 €	58 852 €	48 000 €
Autres rémunérations	-	-	-	-

* À verser en 2024.

** Les montants versés en 2023 correspondent aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2022.

*** Les montants versés en 2022 correspondent aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021.

- Rémunération en qualité de président du conseil d'administration de Teleperformance France SA (filiale à 100 % de Teleperformance SE).
- 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 73 800 euros et une rémunération variable soumise à objectifs. Son contrat de travail est régi par les dispositions légales françaises, notamment en matière de rupture du contrat de travail. Elle a bénéficié en sa qualité de salariée d'une attribution de 850 actions de performance, sous conditions de présence et de performance, dans le cadre du plan du 26 juillet 2023 mis en place par la société.
- M. Evangelos Papadopoulos est titulaire depuis 2004 d'un contrat de travail avec la société Ypiresia 800 - Teleperformance AEPY, filiale de Teleperformance SE et exerce les fonctions de Global Social Auditor. À ce titre, en année pleine, il perçoit une rémunération fixe brute de 62 470 euros. Son contrat de travail est régi par les dispositions légales grecques, notamment en matière de rupture du contrat de travail. Il a bénéficié en sa qualité de salarié d'une attribution de 400 actions de performance, sous conditions de présence et de performance, dans le cadre du plan du 26 juillet 2023 mis en place par la société.
- Mme Leigh Ryan, administrateur jusqu'au 14 avril 2022, était salariée depuis février 2016 de Teleperformance Group, Inc. (TGI), filiale américaine à 100 % de la société, en qualité de directrice juridique et de la conformité groupe (Group Chief Legal and Compliance Officer). Les éléments de sa rémunération passée sont décrits à la section 4.2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2022.
- Cf. section 4.2.2.4 du présent document d'enregistrement universel.
- Montant incluant la rémunération fixe en qualité d'administrateur référent.

4.2.2.2. Mise en œuvre de la politique de rémunération et rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2023 de M. Daniel Julien, président-directeur général

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, ont été déterminés par le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations, pour l'exercice 2022 dans sa séance du 16 février 2023 et pour l'exercice 2023, dans sa séance du 6 mars 2024.

Sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale notamment celle réunie le 13 avril 2023

(9^e résolution approuvée à 80,11 %), 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 sa rémunération sont ainsi exprimés et versés en dollars US (convertis en euros par souci de lisibilité) par Teleperformance Group, Inc.

Principes et structure de rémunération

/ TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS AMF – SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

	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 2024)	Non	Non	Non	Oui

La structure de rémunération 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 ;
- 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 et en 2021, attribution d'un nombre d'actions (dans le cadre du *long-term incentive plan*) réduit par rapport à celui approuvé par l'assemblée générale ;
- en 2021, rehaussement, en lien avec la *guidance* révisée, des objectifs initialement fixés dans la rémunération variable annuelle et de long terme en actions ;
- en 2022, introduction d'un critère environnemental et d'un nouveau critère lié au cash-flow dans la rémunération à long terme sous forme d'actions et abaissement du nombre maximum d'actions attribuables en faveur du président-directeur général ;
- en 2023, renforcement des critères sociaux pour mieux prendre en compte les enjeux matériels de la politique de la société envers ses employés et leur développement au sein du groupe dans la rémunération variable annuelle et de long terme en actions.

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.

Le tableau suivant reprend ainsi l'évolution de la structure et des éléments de rémunération du président-directeur général au cours des six dernières années :

Exercice	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	3 750 000 US\$			2 625 000 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 introduction, en 2023, de nouveaux critères sociaux dans les rémunérations variables annuelles et de long terme.
Rémunération variable annuelle	1 500 000 US\$			2 625 000 US\$				
		Introduction du <i>clawback</i>		<i>Clawback</i>				
			Critères extra-financiers (RSE)					
Rémunération de long terme en actions	Attribution d'actions de performance en 2016 pour trois ans (politique en vigueur au moment de l'attribution).		Attributions d'actions de performance tous les ans.			Depuis 2019, vote en assemblée générale d'un nombre maximum d'actions de performance ou LTI, attributions annuelles réduites en 2019 et en 2021. Introduction en 2022 d'un critère de performance environnemental et abaissement du nombre maximum d'actions attribuable.		
	175 000 actions de performance		58 333 actions de performance		50 000 actions de performance			
Avantages en nature	Mise à disposition d'un véhicule de fonction, bénéfice d'un régime de prévoyance et 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 en 2019 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			Il n'existe aucun régime de retraite en vigueur au bénéfice du président-directeur général.		
Autres éléments de rémunération			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, etc.), 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.

Les recommandations du code AFEP-MEDEF concernant les accords de non-concurrence (§ 25) non appliquées, ainsi que les raisons de leur non-application, sont décrites au chapitre 4 *Gouvernement d'entreprise* paragraphe *Code de gouvernement d'entreprise* du document d'enregistrement universel pour 2023.

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2023 à M. Daniel Julien, président-directeur général

/ TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS AMF – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (montants bruts – en euros)

	2023*	2022*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	3 982 391	5 052 989
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 4.2.2.6 ci-après)	6 814 500	14 664 250
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	10 796 891	19 717 239

* Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2023, 1 euro = 1,081 dollar US et pour 2022, 1 euro = 1,053 dollar US). La variation constatée sur la somme ainsi convertie en euros, par rapport à l'exercice précédent, n'est due qu'à l'effet du change entre le dollar US et l'euro.

/ TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS AMF – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL (montants bruts – en euros)

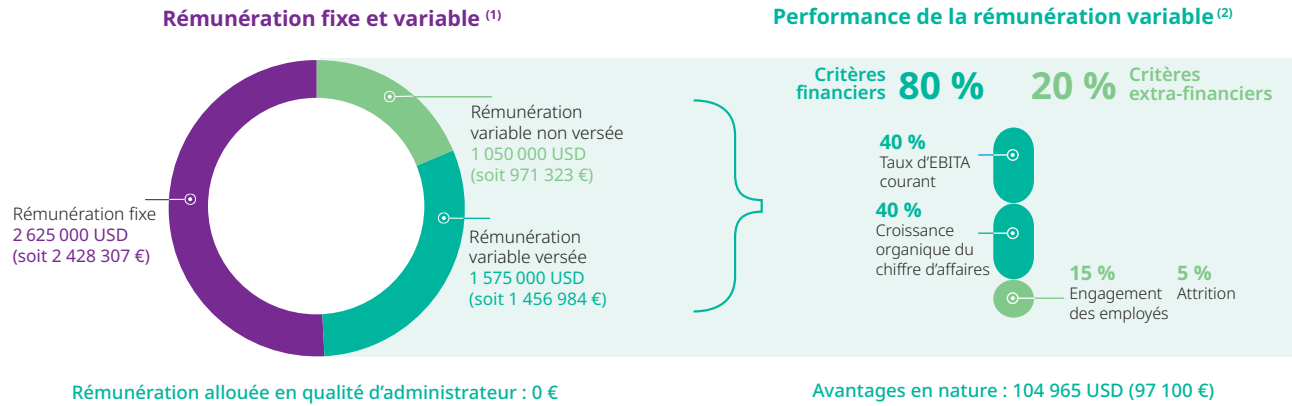
	2023 ⁽¹⁾		2022 ⁽¹⁾	
	Montants attribués	Montants versés ⁽²⁾	Montants attribués	Montants versés ⁽²⁾
Rémunération fixe annuelle	2 428 307	2 428 307	2 492 877	2 492 877
Rémunération variable annuelle	1 456 984 ⁽³⁾	2 428 307 ⁽⁴⁾	2 492 877	2 492 877 ⁽⁵⁾
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
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	97 100	97 100	67 234	67 234
TOTAL	3 982 391	4 953 714	5 052 989	5 052 989

- (1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2023, 1 euro = 1,081 dollar US et pour 2022, 1 euro = 1,053 dollar US).
- (2) La rémunération versée au cours de l'exercice comprend, d'une part, une partie de la rémunération attribuée et effectivement versée au titre de cet exercice, et d'autre part, le solde de la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent.
- (3) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023 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 2023 par l'assemblée générale du 23 mai 2024 (6^e résolution).
- (4) La rémunération variable au titre de l'exercice 2022 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, suite au vote positif de l'assemblée générale du 13 avril 2023 (6^e résolution approuvée à 74,63 %).
- (5) La rémunération variable au titre de l'exercice 2021 a été versée, conformément aux dispositions légales, suite au vote positif de l'assemblée générale du 14 avril 2022 (6^e résolution approuvée à 85,56 %).

Détail des éléments de rémunération du président-directeur général pour 2023

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, président-directeur général, au titre de l'exercice 2023 reflètent la mise en œuvre de la politique de rémunération dûment approuvée par l'assemblée générale du 13 avril 2023 (9^e résolution approuvée à 80,11 %).

Rémunération annuelle au titre de 2023 ^{(1) (2)}



Rémunération de long-terme sous forme d'actions au titre de 2023

Attribution de 50 000 actions de performance sous conditions de performance internes et externes mesurées sur 3 ans au titre du plan de juillet 2023.

- (1) La rémunération variable annuelle au titre de 2023 est exprimée sous la forme d'un montant maximum et représente, à objectifs atteints, 50 % de la rémunération annuelle totale. Seuls 60 % des objectifs fixés pour 2023 ont été atteints. En conséquence, 60 % de la rémunération variable cible (soit 1 575 000 USD) sera versée sous réserve du vote positif de l'Assemblée du 23 mai 2024 (6^e résolution).
- (2) Le montant maximum de la part variable au titre de l'exercice 2023 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 6 mars 2024.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2023, 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 2 428 307 euros), montant identique à celui fixé depuis 2018. La variation constatée sur la somme ainsi convertie en euros, par rapport à l'exercice précédent, n'est due qu'à l'effet du change entre le dollar US et l'euro.

Rémunération variable annuelle

Pour 2023, la part variable annuelle avait 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 de la politique, 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 attribuée.

Cette part variable est, depuis 2018, assortie d'un mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1.2 ci-avant. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

Les critères de performance assortissant cette rémunération variable annuelle ont été fixés par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans sa séance du 16 février 2023. Les critères et leur niveau d'atteinte avaient été rendus publics de manière prospective.

Afin de constater leur réalisation totale ou partielle, le conseil avait 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

Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Objectifs fixés par le conseil d'administration du 16 février 2023			Constatacion par le conseil d'administration du 6 mars 2024		
	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (80 %)						
Croissance organique du chiffre d'affaires (à périmètre et taux de change constants) – 40 %	Égal à 5,5 %	Égal à 7,0 % et au-delà		0 %	0 USD	40 % – cf. détail ci-après <i>Critères financiers</i>
Taux d'EBITA courant (hors éléments non récurrents) – 40 %	Égal à 15,4 %	Égal à 15,7 % et au-delà		100 %	1 050 000 USD	
Critères extra-financiers (20 %)						
Engagement des employés (15 %)				100 %	393 750 USD	100 % – cf. détail ci-après <i>Critères extra-financiers</i>
Taux d'attrition (5 %)				100 %	131 250 USD	
TOTAL				60 %	1 575 000 USD	

Détails de l'appréciation des conditions de performance

Critères financiers (poids : 80 %)

Les critères financiers, 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 (40 POINTS)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 5,5 %
10 points	Égal à 5,5 % et inférieur à 6,0 %
20 points	Égal à 6,0 % et inférieur à 6,5 %
30 points	Égal à 6,5 % et inférieur à 7,0 %
40 points	Égal à 7,0 % et au-delà
TOTAL	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 5,1 % et a en conséquence attribué 0 point.

/ TAUX D'EBITA COURANT (40 POINTS)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 15,4 %
10 points	Égal à 15,4 % et inférieur à 15,5 %
20 points	Égal à 15,5 % et inférieur à 15,6 %
30 points	Égal à 15,6 % et inférieur à 15,7 %
40 points	Égal à 15,7 % et au-delà
TOTAL	40 POINTS

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de ses comités, a constaté un taux d'EBITA de 15,8 % et a en conséquence attribué 40 points.

Au titre des critères financiers, le niveau d'atteinte est de 40 % et le conseil d'administration a décidé que le nombre de points attribués était de 40 sur les 80 points assignés à ces critères.

L'année 2023 a été caractérisée par un environnement macroéconomique et géopolitique incertain. Après un début d'année positif, la tendance du marché s'est ralentie notamment aux États-Unis, en raison de l'attentisme de certains clients majeurs du Groupe dans le secteur des services financiers aux États-Unis au printemps 2023 et la volonté des grands donneurs d'ordres de la tech californienne de réduire leurs coûts.

La disparition totale des contrats Covid pour plus de 230 millions d'euros a rendu l'atteinte des objectifs fixés en début d'année difficile, à laquelle il convient d'ajouter un environnement global des changes particulièrement perturbé en 2023.

Dans cet environnement, le groupe n'a pas atteint l'objectif de chiffre d'affaires fixé en début d'année. Le chiffre consolidé groupe est en deçà de l'objectif de l'échelle fixée à l'origine. Néanmoins, ce chiffre absolu est l'un des meilleurs du marché. Cela traduit la bonne résilience du Groupe dans le contexte d'un marché difficile. Les taux d'atteinte démontrent également l'exigence des critères fixés à l'origine par le conseil pour les rémunérations, qui n'ont pas été réévalués malgré une guidance ajustée au cours de l'exercice 2023.

Cependant, face à cette situation, le groupe a mis en œuvre toute une série de programmes pour garantir la rentabilité de ses opérations. C'est ainsi que malgré le retour progressif des salariés sur les sites de production, Teleperformance a réagi tôt dès le printemps 2023 pour optimiser ces coûts et sa liquidité pour garantir le niveau de rentabilité. C'est ainsi que le groupe est en mesure d'afficher une rentabilité opérationnelle record avec un taux d'EBITA de 15,8 %. L'objectif fixé par le conseil en la matière est donc atteint à 100 %.

Critères extra-financiers (poids : 20 %)

Les critères extra-financiers, pesant pour 20 points, reposent sur les priorités du groupe identifiées pour 2023 en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

Critère lié à l'engagement des employés (15 %)

Pour 2023, le conseil avait souhaité maintenir le critère d'engagement des employés qui fait partie des priorités du groupe, tel qu'il ressort de la matrice de matérialité en matière RSE. Il avait ainsi souhaité le diviser en deux sous-critères en conservant l'objectif d'obtention de certifications et en y incluant l'indice de confiance. Il avait également décidé de maintenir le recours aux enquêtes indépendantes et confidentielles menées par l'institut *Great Place to Work*[®], référence mondiale indépendante en matière d'expertise de la qualité de vie au travail, basée sur la qualité de l'expérience collaborateur.

/ SOUS-CRITÈRE LIÉ AU TAUX D'EMPLOYÉS TRAVAILLANT DANS UNE FILIALE CERTIFIÉE (7,5 %)

Objectif : Poursuite de l'obtention de certifications portant sur la satisfaction des 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 2023 par des organismes indépendants réputés. 7,5 points seront attribués si le taux des employés travaillant dans une filiale certifiée est égal ou supérieur à 90 %.

Réalisations constatées :

La méthodologie et la procédure d'obtention de ces certifications sont décrites à la section 3.3.1.1 du document d'enregistrement universel pour 2023. Elles impliquent, en particulier, la distribution, chaque année, par *Great Place to Work*® d'une nouvelle enquête à l'ensemble des collaborateurs. Le processus d'enquête et de certification est donc remis à zéro chaque année. Le classement *Great Place to Work*® 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.

En 2023, plus de 220 000 collaborateurs (contre 201 000 en 2022) de toutes les régions du monde ont répondu en toute confidentialité à des enquêtes indépendantes menées par l'institut Great Place to Work pour évaluer leur confiance dans leur entreprise. Il est rappelé que l'institut Great Place to Work décerne la seule certification indépendante de renommée mondiale basée sur la qualité de l'expérience collaborateur.

Ces certifications sont en nette augmentation par rapport à l'année précédente et couvrent plus de 99 % des effectifs du groupe, au-delà de l'objectif de 90 %.

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur la base des recommandations émises par le comité des rémunérations et des nominations et par le comité RSE, a en conséquence attribué 7,5 points.

/ SOUS-CRITÈRE LIÉ À L'INDICE DE CONFIANCE (7,5 %)

Objectif : obtention d'un indice global moyen de confiance supérieur à 70 % dans le cadre des certifications obtenues au titre du premier sous-critère.

Éléments d'appréciation : obtention d'un indice moyen de confiance d'au moins 70 % concernant l'exercice 2023.

Réalisations constatées :

Le conseil d'administration avait souhaité faire peser une partie du critère sur l'atteinte d'un indice de confiance (Trust Index score) moyen supérieur à 70 %, au-delà du minimum requis par l'organisme indépendant pour l'obtention ou le renouvellement d'une certification en matière d'engagement des employés.

Dans le cadre des enquêtes réalisées en 2023, les collaborateurs attribuent à leur employeur un indice de confiance. Pour être certifié comme un meilleur employeur, cet indice de confiance doit être supérieur à 65 %. L'indice moyen de confiance de 79 %, attribué par les collaborateurs Teleperformance en 2023 lors des enquêtes Trust Index®, est très largement supérieur au minimum requis pour la certification et supérieur au minimum de 70 % défini par le conseil d'administration.

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur la base des recommandations émises par le comité des rémunérations et des nominations et par le comité RSE, a en conséquence attribué 7,5 points.

Le conseil d'administration s'est félicité de ces scores élevés obtenus à l'occasion de ce nouvel exercice qui reflètent parfaitement l'équité, l'inclusion, l'égalité, la confiance et l'esprit d'équipe qui prévalent au sein du groupe, où plus de 100 nationalités sont représentées. Ils ont permis à Teleperformance d'obtenir ou renouveler des certifications *Great Place to Work*® ou Best Places to Work® dans 72 pays, et d'être reconnu comme le 5^e meilleur employeur dans le classement des 25 meilleurs employeurs au monde (World's 25 Best Workplaces™). Ces résultats ont été d'autant plus salués dans le contexte des

controverses qui ont affectées le groupe et sa politique en matière sociale et dans le cadre de l'acquisition annoncée en avril 2023 prévoyant l'intégration de près de 80 000 collaborateurs. Ils démontrent la force et la pertinence des mesures prises par la direction générale pour adresser les controverses et les initiatives mises en place dès novembre 2022 et tout au long de l'année 2023 pour attirer, retenir, promouvoir et maintenir la satisfaction et la confiance des collaborateurs dans les pays concernés mais également dans tous les pays où le groupe est présent.

Critère lié à l'attrition (5 %)

Pour faire écho aux attentes exprimées par certains des actionnaires de la société, le conseil d'administration a souhaité introduire un critère lié à l'atteinte d'un niveau d'attrition.

Objectif : atteinte d'un niveau d'attrition inférieur à la moyenne du secteur d'activité (*source COPC*).

Éléments d'appréciation : comparaison du taux d'attrition de Teleperformance pour 2023 avec celui publié par COPC.

Réalisations constatées :

Le secteur dans lequel évolue Teleperformance connaît un taux d'attrition du personnel structurellement élevé. Le standard du secteur COPC (Customer Operations Performance Centre) fait référence à un taux d'attrition du personnel de 87 % par an en moyenne pour les fonctions d'agents (COPC Global Benchmarking Services, Contact Center Outsourcing, mars 2022). Cela s'explique en partie par le profil d'un grand nombre des collaborateurs, à savoir des personnes jeunes en recherche d'une première expérience professionnelle.

Teleperformance enregistre un taux d'attrition en dessous de la moyenne de son secteur, avec des variations d'une région à l'autre et des différences très notables selon les fonctions. L'attrition du groupe pour les agents (qui représentent environ 80 % des effectifs) est de 73,5 % sur l'année, soit 9 points de moins qu'en 2022. Cette baisse s'explique en partie par la mise en place d'une équipe de rétention, chargée de conduire des entretiens auprès des personnes démissionnaires, pour comprendre les raisons, trouver des solutions, et retenir les talents lorsque cela est possible.

Les collaborateurs de Teleperformance sont l'atout majeur du Groupe. Il est essentiel pour le groupe de parvenir à les fidéliser. Cela passe en premier lieu par des conditions de travail attractives et une culture d'entreprise respectueuse et stimulante. De nombreux programmes d'engagement et de bien-être au travail ont été développés et ont permis à Teleperformance de se positionner parmi les meilleurs employeurs du monde. Cependant, dans un secteur où le taux de rotation des employés est particulièrement élevé, il est essentiel de trouver de nouveaux moyens de retenir les meilleurs talents. Le projet d'équipe de rétention des employés (*Employee Save team*) a été lancé en mars 2021 pour analyser et réduire le taux d'attrition résultant des départs volontaires. En comprenant les motifs qui conduisent au départ, Teleperformance souhaite s'adresser aux employés dits à risque afin de les retenir. L'objectif final de ce projet est de disposer d'une solution qui permette de détecter les signaux d'alerte de départs volontaires potentiels de manière précoce afin d'agir proactivement et en amont des demandes de démission. En 2023, plus de 152 000 employés démissionnaires ont été contactés et l'équipe de rétention des employés est parvenue à convaincre près de 60 000 d'entre eux de rester, soit 39 %. Parmi ces collaborateurs retenus, 45,5 % sont restés dans l'entreprise plus de six mois à la suite de cet entretien.

Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur la base des recommandations émises par le comité des rémunérations et des nominations et par le comité RSE, a en conséquence attribué 5 points.

Au titre des critères extra-financiers, le niveau d'atteinte est de 100 % et le conseil d'administration a décidé que le nombre de points attribués était de 20 sur les 20 points assignés à ces critères.

Compte tenu des réalisations constatées tant en matière financière qu'extra-financière, 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 6 mars 2024, a arrêté le montant de la rémunération variable annuelle au titre de 2023 pour M. Daniel Julien à la somme brute de 1 575 000 dollars US, soit 1 456 984 euros.

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 2023 par l'assemblée générale du 23 mai 2024 (6^e résolution).

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 juillet 2023, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 (24^e résolution) et à la politique de rémunération pour 2023 du président-directeur général approuvée par cette même assemblée (9^e résolution approuvée à 80,11 %), a décidé d'attribuer 50 000 actions de performance en faveur de M. Daniel Julien.

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 l'intéressé 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, etc.). Cette attribution est soumise à des conditions de performance exigeantes, mesurables et rendues publiques de manière prospective.

En tenant compte de la réalisation partielle des objectifs fondant la part variable annuelle et la valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2023, la part variable totale représente 77 % 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 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2023.

Le président-directeur général est tenu de conserver au nominatif au moins 30 % des actions de performance qui seraient définitivement acquises jusqu'à la fin de ses fonctions. Il a par ailleurs pris l'engagement formel de ne pas recourir à des mécanismes de couverture.

Au 31 décembre 2023, M. Daniel Julien détenait 1 246 980 actions. Au cours des trois dernières années, il a cédé un total de 46 000 actions (soit 0,07 % du capital social).

Avantages en nature

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien, valorisés à 104 965 dollars US, soit 97 100 euros, consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction, le bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé et de prévoyance et en l'abondement versé au titre de 2023 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan*. Ce mécanisme, 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 aux bénéficiaires le jour du départ. Au 31 décembre 2023, 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 46 253 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 dont les modalités sont décrites ci-avant. 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.

Vote ex-post des actionnaires sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 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 23 mai 2024 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 2023 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 13 avril 2023 a :

- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Daniel Julien, en ce compris la rémunération variable annuelle versée en avril 2023 à l'issue de l'assemblée générale (6^e résolution approuvée à 74,63 %), et ;
- favorablement voté la politique de rémunération de M. Daniel Julien, en application de laquelle les éléments de rémunération au titre de l'exercice 2023 ont été mis en œuvre et arrêtés (9^e résolution approuvée à 80,11 %).

/ ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2023 AU 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 US\$, soit 2 428 307 €	2 625 000 US\$, soit 2 428 307 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Daniel Julien a été arrêtée par le conseil d'administration à 2 625 000 US\$ (inchangée depuis 2018). La variation constatée sur la somme ainsi convertie en euros, par rapport à l'exercice précédent, n'est due qu'à l'effet du change entre le dollar US et l'euro.
Rémunération variable annuelle N-2 (2022) et N-1 (2023)	2 625 000 US\$, soit 2 428 307 € (montant attribué au titre de l'exercice 2022 et versé en avril 2023 [6 ^e résolution – AG du 13 avril 2023])	1 575 000 US\$, soit 1 456 984 € (montant attribué au titre de l'exercice 2023 et à verser en 2024 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024 – 6 ^e résolution)	<p>Dans sa séance du 6 mars 2024, 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 2023 comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères financiers, 40 des 80 points assignés à ces critères ont été attribués ; • au titre des critères extra-financiers, la totalité des 20 points assignés à ces critères a été attribuée. <p>Le montant de la rémunération variable au titre de 2023 a, en conséquence, été arrêté à 1 575 000 US\$, soit 1 456 984 €.</p> <p>Les conditions de performance et les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 4.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> ci-avant.</p> <p>Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de <i>clawback</i>.</p>

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 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.
Options d'actions (SO), actions de performance (AP) ou tout autre avantage de long terme	n/a	SO = aucune AP = 50 000 actions (valorisation comptable : 6 814 500 €)	Le président-directeur général ne bénéficie d'aucune option d'actions. Le conseil d'administration de Teleperformance SE dans sa séance du 26 juillet 2023, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 (24 ^e résolution) et à la politique de rémunération décrite aux sections 4.2.1 et 4.2.2 ci-avant, a décidé d'attribuer 50 000 actions de performance au président-directeur général, sous conditions de présence et de performance. Les conditions de performance, mesurées sur trois ans, comportent deux critères financiers internes pesant 35 % chacun (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de <i>free cash flow</i>), un critère dit externe, pesant pour 10 % (performance boursière comparée à l'indice CAC 40 sur chaque exercice de la période), un critère en matière environnementale (réduction des émissions carbone de scopes 1 et 2) pesant pour 10 % et un critère en matière de taux de promotions internes pesant pour 10 %.
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 4.2.1.2 et 4.2.2.2 ci-avant.
Avantages de toute nature	104 965 US\$, soit 97 100 €	104 965 US\$, soit 97 100 €	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 de prévoyance et l'abondement versé au titre de 2023 dans le cadre du <i>non-qualified deferred compensation plan</i> décrit à la section 4.2.2.2 paragraphe <i>Avantages en nature</i> ci-avant.
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, est lié au groupe par un engagement de non-concurrence conclu en 2006. Cette convention 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, ainsi 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 4.2.2.2 paragraphe <i>Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence</i> ci-avant.

* Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2023, 1 euro = 1,081 dollar US et pour 2022, 1 euro = 1,053 dollar 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.

4.2.2.3. Mise en œuvre de la politique de rémunération et rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2023 à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances

Les éléments de rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances, ont été déterminés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, pour l'exercice 2022 dans sa séance du 16 février 2023 et pour l'exercice 2023 dans sa séance du 6 mars 2024.

Sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, les rémunérations ont été attribuées et/ou versées à M. Rigaudy, directeur général délégué, par Teleperformance SE.

Principes et structure de rémunération

/ TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS AMF – SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES FINANCES

	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
Olivier Rigaudy Directeur général délégué en charge des finances (Durée du mandat illimitée)	Oui	Non	Non	Oui

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. Olivier 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. Le maintien du contrat de travail est conforme à la recommandation 23.2 du code AFEP-MEDEF et à son interprétation faite par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. En effet, la recommandation de mettre fin au contrat de travail du dirigeant mandataire social lors de sa nomination ne s'applique 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.

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 salariales 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** : 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 et attribués 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, au lendemain de l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 27 novembre 2019, le comité des rémunérations et des nominations et le conseil ont examiné la place de la rémunération attribuée et perçue par M. Olivier Rigaudy au titre exclusivement de son contrat de travail au regard du régime légal en vigueur en matière de vote des actionnaires sur la politique de rémunération (dispositif dit « say on pay »). Les dispositions 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 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.

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.

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* concerne 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.

4.2. Rémunérations des organes d'administration et de direction

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 (iv) 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.

Les recommandations du code AFEP-MEDEF concernant les indemnités de non-concurrence (§ 25) non appliquées, ainsi que les raisons de leur non-application, sont décrites au chapitre 4 *Gouvernement d'entreprise* paragraphe *Code de gouvernement d'entreprise* du document d'enregistrement universel pour 2023.

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 résumés dans le tableau ci-dessous.

	Rémunérations et avantages attachés au mandat social de directeur général délégué	Rémunérations et avantages attachés au contrat de travail de directeur financier groupe	Total des rémunérations et avantages/commentaires
Rémunérations fixes (montants annuels bruts)	80 000 €	520 000 €	600 000 € (50 %)
Rémunérations variables (montants annuels bruts maximums) soumises à des conditions de performance distinctes	380 000 € – versement conditionné à un vote positif des actionnaires lors de l'assemblée générale Mécanisme de <i>clawback</i> depuis 2018.	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 2023
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 2023 conformément aux votes de l'assemblée générale du 13 avril 2023 (10 ^e résolution).		

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2023 à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances

/ TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS AMF – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES FINANCES (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.

	2023	2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	1 060 480 ⁽¹⁾	1 212 480 ⁽¹⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillée à la section 4.2.2.6 ci-après)	2 998 380	6 452 270
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	4 058 860	7 664 750

(1) Dont 752 480 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 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES FINANCES (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 en qualité de directeur financier groupe, étant rappelé que le vote ex-post individuel prévu par l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce est circonscrit à la rémunération au titre du mandat.

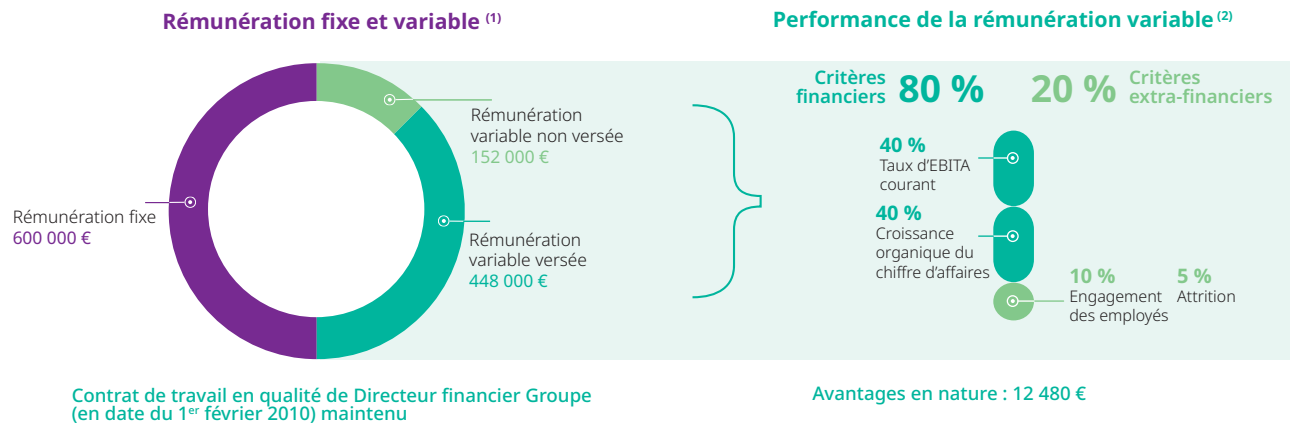
	2023		2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe annuelle				
• au titre du mandat	80 000	80 000	80 000	80 000
• au titre du contrat de travail	520 000	520 000	520 000	520 000
Rémunération variable annuelle				
• au titre du mandat	228 000 ⁽¹⁾	380 000 ⁽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	12 480	12 480	12 480	12 480
TOTAL	1 060 480	1 212 480	1 212 480	1 212 480

- (1) Le versement de la rémunération variable annuelle à raison du mandat au titre de l'exercice 2023 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 2023 par l'assemblée générale du 23 mai 2024 (7^e résolution).
- (2) La rémunération variable annuelle à raison du mandat au titre de l'exercice 2022 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, suite au vote positif de l'assemblée générale du 13 avril 2023 (7^e résolution approuvée à 76,82 %).
- (3) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2023 à verser en 2024 (cf. infra).
- (4) Ce montant correspond à la rémunération variable, à objectifs atteints, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2022 versé en 2023.

Détail des éléments de rémunération du directeur général délégué en charge des finances pour 2023

Les éléments de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2023 sont l'application de la politique de rémunération à raison de son mandat dûment approuvée par l'assemblée générale du 13 avril 2023 (10^e résolution approuvée à 80,06 %).

Rémunération annuelle au titre de 2023 ^{(1) (2)}



Rémunération de long-terme sous forme d'actions au titre de 2023

Attribution de 22 000 actions de performance sous conditions de performance internes et externes mesurées sur 3 ans au titre du plan de juillet 2023.

- (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 2023 est un montant maximum et représente, à objectifs atteints, 50 % de la rémunération annuelle totale. Seuls 60 % des objectifs fixés pour 2023 ont été atteints. En conséquence, 60 % de la rémunération variable cible au titre du mandat (soit 448 000 euros) sera versée sous réserve du vote positif de l'Assemblée du 23 mai 2024 (7^e résolution). 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 2023 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 6 mars 2024.

Rémunération fixe annuelle

Au titre du mandat

Pour 2023, 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, inchangée depuis 2018.

Au titre du contrat de travail

Par ailleurs, M. Rigaudy a perçu, en 2023, 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 (montant inchangé depuis 2017).

Rémunération variable annuelle

Au titre du mandat

Pour 2023, la part variable annuelle de la rémunération de mandataire social a été fixée à une somme brute maximum 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 aux principes directeurs de la politique de rémunération, 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 attribuée. Elle est également assortie d'un mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1.2 ci-avant. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

Les critères de performance assortissant cette rémunération variable annuelle ont été fixés par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, dans sa séance du 16 février 2023. Les critères et leur niveau d'atteinte avaient été rendus publics de manière prospective. Afin de constater 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

Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Objectifs fixés par le conseil d'administration du 16 février 2023			Constatation par le conseil d'administration du 6 mars 2024		
	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (80 %)						
Croissance organique du chiffre d'affaires (à périmètre et taux de change constants) – 40 %	Égal à 5,5 %	Égal à 7,0 % et au-delà		0 %	0 euro	40 % – cf. détail ci-après <i>Critères financiers</i>
Taux d'EBITA courant (hors éléments non récurrents) – 40 %	Égal à 15,4 %	Égal à 15,7 % et au-delà		100 %	152 000 euros	
Critères extra-financiers (20 %)						
Engagement des employés (15 %)				100 %	57 000 euros	100 % – cf. détail ci-après <i>Critères extra-financiers</i>
Taux d'attrition (5 %)				100 %	19 000 euros	
TOTAL				60 %	228 000 EUROS	

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 4.2.2.2 paragraphe *Rémunération variable annuelle* ci-avant. 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 2023 par l'assemblée générale du 23 mai 2024 (7^e résolution).

Au titre du contrat de travail

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 2023, déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées.

Par souci de transparence, à titre indicatif, ces critères de performance et leur niveau d'atteinte, pour 2023, 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 %	Le groupe a atteint un résultat opérationnel de 15,8 % et un niveau de cash-flow de 812 millions d'euros, tous deux à des niveaux records.	100 %
Management proactif de la liquidité et des frais financiers du groupe	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Financement de l'acquisition de Majorel et son refinancement au moyen d'un emprunt obligataire de 1,4 milliard d'euros lancé en novembre 2023. Contrôle de la charge financière dont le coût est inférieur à 4 % dans un environnement de hausse de taux. Allongement de la maturité (3,7 ans) de la dette financière nette 	100%
Développement de la communication envers les parties prenantes pour améliorer la perception du groupe	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite d'une politique active d'échanges avec les actionnaires, analystes et investisseurs (541 rencontres en 2023 contre 268 en 2022) : roadshows, conférences analystes, conférences ESG, visites sur site Développement de l'actionnariat individuel qui représente désormais près de 10 % du capital Déploiement du plan défini avec UNI Global Union dans le cadre de l'accord signé en décembre 2022 tel que reconnu par UNI Global Union. 	100%
Poursuite du déploiement d'un EPM (<i>entreprise performance management</i>) au sein du groupe	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Poursuite du déploiement de l'outil budgétaire Jedox pour l'ensemble des pays et des filiales formant le core business (soit 54 pays et 74 filiales - hors entités issues de l'acquisition Majorel) Achèvement du déploiement de l'ERP comptable dans l'ensemble du groupe (hors entités issues de l'acquisition de Majorel) 	100%

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 juillet 2023, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 (24^e résolution) et à la politique de rémunération pour 2023 du directeur général délégué dûment approuvée par cette même assemblée (10^e résolution à 80,06 %), a décidé d'attribuer 22 000 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, etc.).

En tenant compte de la réalisation partielle des objectifs fondant la part variable annuelle et la valorisation des actions de performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2023, la part variable totale représente 85 % 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 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2023.

Il est rappelé que le directeur général délégué est tenu de conserver au nominatif au moins 30 % des actions de performance qui seraient 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.

Au 31 décembre 2023, M. Olivier Rigaudy détenait 147 500 actions. Au cours des trois dernières années, il a cédé un total de 1 200 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. 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. 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. Son contrat de travail 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 préalable et motivée du conseil d'administration, approbation a posteriori de l'assemblée générale des actionnaires sur rapport spécial des commissaires aux comptes).

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 ci-avant. 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.

Vote ex-post des actionnaires sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 en faveur de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat de directeur général délégué en charge des finances

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 23 mai 2024 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 2023 à M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué en charge des finances, tels que synthétisés dans le tableau ci-après. Dans ce cadre, il est rappelé que l'assemblée générale du 13 avril 2023 a :

- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2022 à M. Rigaudy à raison de son mandat de directeur général délégué, en ce compris la rémunération variable annuelle versée en avril 2023 (7^e résolution approuvée à 76,82 %), et ;
- 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 2023 ont été arrêtés (10^e résolution approuvée à 80,06 %).

/ ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS, AU TITRE DE L'EXERCICE 2023 À M. OLIVIER RIGAUDY, À RAISON DE SON MANDAT DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES FINANCES

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	Mandat : 80 000 €	Mandat : 80 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Olivier Rigaudy a été arrêtée par le conseil d'administration à 80 000 € (inchangée depuis 2018).
	Contrat de travail : 520 000 €	Contrat de travail : 520 000 €	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 € (inchangée depuis 2017).
Rémunération variable annuelle N-2 (2022) et N-1 (2023)	Mandat : 380 000 € (montant attribué au titre de 2022 et versé en avril 2023 (7 ^e résolution – AG du 13 avril 2023))	Mandat : 228 000 € (montant attribué au titre de l'exercice 2023 et à verser en 2024 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024 – 7 ^e résolution)	Dans sa séance du 6 mars 2024, 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 2023 comme suit : <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères financiers, 40 des 80 points assignés à ces critères ont été attribués ; • 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 a, en conséquence, été arrêté à 228 000 €. <p>Les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 4.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> ci-avant.</p> Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de <i>clawback</i> .
	Contrat de travail : 220 000 €	Contrat de travail : 220 000 €	Au titre de son contrat de travail en qualité de directeur financier du groupe, M. Olivier Rigaudy perçoit une rémunération variable annuelle d'un montant maximum brut de 220 000 €, sous conditions de performance décrites à la section 4.2.2.3 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Ce montant lui a été versé en 2023 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées en 2022. Ce même montant lui a été versé fin février 2024 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées en 2023.
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.

Éléments de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable	Commentaires
Options d'actions (SO), actions de performance (AP) ou tout autre avantage de long terme	n/a	SO = aucune AP = 22 000 actions (valorisation comptable : 2 998 380 €)	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune option d'actions. Le conseil d'administration dans sa séance du 26 juillet 2023, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 (24 ^e résolution) et à la politique de rémunération décrite aux sections 4.2.1 et 4.2.2.3 ci-avant, a décidé d'attribuer 22 000 actions de performance au directeur général délégué, sous conditions de présence et de performance. Les conditions de performance, mesurées sur trois ans, comportent deux critères financiers internes pesant 35 % chacun (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de <i>free cash flow</i>), un critère dit externe, pesant pour 10 % (performance boursière comparée à l'indice CAC 40 sur chaque exercice de la période), un critère en matière environnementale (réduction des émissions carbone de scopes 1 et 2) pesant pour 10 % et un critère en matière de taux de promotions internes pesant pour 10 %. Ce nombre attribué est conforme au nombre approuvé par l'assemblée générale du 13 avril 2023 (10 ^e résolution).
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 4.2.1.2 et 4.2.2.3 ci-avant).
Avantages de toute nature	Mandat : 0 € Contrat de travail : 12 480 €	Mandat : 0 € Contrat de travail : 12 480 €	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 fonction.
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, 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.
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 €	Le 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 4.2.2.3 paragraphe <i>Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence</i> ci-avant.

4.2.2.4. Mise en œuvre de la politique de rémunération et rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice 2023 à M. Bhupender Singh, directeur général délégué depuis le 1^{er} juillet 2023

M. Bhupender Singh est lié par un contrat de travail en qualité de président en charge de la transformation avec la société Teleperformance Global BPO (UK) Limited, filiale britannique à 100 % de la société. M. Singh a été nommé administrateur par l'assemblée générale réunie le 13 avril 2023 et directeur général délégué par le conseil d'administration réuni le 18 juin 2023.

S'agissant de sa rémunération, le conseil a décidé, en lien avec les politiques de rémunération votées par les actionnaires, de maintenir

le contrat de travail de M. Singh et ne pas établir de rémunération au titre de son mandat de directeur général délégué pour la période courant du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2023.

Néanmoins, en application du principe de transparence cher au conseil, les éléments attribués ou versés en 2023 au titre de son contrat de travail sont décrits ci-après.

Principes et structure de rémunération

/ TABLEAU 11 DES RECOMMANDATIONS AMF – SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS PRIS À L'ÉGARD DE M. BHUPENDER SINGH, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS LE 1^{ER} JUILLET 2023

	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
Bhupender Singh Directeur général délégué (Durée du mandat illimitée)	Oui	Non	Oui	Oui

M. Bhupender Singh assume les fonctions de président en charge de la transformation du Groupe depuis son entrée dans le groupe à l'occasion de l'acquisition d'Intelenet en 2018. Dans le cadre de ses fonctions de mandataire social, il co-dirige le comité exécutif et assure la gestion et le développement des différentes activités de services aux entreprises du groupe à travers le monde.

Aussi, au moment de sa nomination en qualité de directeur général délégué, le conseil a estimé qu'il était essentiel qu'il continue à exercer ses responsabilités, conformément à son contrat de travail, et ce en parallèle de ses fonctions de mandataire. Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a donc décidé de maintenir son contrat de travail actuel, mis en place depuis le 1^{er} avril 2020, avec une ancienneté datant de mai 2004, en qualité de Président en charge de la transformation. Il a, en effet, constaté que ses fonctions au titre du mandat correspondent à une mission distincte et plus large que celle de ses fonctions salariées et techniques. Le maintien du contrat de travail est conforme à la recommandation 23.2 du code AFEP-MEDEF et à son interprétation faite par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise. En effet, la recommandation de mettre fin au contrat de travail du dirigeant mandataire social lors de sa nomination ne s'applique pas au directeur général délégué. Le conseil d'administration réévaluera cette position à

l'occasion de la séparation effective des fonctions de président du conseil et de directeur général.

En outre, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a décidé, en lien avec les politiques de rémunération votées par l'assemblée générale réunie le 13 avril 2023, de ne pas décider de rémunération au titre de mandat de directeur général délégué pour la période courant du 1^{er} juillet 2023 au 31 décembre 2023. Il a ainsi décidé de maintenir l'intégralité des éléments de rémunération fixe et variable annuel et de long-terme prévus dans le contrat de travail.

Aussi, attaché à la transparence en matière de rémunération, le conseil a décidé de soumettre une résolution à l'Assemblée générale à réunir le 23 mai 2024 visant à constater et approuver, en tant que de besoin, l'absence de tout élément de rémunération (fixe, variable ou exceptionnel) et de l'absence de tout avantage en nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Bhupender Singh, directeur général délégué à compter du 1^{er} juillet 2023.

En outre, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations, a décidé pour 2024, sous réserve du vote positif de l'assemblée générale à réunir le 23 mai 2024, de mettre en place une rémunération au titre du mandat et d'apporter des modifications dans certains éléments de la rémunération au titre du contrat de travail (cf. section 4.2.3.4 ci-après).

Éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués en 2023 à M. Bhupender Singh, directeur général délégué depuis le 1^{er} juillet 2023

/ TABLEAU 1 DES RECOMMANDATIONS AMF – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À BHUPENDER SINGH, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (montants bruts – en euros)

L'intégralité des éléments de rémunération ont été versés ou sont dus au titre de ses fonctions salariées de Président Transformation groupe.

	2023*	2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées dans le tableau 2 ci-après)	1 863 760	n/a
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 4.2.2.6 ci-après)	2 862 090	n/a
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n/a	n/a
TOTAL	4 725 850	N/A

* Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2023, 1 euro = 0,869 livre sterling).

/ TABLEAU 2 DES RECOMMANDATIONS AMF – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. BHUPENDER SINGH, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ (montants bruts – en euros)

Le tableau suivant inclut la rémunération due à M. Bhupender Singh en 2023 au titre de son contrat de travail en qualité de Président Transformation groupe, étant rappelé que le vote *ex-post* individuel prévu par l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce est circonscrit à la rémunération au titre du mandat. Aussi, attaché à la transparence qui prévaut depuis plusieurs années s'agissant des aspects de rémunération, la société publie l'ensemble des informations, étant rappelé qu'aucune rémunération n'a été décidée ou versée à M. Bhupender Singh au titre de son mandat de directeur général délégué en 2023. Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale à réunir le 23 mai 2024 de constater, et approuver en tant que de besoin, l'absence de tout élément (fixe, variable ou exceptionnel) de rémunération et tout avantage en nature versé ou attribué au cours ou au titre de l'exercice 2023 à M. Bhupender Singh, en raison de son mandat pour la période allant du 1^{er} juillet 2023 (date d'entrée en vigueur de ce mandat) au 31 décembre 2023 (8^e résolution).

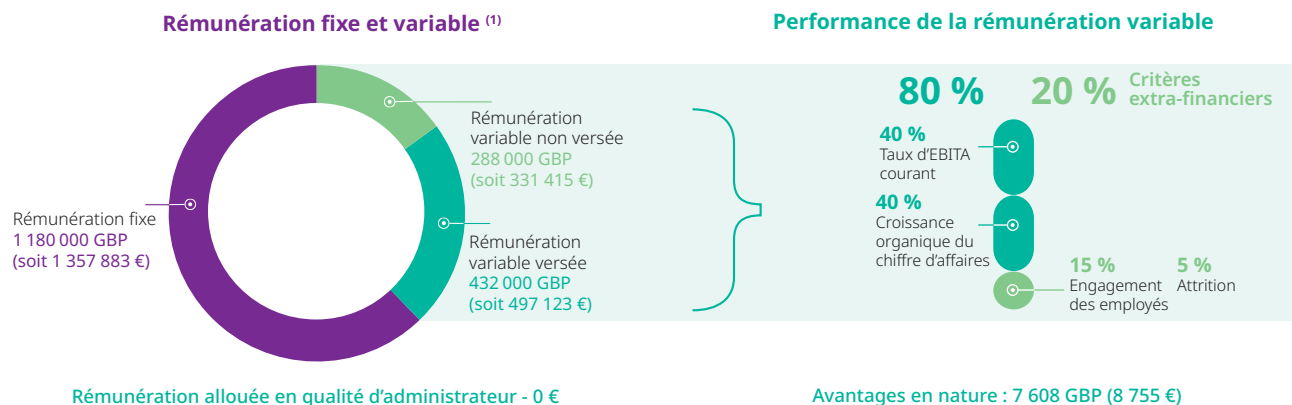
	2023		2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe annuelle				
• au titre du mandat	n/a	n/a	n/a	n/a
• au titre du contrat de travail	1 357 883	1 357 883	n/a	n/a
Rémunération variable annuelle			n/a	n/a
• au titre du mandat	n/a	n/a	n/a	n/a
• au titre du contrat de travail	497 123 ⁽¹⁾	828 539	n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Indemnité de non-concurrence	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature				
• au titre du mandat	n/a	n/a	n/a	n/a
• au titre du contrat de travail	8 755	8 755	n/a	n/a
TOTAL	1 863 760	2 186 422	N/A	N/A

(1) Ce montant correspond à la rémunération variable annuelle, sous conditions d'objectifs, prévue au contrat de travail au titre de l'exercice 2023 à verser en 2024 (cf. infra).

L'ensemble des rémunérations attribuées ou versés au titre de l'exercice 2023 en faveur de M. Bhupender Singh l'ont été au titre de son contrat de travail en qualité de président transformation du Groupe.

Structure de la rémunération du directeur général délégué pour 2023

Rémunération annuelle au titre de 2023 au titre du contrat de travail ⁽¹⁾



Rémunération de long-terme sous forme d'actions au titre de 2023

Attribution de 21 000 actions de performance sous conditions de performance internes et externes mesurées sur 3 ans au titre du plan de juillet 2023.

(1) La rémunération variable annuelle au titre de 2023 est exprimée sous la forme d'un montant maximum. Seuls 60 % des objectifs fixés pour 2023 ont été atteints. En conséquence, 60 % de la rémunération variable cible (soit 432 000 GBP) sera versée au titre du contrat de travail.

Rémunération fixe annuelle

Au titre du mandat

Pour 2023, aucune rémunération fixe au titre du mandat n'a été attribuée ni versée.

Au titre du contrat de travail

Pour 2023, au titre de son contrat de travail, la rémunération fixe brute s'est élevée à 1 180 000 livres sterling (soit 1 357 883 euros), conformément aux stipulations de son contrat de travail.

Rémunération variable annuelle

Au titre du mandat

Pour 2023, aucune rémunération variable annuelle au titre du mandat n'a été attribuée ni versée.

Au titre du contrat de travail

Le montant maximum cible de la rémunération variable annuelle prévu au titre du contrat de travail avait été fixée à 720 000 livres sterling (soit 828 539 euros). Les objectifs fixés dans le contrat de travail, depuis plusieurs années, pour cette part variable étaient les mêmes que ceux fixés par le conseil d'administration pour les dirigeants mandataires sociaux (cf. section 4.2.2.2 paragraphe *Rémunération variable annuelle*).

Aussi, pour 2023, la part variable annuelle a été fixée à 60 %, soit un montant de 432 000 livres sterling (soit 497 123 euros). Le versement de cette part variable interviendra en mars 2024. Des modifications ont été apportées pour que les objectifs au titre du contrat de travail soient, pour l'avenir et tant que le contrat de travail est maintenu, distincts de ceux au titre de son mandat, évitant ainsi de rémunérer, à deux titres, les mêmes objectifs (cf. section 4.2.3.4).

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 juillet 2023, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance approuvée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 (24^e résolution), a décidé d'attribuer 21 000 actions de performance à M. Bhupender Singh, en sa qualité de président de la transformation. Ce nombre est identique au nombre d'actions attribué au titre du plan de juillet 2022. Les conditions de performance ainsi que les règles et niveaux d'atteinte sont décrits à la section 6.2.6.3 du Document d'enregistrement universel pour 2023.

M. Singh a, néanmoins, pris l'engagement de conserver au nominatif au moins 30 % des actions de performance qui seraient définitivement acquises jusqu'à la fin de ses fonctions et de ne pas recourir à des mécanismes de couverture.

Au 31 décembre 2023, M. Bhupender Singh détenait 37 000 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 président en charge de la transformation de M. Bhupender Singh (cf. ci-avant).

Avantages en nature

M. Bhupender Singh ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail, il bénéficie d'une assurance santé.

Régime de retraite supplémentaire ou additionnelle

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire ou additionnelle en faveur de M. Bhupender Singh 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

Le contrat de travail de M. Singh prévoyait une indemnité de licenciement équivalente à 9 mois de rémunération en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, hors cas de faute lourde ou grave.

Aussi, à la date du présent document d'enregistrement universel, il n'existe aucune indemnité ou avantage dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement des fonctions en faveur de M. Bhupender Singh.

Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence

Le contrat de travail de M. Bhupender Singh prévoit un engagement de non-concurrence d'une durée de 24 mois en contrepartie d'une indemnité représentant 24 mois de rémunération, non assortie d'une faculté de renonciation à l'initiative de l'employeur. Toutefois, le comité des rémunérations et des nominations de la société a émis une recommandation au conseil d'administration visant à réduire à 12 mois le montant de l'indemnité et la durée de cet engagement au titre du contrat de travail afin de se conformer aux meilleures pratiques en la matière et ainsi prévoir que l'ensemble des éléments de rémunération dus à l'occasion du départ de M. Singh, à compter du 1^{er} janvier 2024, soient limités à 24 mois (indemnités dus au titre du licenciement et préavis et indemnité au titre du contrat de travail). Ces éléments, qui s'appliqueraient, sous réserve du vote positif de l'assemblée à réunir le 23 mai 2024 (12^e résolution) sont décrits à la section 4.2.3.5 *Politique de rémunération de M. Bhupender Singh, directeur général délégué pour 2024* ci-après.

Autres éléments de rémunération

M. Bhupender Singh ne reçoit pas d'autres rémunérations ou de rémunération exceptionnelle à raison de son mandat de la part de la société ou d'autres entités comprises dans le périmètre de consolidation du groupe.

Vote ex-post des actionnaires sur l'absence d'éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023 en faveur de M. Bhupender Singh en qualité 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 23 mai 2024 de constater et d'approuver, en tant que de besoin, l'absence de tout élément de rémunération au titre de son mandat entre le 1^{er} juillet 2023 et le 31 décembre 2023. Le tableau ci-après synthétise les éléments de rémunération attribués ou versés au titre de son contrat de travail en 2023.

/ ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS, AU TITRE DE L'EXERCICE 2023 À M. BHUPENDER SINGH, AU TITRE DE SON CONTRAT DE TRAVAIL

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	Mandat : 0 €	Mandat : 0 €	Au titre de son mandat, M. Bhupender Singh n'a perçu aucune rémunération fixe en 2023.
	Contrat de travail : 1 180 000 £ (soit 1 357 883 €)	Contrat de travail : 1 180 000 £ (soit 1 357 883 €)	Au titre de son contrat de travail en qualité de président de la transformation groupe, M. Bhupender Singh perçoit une rémunération fixe annuelle brute de 1 180 000 £ (soit 1 357 883 €).

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 variable annuelle	Mandat : 0 €	Mandat : 0 €	Au titre de son mandat, M. Bhupender Singh n'a perçu aucune rémunération variable annuelle en 2023.
N-2 (2022) et N-1 (2023)	Contrat de travail : 497 123 £ (soit 432 000 €)	Contrat de travail : 497 123 £ (soit 432 000 €)	Au titre de son contrat de travail en qualité de président de la transformation groupe, M. Bhupender Singh perçoit une rémunération variable annuelle d'un montant maximum brut de 720 000 £ (soit 828 539 €) sous conditions de performance décrites à la section 4.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> du rapport sur le gouvernement d'entreprise. Compte tenu des niveaux d'atteinte constatés, un montant de 432 000 GBP (soit 497 123 €), représentant 60 % du montant cible a été arrêté. Les conditions de performance ainsi que les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 4.2.2.2 paragraphe <i>Rémunération variable annuelle</i> ci-avant.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	M. Bhupender Singh ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	M. Bhupender Singh ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions (SO), actions de performance (AP) ou tout autre avantage de long terme	n/a	Mandat : SO = aucune AP = aucune	En 2023, M. Bhupender Singh n'a bénéficié d'aucune attribution d'aucune sorte au titre de son mandat.
	n/a	Contrat de travail : SO = aucune AP = 21 000 actions (valorisation comptable : 2 862 090 €)	M. Bhupender Singh ne bénéficie d'aucune option d'actions. Le conseil d'administration dans sa séance du 26 juillet 2023, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 (24 ^e résolution) a décidé d'attribuer 21 000 actions de performance à M. Bhupender Singh, au titre de son contrat de travail, sous conditions de présence et de performance. Les conditions de performance, mesurées sur trois ans, comportent deux critères financiers internes pesant 35 % chacun (critère de croissance organique du chiffre d'affaires groupe et critère de <i>free cash flow</i>), un critère dit externe, pesant pour 10 % (performance boursière comparée à l'indice CAC 40 sur chaque exercice de la période), un critère en matière environnementale (réduction des émissions carbone de scopes 1 et 2) pesant pour 10 % et un critère en matière de taux de promotions internes pesant pour 10 %.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0 €	0 €	Aucune rémunération n'est versée en raison de mandat d'administrateur au sein de Teleperformance SE ou de filiales du groupe Teleperformance.
Avantages de toute nature	Mandat : 0 €	Mandat : 0 €	M. Bhupender Singh ne bénéficie pas d'avantages en nature au titre de son mandat.
	Contrat de travail : 7 608 £ (soit 8 755 €)	Contrat de travail : 7 608 £ (soit 8 755 €)	Au titre de son contrat de travail, il bénéficie d'une couverture santé.
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a	n/a	M. Bhupender Singh ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ou de prise de fonction au titre de son mandat. Son contrat de travail prévoit une indemnité en cas de rupture à l'initiative de l'employeur représentant 9 mois de rémunération (sauf faute lourde ou grave).
Retraite supplémentaire	n/a	n/a	M. Bhupender Singh ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire ou additionnel.
Indemnité de non-concurrence	0 €	0 €	M. Bhupender Singh est lié par un engagement de non-concurrence prévu dans son contrat de travail, décrit à la section 4.2.2.4 paragraphe <i>Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence</i> ci-avant.

* Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2023, 1 euro = 0,869 GBP).

4.2.2.5. 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 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 derniers exercices.

La définition du périmètre a fait l'objet de nombreux échanges notamment avec les principaux actionnaires de la société. Teleperformance est un groupe employant, au 31 décembre 2023, plus de 490 000 personnes réparties dans près de 100 pays. L'identification d'une population qui pourrait être considérée comme plus pertinente que celle prévue par les textes légaux 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 outre, du fait de la consolidation de Majorel depuis le 1^{er} novembre 2023, il a été décidé de ne pas inclure pour 2023 les éléments de rémunération des salariés de Majorel (à l'exception du nombre total de salariés groupe). Enfin, ils ne prennent pas en compte la rémunération de M. Bhupender Singh, directeur général délégué depuis le 1^{er} juillet 2023, non rémunéré au titre de son mandat en 2023. En outre, du fait de la consolidation de Majorel depuis le 1^{er} novembre 2023, il a été décidé de ne pas inclure pour 2023 les éléments de rémunération des salariés de Majorel (à l'exception du nombre total de salariés du groupe). Enfin, ils ne prennent pas en compte la rémunération de M. Bhupender Singh, directeur général délégué depuis le 1^{er} juillet 2023, non rémunéré au titre de son mandat en 2023.

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 de l'ensemble des salariés en France (c'est-à-dire les sociétés du groupe Teleperformance ayant leur siège social en France et employant des salariés). L'effectif ainsi retenu représente, pour l'année 2023, un nombre total de 1 469 salariés, soit 0,3 % de l'effectif total du groupe.

Méthode de calcul

Dans un souci de lisibilité de ces ratios, leur établissement, tant pour les dirigeants mandataires sociaux 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) ;
- les actions de performance ou *long-term incentive* (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.

Conclusions

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 (2019-2023), le conseil et le comité en ont tiré les conclusions suivantes :

- sur la période 2019-2023, la performance du groupe s'est accélérée et a atteint des niveaux importants, malgré un ralentissement de la croissance en 2023 :
 - ▶ le nombre de collaborateurs atteint plus de 490 000 collaborateurs à fin 2023 (près de 407 000 collaborateurs avant prise en compte de l'acquisition de Majorel) soit + 159 000 collaborateurs sur la période considérée ;
 - ▶ le chiffre d'affaires du groupe atteint 8 345 millions d'euros à fin 2023 (contre 5 355 millions d'euros à fin 2019) ;
 - ▶ le bénéfice dilué par action a atteint 10,18 euros au 31 décembre 2023 (contre 6,81 euros en 2019).
- la tendance d'évolution de ces ratios est globalement stable, à l'exception notable de l'impact en 2023 de la baisse de la valorisation des actions de performance sur les rémunérations et les ratios ;
- l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est uniquement liée aux effets de change et aux attributions d'actions de performance (aucune augmentation de la rémunération fixe ou variable annuelle au cours de la période considérée) lesquelles sont soumises à des conditions de performance et de présence appréciées sur trois ans et pour 2023 de l'impact de la non-atteinte à 100% des critères de performance de la part variable annuelle (cf. section 4.2.2 du Document d'enregistrement universel pour 2023) ;
- Au cours de la période considérée, la structure de rémunération du président-directeur général a régulièrement évolué (le montant global annuel restant inchangé depuis 2013) (cf. section 4.2.2.2 du document d'enregistrement universel pour 2023) et celle du directeur général délégué est inchangée, dans un contexte de fort développement et de forte croissance du groupe.

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 3.3 du Document d'enregistrement universel pour 2023 et les démarches entreprises par le groupe en matière de rémunération, formation, salaire décent ou *living wage*, diversité et égalité des chances, etc.).

(1) Dont les lignes directrices sur les multiples de rémunérations de l'AFEP actualisées en février 2021.

/ RATIOS CONCERNANT M. DANIEL JULIEN, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

	2023	2022	2021	2020	2019
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE					
Chiffre d'affaires (à données publiées - en millions d'euros)	8 345	8 154	7 115	5 732	5 355
Variation	+ 2,3 %	+ 14,6 %	+ 24,1 %	+ 7,0 %	+ 20,6 %
Investissements opérationnels nets (en millions d'euros)	212	296	229	254	252
Variation	- 28,4 %	+ 29,3 %	- 9,8 %	+ 0,8 %	+ 28,6 %
Bénéfice dilué par action (en euros)	10,18	10,77	9,36	5,52	6,81
Variation	- 5,5 %	+ 15,1 %	+ 69,6 %	- 18,9 %	+ 28,7 %
Nombre total de salariés du groupe (au 31/12 - arrondi)	490 000	410 000	420 000	383 000	331 000
Variation	+ 80 000	- 10 000	+ 37 000	+ 52 000	+ 31 000
Cours de bourse (en euros - au 31/12)	132,5	222,70	392,00	271,30	217,40
Variation	- 40,5 %	- 43,2 %	+ 44,5 %	+ 24,8 %	+ 55,7 %
Daniel Julien, président-directeur général					
Rémunération totale	10 796 891 €	19 717 239 €	19 599 499 €	17 040 193 €	13 226 736 €
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 45 %	+ 1 %	+ 15 %	+ 29 %	+ 195 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ TELEPERFORMANCE SE					
Effectif retenu	49	44	43	40	41
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 37 %	- 4 %	+ 27 %	+ 39 %	+ 84 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	68,11	78,09	74,41	81,88	88,12
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 12,8 %	+ 4,9 %	- 9,1 %	- 7,1 %	+ 60,3 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	100,46	127,12	151,79	118,82	143,15
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 21,0 %	- 16,3 %	+ 27,7 %	- 17,0 %	+ 90,4 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE DES ENTITÉS FRANÇAISES (Y COMPRIS TELEPERFORMANCE SE)					
Effectif retenu	1 469	1 511	1 363	1 357	1 689
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 6 %	- 18 %	+ 22 %	+ 14 %	+ 3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés France	283,76	488,6	397,18	422,04	372,08
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 41,9 %	+ 23 %	- 5,9 %	+ 13,4 %	+ 187,5 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France	417,6	829,1	819,10	637,23	517,64
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 49,6 %	+ 1,2 %	+ 28,5 %	+ 23,1 %	+ 186,5 %

/ RATIOS CONCERNANT M. OLIVIER RIGAUDY, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

	2023	2022	2021	2020	2019
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE					
Chiffre d'affaires (à données publiées – en millions d'euros)	8 345	8 154	7 115	5 732	5 355
Variation	+ 2,3 %	+ 14,6 %	+ 24,1 %	+ 7,0 %	+ 20,6 %
Investissements opérationnels nets (en millions d'euros)	212	296	229	254	252
Variation	- 28,4 %	+ 29,3 %	- 9,8 %	+ 0,8 %	+ 28,6 %
Bénéfice dilué par action (en euros)	10,18	10,80	9,36	5,52	6,81
Variation	- 5,5 %	+ 15,4 %	+ 69,6 %	- 18,9 %	+ 28,7 %
Nombre total de salariés du groupe (au 31/12 – arrondi)	490 000	410 000	420 000	383 000	331 000
Variation	+ 80 000	- 10 000	+ 37 000	+ 52 000	+ 31 000
Cours de bourse (en euros – au 31/12)	132,5	222,70	392,00	271,30	217,40
Variation	- 40,5 %	- 43,2 %	+ 44,5 %	+ 24,8 %	+ 55,7 %
Olivier Rigaudy, directeur général délégué					
Rémunération totale	4 058 860 €	7 664 750 €	7 857 954 €	5 882 579 €	4 408 312 €
Évolution par rapport à l'exercice précédent	- 47 %	- 2 %	+ 34 %	+ 33 %	+ 265 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ TELEPERFORMANCE SE					
Effectif retenu	49	44	43	40	41
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 37 %	- 4 %	+ 27 %	+ 39 %	+ 84 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	25,61	30,36	29,83	28,27	29,37
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 15,6 %	+ 1,8 %	+ 5,5 %	- 3,8 %	+ 98,3 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	37,77	49,42	60,86	41,02	47,71
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 23,6 %	- 18,8 %	+ 48,4 %	- 14,0 %	+ 135,6 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE DES ENTITÉS FRANÇAISES (Y COMPRIS TELEPERFORMANCE SE)					
Effectif retenu	1 469	1 511	1 363	1 357	1 689
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	- 6 %	- 18 %	+ 22 %	+ 14 %	+ 3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés France	106,67	189,94	159,24	145,69	124,01
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 43,8 %	+ 19,3 %	+ 9,3 %	+ 17,5 %	+ 255,7 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France	160,75	322,49	328,40	219,98	172,52
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 50,2 %	- 1,8 %	+ 49,3 %	+ 27,5 %	+ 254,5 %

4.2.2.6. Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

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.

Actions de performance et mécanismes équivalents

/ ACTIONS ATTRIBUÉES OU CONSENTIES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2023

	Caractéristiques principales des plans d'attributions d'actions de performance				Informations relatives à l'exercice écoulé						
	Numéro du plan	Période d'acquisition	Date d'attribution	Date d'acquisition	À l'ouverture de l'exercice	Au cours de l'exercice		À la clôture de l'exercice			
						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
	Plan TGI 2020	Du 29/07/2020 au 29/07/2023	29/07/2020	29/07/2023	58 333	-	58 333	-	-		
Daniel Julien Président-directeur général	Plan TGI 2021	Du 28/07/2021 au 28/07/2024	28/07/2021	28/07/2024	50 000	-	-	50 000	50 000		
	Plan 220727TP	Du 27/07/2022 au 27/07/2025	27/07/2022	28/07/2025	-	50 000	-	50 000	50 000	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions	
	Plan 230726TP	Du 26/07/2023 au 26/07/2026	26/07/2023	27/07/2026	-	50 000	-	50 000	50 000		
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	Plan 200729TP	Du 29/07/2020 au 29/07/2023	29/07/2020	29/07/2023	22 000	-	22 000	22 000	22 000		
	Plan 210728TP	Du 28/07/2021 au 28/07/2024	28/07/2021	28/07/2024	22 000	-	-	22 000	22 000		
	Plan 220727TP	Du 27/07/2022 au 27/07/2025	27/07/2022	28/07/2025	-	22 000	-	22 000	22 000	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions	
	Plan 230726TP	Du 26/07/2023 au 26/07/2026	26/07/2023	27/07/2026	-	22 000	-	22 000	22 000		

Au cours de l'exercice 2023, 21 000 actions de performance ont été attribuées à M. Bhupender Singh au titre de son contrat de travail (cf. section 4.2.2.4 ci-avant).

/ 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 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2023.

Référence du plan	200729TP	200929TP	210728TP	210728ATP	210728BTP	210728CTP	210728DTP	210728ETP	220727TP	230726TP
Date de l'assemblée générale	09/05/2019								14/04/2022	
Date du conseil d'administration	29/07/2020	29/09/2020	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Date d'attribution	29/07/2020	29/09/2020	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Nombre total de bénéficiaires	427	2	507	1	1	1	1	1	593	614
Nombre total de droits à actions attribués	477 417	4 000	538 632	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	592 104	601 088
% du capital social	0,81 %	0,006 %	0,92 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,02 %	1 %	1,02 %
Conditions de performance ⁽¹⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre total attribué aux mandataires sociaux :										
● Daniel Julien ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	50 000	50 000
● Olivier Rigaudy	22 000	-	22 000	-	-	-	-	-	22 000	22 000
● Bhupender Singh ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21 000
● Véronique de Jocas ⁽³⁾	500	-	750	-	-	-	-	-	750	850
● Evangelos Papadopoulos ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400

Référence du plan	200729TP	200929TP	210728TP	210728ATP	210728BTP	210728CTP	210728DTP	210728ETP	220727TP	230726TP
Valorisation par action à l'attribution selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	212,23 € ⁽⁴⁾	-	302,07 € ⁽⁵⁾	-	-	-	-	-	293,29 € ⁽⁶⁾	136,29 ⁽⁷⁾
Nombre attribué aux dix premiers bénéficiaires non mandataires sociaux	115 667	4 000	128 000	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	128 200	109 000 ⁽⁸⁾
Date d'acquisition définitive	29/07/2023	29/09/2023	28/07/2024	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2027	28/07/2027	28/07/2025	27/07/2026
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	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 annulées ou caduques	66 700	0	72 899	0	0	0	0	0	38 223	9 240
Nombre définitivement acquis	410 717	4 000	1 000 ⁽⁹⁾	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de droits restant en circulation	-	-	464 733	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	553 881	591 848

- (1) Les conditions de performance sont décrites aux sections 7.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2020, 2021 et 2022 respectivement et, pour le plan 2023 à la section 6.2.6.3. du présent document.
- (2) Les attributions décidées entre 2013 et 2021 en faveur de certains dirigeants mandataires sociaux ont été effectuées dans le cadre des plans dits « *long-term incentive* » décrits ci-après.
- (3) Administrateur. L'intégralité des actions de performance a été attribuée au titre du contrat de travail.
- (4) 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.
- (5) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2021 : cf. note 3.7 *Paiements fondés sur des actions* des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2021) : un tiers des actions est valorisé à 221,20 euros et deux tiers à 342,50 euros.
- (6) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2022 : cf. note 3.7 *Paiements fondés sur des actions* des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2022) : 15 % des actions sont valorisés à 187,8 euros et 85 % sont valorisés à 311,90 euros.
- (7) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2023 : cf. note 3.8 *Paiements fondés sur des actions* des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (section 5.1 du document d'enregistrement universel pour 2023) : 90 % des actions sont valorisés à 148,4 euros et 10 % sont valorisés à 27,30 euros.
- (8) Incluant l'attribution faite à M. Bhupender Singh dont l'intégralité des actions de performance 2023 a été attribuée au titre de son contrat de travail.
- (9) En raison du décès de bénéficiaires.

S'agissant du plan 210728TP, le conseil d'administration dans sa séance du 6 mars 2024, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, a constaté que 66,67 % des objectifs étaient atteints. En conséquence, 66,67 % des actions ainsi attribuées seront définitivement acquises en juillet 2024 par les bénéficiaires sous réserve du respect de la condition de présence. Le détail par critère est présenté à la section 6.2.6.3. du présent document d'enregistrement universel.

/ 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.

Teleperformance Group, Inc. ("TGI"), filiale américaine à 100 % de Teleperformance SE, a mis en place deux plans d'intéressement à long terme (*long-term incentive plans*) dénouable en actions Teleperformance SE :

- en juillet 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) Le conseil d'administration de TGI dans sa réunion du 16 février 2023, tel qu'autorisé par le conseil d'administration de Teleperformance SE, a constaté que les conditions de performance de ce plan étaient réalisées. Par conséquent, les actions ont été définitivement acquises le 29 juillet 2023 ;

- en juillet 2021, portant sur un nombre total de 50 000 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 28 juillet 2021 (Plan 210728TP) (cf. section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2021). Le conseil d'administration de TGI dans sa réunion du 6 mars 2024, tel qu'autorisé par le conseil d'administration de Teleperformance SE, a constaté que 66,67 % des conditions de performance étaient réalisées. En conséquence, 66,67 % des actions attribuées, soit 33 335 actions, seront acquises en juillet 2024 sous réserve de la condition de présence. Le détail par critère est présenté à la section 6.2.6.3. du présent document d'enregistrement universel.

	Plan TGI 2020	Plan TGI 2021
Date d'attribution	29/07/2020	28/07/2021
Nombre total de droits à actions attribuées	58 333	50 000
Nombre total de bénéficiaires	1	1
• Daniel Julien	58 333	50 000
% du capital social de Teleperformance SE	0,099 %	0,085 %
Date d'acquisition définitive	29/07/2023	28/07/2024
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	12 386 040 € ⁽²⁾	15 103 350 € ⁽³⁾
Nombre cumulé de droits à actions annulées ou caduques	0	0
Nombre d'actions définitivement acquises	58 333	0
Nombre de droits restants en circulation au 31 décembre 2023	0	50 000

(1) Les conditions de performance sont décrites aux sections 7.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2020 et 2021 respectivement.

(2) 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.

(3) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31 décembre 2021 : cf. note 3.7 *Paiements fondés sur des actions* des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (chapitre 5 du document d'enregistrement universel pour 2021) : un tiers des actions est valorisé à 221,20 euros et deux tiers à 342,50 euros.

/ ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE 2023 (INFORMATION REQUISE AU TABLEAU 7 DES RECOMMANDATIONS AMF)

Dirigeant mandataire social exécutif	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Daniel Julien	Plan TGI 2020 du 29 juillet 2020	58 333	Oui (conditions de performance ⁽¹⁾ et de présence)
Olivier Rigaudy	Plan n° 200729TP du 29 juillet 2020	22 000	Oui (conditions de performance ⁽¹⁾ et de présence)
Bhupender Singh ⁽²⁾	Plan n° 200729TP du 29 juillet 2020	14 000	Oui (conditions de performance ⁽¹⁾ et de présence)

(1) Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2022.

(2) Directeur général délégué depuis le 1^{er} juillet 2023.

4.2.3. Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 (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 23 mai 2024 d'approuver :

- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable aux administrateurs 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 2024, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.2 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 6 mars 2024 (le "RGE") (9^e résolution) ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au président-directeur général 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 2024, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.3 du RGE (10^e résolution) ;

- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable à M. Bhupender Singh, 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 2024, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.4 du RGE (11^e résolution).
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable à M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances 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 2024, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.4 du RGE (12^e résolution).

4.2.3.1. Principes communs de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2024

Principes directeurs

Les principes directeurs gouvernant la détermination et la révision des éléments de rémunération des mandataires sociaux, tels que décrits à la section 4.2.1 ci-avant, font partie de la politique de rémunération pour 2024. Elle est précisée et complétée, pour 2024, par les éléments décrits à la présente section 4.2.3. La politique de rémunération pour 2023 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 2024, le comité des rémunérations et des nominations a notamment pris en considération les résultats des votes et commentaires exprimés par les actionnaires, l'évolution du groupe, de son environnement et de ses activités. Son analyse a également pris en considération les évolutions du groupe et sur proposition du comité des rémunérations et des nominations, le conseil, dans sa séance du 6 mars 2024, hors la présence des directeurs généraux délégués et du président-directeur général (lesquels n'ont pas non plus pris part au vote) a réexaminé et fixé la politique de rémunération, pour l'exercice 2024, des mandataires sociaux. Cette politique comporte des principes communs à tous les mandataires et est ensuite déclinée pour les administrateurs (section 4.2.3.2 ci-après), le président-directeur général (section 4.2.3.3 ci-après) et chacun des directeurs généraux délégués (sections 4.2.3.4 et 4.2.3.5 ci-après).

Décisions du conseil d'administration pour 2024

Dans l'élaboration de ses recommandations pour 2023, le comité des rémunérations et des nominations a pris en compte (i) l'adhésion exprimée par l'assemblée générale des actionnaires au cours des années passées, (ii) les attentes exprimées par les actionnaires sur la politique de rémunération, (iii) le fait que les politiques de rémunération ainsi votées ont produit les comportements et la performance désirés et (iv) l'amorce de la succession annoncée le 16 février 2024.

Le comité des rémunérations et des nominations a, notamment, pris acte du score obtenu sur les politiques de rémunération de M. Daniel Julien et de M. Olivier Rigaudy lors de l'assemblée générale 2023. Le dialogue et les échanges avec les actionnaires en amont et à la suite de l'assemblée générale ont permis de confirmer le principal angle de critique visé par ces derniers, en ce que le taux d'atteinte de la rémunération variable annuelle aurait dû mieux refléter les conséquences de la controverse sociale apparue en novembre 2022. Il a aussi pris en compte le fait que les niveaux d'atteinte fixés à l'origine étaient exigeants, calibrés et pertinents, ce qui démontre l'efficacité du schéma de rémunération à court et à long-terme.

Le comité des rémunérations et des nominations a analysé la structure des plans de rémunérations et notamment les critères extra-financiers des rémunérations variables annuelles et à long-terme des dirigeants mandataires sociaux et a décidé, compte tenu du travail fait dès 2023 de maintenir les critères sociaux dans les rémunérations variables permettant de répondre aux attentes de ses actionnaires en la matière.

Pour 2024, le conseil d'administration a ainsi confirmé les structures de rémunérations et décidé, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations, de :

- maintenir inchangés les principes de détermination des rémunérations dues ou attribuées en faveur des administrateurs, tels qu'ils ont été arrêtés à l'issue de l'assemblée générale du 14 avril 2022 ;
- maintenir inchangée la répartition entre la part fixe et la part variable adoptée depuis 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux (la part fixe représente 50 % de la rémunération totale et la part variable maximum représente 50 % également) ;
- maintenir inchangé, en 2024, le montant maximum global de la rémunération fixe et variable annuelle du président-directeur général, ce pour la douzième année consécutive (montant inchangé depuis 2013), et le nombre maximum d'actions de performance à attribuer, ce nombre étant à proratiser en fonction de la date de cessation de ses fonctions exécutives ;
- mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2024, une rémunération (fixe, variable et actions de performance) au titre du mandat de M. Bhupender Singh tout en maintenant son contrat de travail en qualité de Président en charge de la Transformation (pour la période où il agit en qualité de co-directeur général avec le président-directeur général) ;
- maintenir, sans suspension, le contrat de travail de M. Olivier Rigaudy en qualité de directeur financier groupe ;
- augmenter, sur la seule partie relative à son mandat, la rémunération fixe et variable de M. Olivier Rigaudy, en qualité de directeur général délégué. Il est rappelé que sa rémunération n'avait subi aucun changement 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 4.2.1 ci-avant. 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'actionariat de la société ;
- conserver la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant l'application de la politique de la rémunération des mandataires sociaux. Bien qu'il ne l'ait exercé qu'à une seule reprise en 2021, la pandémie de la Covid-19 a convaincu le conseil qu'une crise sanitaire, une catastrophe naturelle ou un événement d'ampleur similaire étaient susceptibles de nécessiter d'opérer certains ajustements sur certains éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. 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 ;

- maintenir dans la rémunération variable des critères extra-financiers liés aux priorités du groupe en matière RSE et aux enjeux stratégiques prioritaires pour la poursuite du développement du Groupe, à savoir :

- ▶ dans la rémunération variable de long terme en actions : un critère environnemental et un critère lié aux promotions internes ;
- ▶ dans la part variable annuelle : introduire deux nouveaux critères relatifs à la cybersécurité et l'utilisation de l'intelligence artificielle.

L'ensemble de ces éléments pour 2024 s'inscrit dans la continuité et la stabilité de la politique de rémunération. Celle-ci

continue d'assurer 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 en matière sociale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, ces politiques seront soumises à l'approbation des actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale appelée à se réunir le 23 mai 2024 (résolutions 9 à 13).

4.2.3.2. Politique de rémunération des administrateurs pour 2024

Pour 2024, 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 4.2.1 et 4.2.1.2 ci-avant) 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 d'une 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 1,2 million d'euros pour l'exercice 2024 comme suit (montants bruts) :

- rémunération d'administrateur : une part fixe annuelle de 27 500 euros et une part variable de 6 600 euros par séance du conseil, sous condition de présence ;
- rémunération de membre du comité d'audit, des risques et de la conformité : une part fixe annuelle de 11 000 euros (doublée pour le président du comité) et une part variable de 5 000 euros par séance, sous condition de présence ;
- rémunération de membre du comité des rémunérations et des nominations et du comité RSE : une part fixe annuelle de 8 250 euros (doublée pour le président du comité) et une part variable de 3 900 euros par séance, sous condition de présence ;
- rémunération spécifique de l'administrateur référent : une rémunération fixe annuelle de 55 000 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.

4.2.3.3. Politique de rémunération du président-directeur général pour 2024

La rémunération attribuée au président-directeur général pour 2024 a été fixée par décision du conseil d'administration réuni le 6 mars 2024 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 13 avril 2023, dans le prolongement des principes détaillés à la section 4.2.1 ci-avant, en y apportant des modifications sur la partie variable à long terme.

À titre indicatif, l'évolution, depuis 2017, des éléments de rémunération du président-directeur général est présentée à la section 4.2.2.2 ci-avant.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2024, 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).

Rémunération variable annuelle

Le montant maximum de la rémunération variable annuelle pour le président-directeur général a été arrêté, pour l'exercice 2024, à la somme brute de 2 625 000 dollars US, un montant équivalent à celui de sa rémunération fixe annuelle (inchangé depuis 2018). Cette rémunération est exprimée sous la forme d'un maximum. En cas de surperformance d'un ou de plusieurs objectifs, aucune rémunération supplémentaire n'est 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 exigeantes et sont mesurables.

Les objectifs conditionnant la rémunération variable sont fondés pour 70 % de la somme maximum, sur des critères de performance financiers (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires pour 30 % et de l'amélioration de l'EBITA par rapport à l'exercice précédent (pro forma et hors éléments non récurrents) pour 30 %) et de réalisation en 2024 de synergies attendues suite à l'acquisition de Majorel (10%). La croissance organique et la rentabilité opérationnelle constituent en effet les critères financiers fondamentaux et centraux de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des équipes dirigeantes à travers le groupe (fonctions globales, régionales ou directions fonctionnelles). Le critère lié aux synergies attendues de l'acquisition de Majorel permettra au conseil de s'assurer du suivi de la bonne intégration suite à cette acquisition. Ce sont les éléments principaux que la communauté financière retient pour apprécier et juger de la performance du groupe et de la valorisation de son action et qui sont, par conséquent, légitimes pour apprécier la performance des dirigeants du groupe.

S'agissant des 30 % restants, ils sont assis sur des critères extra-financiers correspondant aux priorités identifiées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et sur les enjeux prioritaires du Groupe en matière de cybersécurité et d'utilisation de l'intelligence artificielle.

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, 70 points maximum pour les critères financiers et 30 points maximum pour les critères extra-financiers.

S'agissant des critères financiers :

/ CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES (à périmètre et taux de change constants)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 2,0 %
10 points	Égal à 2,0 % et inférieur à 2,5 %
20 points	Égal à 2,5 % et inférieur à 3,0 %
30 points	Égal à 3,0 % et au-delà
TOTAL	30 POINTS

/ AMÉLIORATION DE LA MARGE D'EBITA (vs. proforma 2023 publié et hors éléments non récurrents)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 10 points de base (bp)
10 points	Égal à 10 bp et inférieur à 15 bp
20 points	Égal à 15 bp et inférieur à 20 bp
30 points	Égal à 20 % et au-delà
TOTAL	30 POINTS

/ INTEGRATION MAJOREL (10%)

Atteinte et réalisation en 2024 d'un niveau récurrent de synergies d'un montant minimum de 100 millions d'euros (*run rate*) (hors coûts de synergies).

S'agissant des critères extra-financiers :

Le conseil, sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations et après avis du comité RSE, a fixé les critères suivants liés aux priorités du Groupe pour 2024 en matière de RSE, plus particulièrement en matière sociale :

/ CRITÈRE D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS (10 %)

Le conseil a souhaité maintenir, pour 2024, le critère d'engagement des employés qui fait partie des priorités du groupe, tel qu'indiqué dans la matrice de matérialité. Il a ainsi souhaité le diviser en deux sous-critères en conservant l'objectif d'obtention de certifications et en y incluant l'indice de confiance. Il a souhaité maintenir le recours aux enquêtes confidentielles et indépendantes telles que celles menées par l'institut *Great Place to Work*®, référence mondiale indépendante en matière d'expertise de la qualité de vie au travail, basée sur la qualité de l'expérience collaborateur.

Sous-critère lié au taux d'employés travaillant dans une filiale certifiée (5 %)

Objectif : la poursuite de l'obtention de certifications portant sur la satisfaction des 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 2024 par des organismes indépendants réputés. 5 points seront attribués si le taux des employés travaillant dans une filiale certifiée est égal ou supérieur à 90 %.

Sous-critère lié à l'indice de confiance (5 %)

Objectif : obtention d'un indice global moyen de confiance supérieur à 70 % dans le cadre des certifications obtenues au titre du premier sous-critère.

Éléments d'appréciation : obtention d'un indice moyen de confiance d'au moins 70 % concernant l'exercice 2024. 5 points seront attribués dans cette hypothèse.

Le conseil d'administration a souhaité faire peser une partie du critère sur l'atteinte d'un indice de confiance (Trust Index score) moyen supérieur à 70 %, au-delà du minimum requis par l'organisme indépendant pour l'obtention ou le renouvellement d'une certification en matière d'engagement des employés.

/ CRITÈRE LIÉ À LA CYBERSECURITE (10 %)

Pour faire écho aux attentes exprimées par certains actionnaires, et en lien avec les sujets prioritaires tels qu'identifiés dans la matrice de matérialité des enjeux et risques RSE, le conseil d'administration a souhaité introduire un critère lié aux réalisations attendues en matière de cybersécurité afin de prendre en compte, au-delà des enjeux sociaux et de capital humain, les développements nécessaires sur la sécurité des données tout au long de la chaîne de valeur.

Objectif : poursuite du déploiement du plan de cybersécurité et renforcement des dispositifs du Groupe en place.

Éléments d'appréciation : le conseil appréciera le niveau de réalisation de ce critère au regard, notamment, d'éléments fondés sur l'intégration des entités et des collaborateurs de Majorel dans les systèmes et les procédures du Groupe, la pertinence, l'efficacité et la maturité du plan de cybersécurité du Groupe en utilisant notamment le cadre de NIST Cybersecurity (*NIST Cybersecurity Framework*), la poursuite de l'internationalisation de centres de compétences digitaux, ...

/ CRITÈRE LIÉ À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (10 %)

Le conseil d'administration a souhaité introduire un critère lié à la gestion et l'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'ensemble de l'organisation.

Objectif : Accélérer le déploiement des solutions intégrant l'intelligence artificielle dans les processus et opérations du Groupe et dans son offre commerciale.

Éléments d'appréciation : le conseil appréciera le niveau de réalisation de ce critère en évaluant, notamment, la pertinence de la gouvernance mise en place, le nombre et la pertinence des projets intégrant l'intelligence artificielle déployés en interne, le nombre d'experts digitaux, le nombre de *bots* déployés en 2024, le déploiement effectif des produits et services du Groupe chez ses clients...

La rémunération variable annuelle pour 2024 du président-directeur général reste assortie du mécanisme de *clawback* introduit en 2018 et décrit à la section 4.2.1.2.

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 2024, 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 2025 des éléments de sa rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 en raison de son mandat de président-directeur général.

Rémunération de long terme en actions

Conformément à la politique d'attribution mise en place depuis 2019, décrite ci-avant, le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir pour 2024 le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué au président-directeur général à 50 000 actions, ce nombre étant à proratiser en fonction de la date de cessation de ses fonctions exécutives.

Ce plafond, connu à l'avance, permet de limiter la dilution potentielle issue de l'attribution et est cohérent avec l'implication demandée et la stabilité du président-directeur général, fondateur dans l'actionnariat de la société. Le conseil a également pris en compte les éléments suivants dans la détermination du plafond d'attribution pour 2024 :

- 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 ont été en constante progression sur une période durable ;
- l'annonce d'une gouvernance partagée;

- 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 ;
- 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.

S'agissant des critères de performance applicables pour cette attribution, le conseil d'administration a décidé de maintenir les cinq critères décidés pour l'attribution mise en place en 2023.

Ces critères seront mesurés, pour l'attribution prévue en 2024, sur la période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2026 et consisteront en cinq critères :

- le premier critère de performance, pesant pour 35 %, est fondé sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à taux de change et périmètre constants) par rapport à la croissance du marché telle que publiée par Everest Group entre l'exercice clos le 31 décembre 2023 et l'exercice clos le 31 décembre 2026 (le critère de « croissance organique du chiffre d'affaires ») ; et
- le deuxième critère de performance, pesant pour 35 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponible (« free cash flow ») cumulés au 31 décembre 2026 (le critère « free cash flow ») ; et
- le troisième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur l'évolution du cours de l'action Teleperformance SE en surperformance 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 2024, 2025 et 2026 (i) de l'action Teleperformance SE et (ii) du CAC 40 (le critère « Évolution du cours de l'action ») ; et
- le quatrième critère de performance, pesant pour 10%, est fondé sur l'atteinte d'un taux de réduction des émissions de carbone de scope 1 ⁽¹⁾ et de scope 2 ⁽²⁾ alignée sur les nouveaux objectifs 2030 de Teleperformance (le critère « RSE »). Ces nouveaux objectifs

(1) Émissions de scope 1 désignent les émissions directes liées à la consommation de carburant et de fluides réfrigérants.

(2) Émissions de scope 2 désignent les émissions indirectes liées à la consommation d'électricité.

ont été développés selon la méthodologie SBTi. Ils intègrent les activités Majorel dans le champ d'application et s'alignent sur une trajectoire SBTi plus ambitieuse, la trajectoire à 1,5°C. Cette trajectoire exige une réduction absolue des émissions d'au moins -4,2 % par an. La société doit également s'assurer que l'ambition prospective (*forward-looking ambition* ou FLA) entre l'année la plus récente et l'année cible est suffisante. Par conséquent, pour refléter l'importante réduction réalisée par le groupe au cours des dernières années, les objectifs ajustés au FLA pour Teleperformance visent à réduire les émissions des scopes 1 et 2 de -5,2 % par an d'ici à 2030, par rapport à 2019 (année de référence). Pour l'attribution ainsi envisagée, cela signifie une réduction de -36,4 % des émissions des scopes 1 et 2 d'ici à 2026, par rapport à 2019 (baseline). Ces objectifs doivent encore être validés par SBTi et pourraient ainsi être amenés à évoluer. Le conseil d'administration adaptera en conséquence et en tant que

de besoin ces objectifs en fonction de la validation obtenue de ses objectifs en la matière; et

- le cinquième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé quatrième sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2026 (le critère « Promotions »).

Ces cinq critères sont cumulatifs : ils ne se compensent pas et aucun critère n'est exclu au bénéfice de ceux qui seraient atteints. Ainsi chaque critère donnera droit à un pourcentage de crédit d'actions en fonction de la performance atteinte (telle que décrite ci-après). Ce pourcentage sera multiplié par le poids relatif de chaque critère afin de déterminer un pourcentage d'actions à attribuer. La somme de ces pourcentages ainsi calculés pour chacun des critères sera appliquée 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.

Critères internes :

/ CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RAPPORT AU MARCHÉ DE REFERENCE (« CA »)

Pourcentage de crédits d'actions	CA
0 %	CA = Marché (tel que publié par Everest Group)
50 %	CA ≥ Marché +1 %
75 %	CA ≥ Marché +1,5 %
100 %	CA ≥ Marché +2 %

/ FREE CASH FLOW POUR TROIS ANS (« FCF »)

Pourcentage de crédits d'actions	FCF
0 %	< 2 500 M€
50 %	2 500 M€ ≤ FCF < 2 600 M€
75 %	2 600 M€ ≤ FCF < 2 700 M€
100 %	≥ 2 700 M€

/ ENVIRONNEMENT (« RSE »)

Pourcentage de crédits d'actions	RSE
0 %	< - 27%
50 %	- 27% ≤ CSR < - 32%
75 %	- 32% ≤ CSR < - 36,4%
100 %	≥ - 36,4%

/ PROMOTIONS (« PROMOTIONS »)

Pourcentage de crédits d'actions	Promotions
0 %	< 30 %
50 %	30 % ≤ Promotions < 45 %
75 %	45 % ≤ Promotions < 60 %
100 %	≥ 60 %

Critère externe :

/ ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION (« COURS »)

Pourcentage de crédits d'actions	Cours
0 %	< 200 points de base (bp)
50 %	200 bp ≤ Cours < 400 bp
75 %	400 bp ≤ Cours < 600 bp
100 %	≥ 600 bp

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* décrit à la section 4.2.2.2 paragraphe *Avantages en nature* ci-avant.

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, inchangées pour 2024, décrites à la section 4.2.2.2 paragraphe *Principes et structure de rémunération*.

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 EN CAS DE DÉPART

	Départ volontaire/Révocation pour faute lourde ou grave	Départ contraint	Départ en retraite ou date de cessation effective des fonctions exécutives
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 conformément aux principes énoncés au paragraphe 4.2.1.2 <i>Structure de rémunération - Rémunération de long terme en actions</i>).		Pas d'acquisition accélérée, prorata appliqué et les conditions de performance restent applicables.

4.2.3.4. Politique de rémunération pour 2024 de M. Bhupender Singh, directeur général délégué

La rémunération attribuée pour 2024 au directeur général délégué a été fixée par décision du conseil d'administration réuni le 6 mars 2024 sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations. Il a décidé de maintenir, pour la période où il agit en qualité de co-directeur général avec Daniel Julien, fondateur et président-directeur général, son contrat de travail en qualité de Président en charge de la transformation du Groupe en y apportant quelques changements. De plus, il a été décidé d'introduire, à compter du 1^{er} janvier 2024, sous réserve du vote positif de l'assemblée générale, une rémunération au titre de son mandat. L'ensemble de ces composantes ont été revues et réajustées afin de respecter les principes appliqués aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs comme décrits dans les développements qui suivent.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2024, la part fixe annuelle brute de la rémunération de M. Bhupender Singh, au titre de son mandat de directeur général délégué a été fixée à la somme de 426 000 euros. Elle serait applicable au 1^{er} janvier 2024, sous réserve du vote positif de l'assemblée du 23 mai 2024.

Au titre de son contrat de travail, la rémunération fixe annuelle brute de M. Singh serait portée de 1 180 000 GBP à 960 000 GBP.

Rémunération variable annuelle

Pour 2024, le montant maximum de la rémunération variable annuelle du directeur général délégué à raison de son mandat a été fixée à la somme de 707 000 euros. 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. 4.2.3.3 ci-dessus), étant précisé que la contribution personnelle est prise en compte pour la part extra-financière.

Par ailleurs, la rémunération variable annuelle pour 2024 du directeur général délégué est soumise au mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1.2 ci-avant.

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 2024, à raison de son mandat, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2025 des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 à raison de son mandat.

Il est par ailleurs rappelé que M. Bhupender Singh a vocation à percevoir également, en raison de ses fonctions salariées de Président en charge de la transformation, la rémunération variable prévue par son contrat de travail, à savoir une rémunération variable maximum (brute) de 720 000 GBP au titre de l'exercice 2024, déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées. Cette rémunération (à verser en 2025) 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. Singh 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 2024, ces objectifs consistent dans le :

- Poursuite et accélération des projets de transformation interne (25%) ;
- Développement des offres commerciales à l'attention des clients (25%) ;
- Développement de TP Infinity (20%) ;

- Accélération du déploiement des solutions intégrées (15%) et sécurisées (15%).

Rémunération de long terme en actions

Conformément à la nouvelle politique d'attribution mise en œuvre depuis 2019, 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 2024 au directeur général délégué ne pourra excéder 31 000 actions.

S'agissant des critères de performance de l'attribution appelée à être décidée en 2024, ils reposeront sur des indicateurs en lien avec la stratégie long terme telle que définie par le conseil d'administration et applicables à l'ensemble des bénéficiaires de ces attributions, dont les dirigeants mandataires sociaux (cf. ci-avant).

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 d'une assurance santé 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 ont été changées pour 2024 afin de répondre aux impératifs du groupe et aux meilleures pratiques attendues en matière de limite dans les montants pouvant être attribués ou être dus à l'occasion de la fin des fonctions. À cet effet, il a été décidé de réduire à 12 mois de rémunération et de durée les engagements de non-concurrence liant M. Singh au groupe Teleperformance, permettant ainsi d'aligner cet engagement sur les modalités de celui en place pour le directeur général délégué en charge des finances. À l'occasion de sa nomination en qualité de directeur général, les modalités pourraient être revues.

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 contient une indemnité de 9 mois, en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur (sauf cas de faute lourde ou grave). Une période de préavis respectivement de 3 mois est également prévue dans son contrat de travail. Son contrat ne comporte pas d'autre 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 conformément aux principes énoncés au paragraphe 4.2.1.2 <i>Structure de rémunération – Rémunération de long terme en actions</i>).	Pas d'acquisition accélérée, prorata appliqué et les conditions de performance restent applicables.	

* Au titre de son contrat de travail, M. Bhupender Singh est susceptible de bénéficier d'une indemnité due en cas de rupture du contrat à l'initiative de l'employeur, sauf cas de faute lourde ou grave, limitée à 9 mois de rémunération.

4.2.3.5. Politique de rémunération pour 2024 de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances

La rémunération attribuée pour 2024 au directeur général délégué e, charge des finances a été fixée par décision du conseil d'administration réuni le 6 mars 2024 sur recommandations du comité des rémunérations et des nominations. Il a décidé de modifier la rémunération de M. Rigaudy au titre de son mandat pour y introduire une augmentation de la rémunération annuelle pour maintenir l'attractivité et la compétitivité de cette rémunération à la lumière des évolutions du périmètre du groupe depuis la nomination de M. Rigaudy. Il est rappelé qu'aucune modification n'avait été introduite, tant sur la partie due au titre de son mandat ou du contrat de travail, depuis 2018. L'augmentation proposée de 10% de la rémunération fixe

et variable reflète ainsi les évolutions de la complexité du groupe et est cohérente avec l'évolution des rémunérations de la masse salariale sur la période. Elle a aussi pour but de consolider son rôle et son implication aux côtés de Messieurs Julien et Singh, permettant la mise en oeuvre de la nouvelle gouvernance.

Le descriptif des éléments de rémunération de M. Olivier Rigaudy, à raison de son mandat de directeur général délégué au titre de l'exercice 2024 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.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2024, la part fixe annuelle brute de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat de directeur général délégué est portée de 80 000 euros à 140 000 euros. Il est rappelé que cette rémunération était inchangée depuis 2018. Elle serait applicable au 1^{er} janvier 2024, sous réserve du vote positif de l'assemblée du 23 mai 2024.

Il est rappelé que M. Rigaudy, directeur général délégué, percevra également en 2024, 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 et maintenue pour 2024).

Rémunération variable annuelle

Pour 2024, le montant maximum de la rémunération variable annuelle brute du directeur général délégué à raison de son mandat est porté de 380 000 euros (inchangé depuis 2018) à 440 000 euros. 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. 4.2.3.3 ci-dessus), étant précisé que la contribution personnelle est prise en compte pour la part extra-financière.

Par ailleurs, la rémunération variable annuelle pour 2024 du directeur général délégué reste soumise au mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1.2 ci-avant.

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 2024, à raison de son mandat, est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire à tenir en 2025 des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 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 2024 (inchangée depuis 2018), déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées. Cette rémunération (à verser en 2025) 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 2024, ces objectifs consistent dans le :

- management de la performance du groupe en vue de garantir l'atteinte des objectifs annuels, notamment en termes de rentabilité financière et de marge (40 %) ;
- management proactif de la liquidité et des frais financiers du groupe (30 %) ;

- intégration de Majorel : 30 % :

- ▶ identification et réalisation de synergies pour 2024 et 2025 (15 %),
- ▶ intégration des systèmes financiers et de la structure juridique et fiscale des entités Majorel au sein du groupe TP, optimisation du nombre d'entités, rachats de minoritaires... (15 %).

Rémunération de long terme en actions

Conformément à la nouvelle politique d'attribution mise en œuvre depuis 2019, 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 2024 au directeur général délégué ne pourra excéder 24 000 actions. Ce plafond a été réhaussé par rapport aux années précédentes afin de maintenir une orientation long-terme de la rémunération globale et participe 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 2024, ils reposeront sur des indicateurs en lien avec la stratégie long terme telle que définie par le conseil d'administration et applicables à l'ensemble des bénéficiaires de ces attributions, dont les dirigeants mandataires sociaux (cf. ci-avant).

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, inchangées pour 2024, sont décrites à la section 4.2.2.3 ci-avant.

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 EN CHARGE DES FINANCES 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 conformément aux principes énoncés au paragraphe 4.2.1.2 <i>Structure de rémunération - Rémunération de long terme en actions</i>).		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.

4.3. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES EN MATIÈRE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.3.1. 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 6, section 6.1.2.4 *Assemblées générales* du document d'enregistrement universel pour 2023.

4.3.2. Notations

Le tableau suivant présente la notation financière du groupe :

Groupe	Standard & Poor's ⁽¹⁾ « BBB » – <i>Investment grade</i>
(1) Notation relevée en date du 22 novembre 2021 par rapport à celle de « BBB- » – <i>Investment grade</i> assortie d'une perspective stable, attribuée pour la première fois le 15 mars 2017 puis confirmée le 6 novembre 2020 qui était la meilleure note reçue dans le secteur de l'expérience client.	

En ce qui concerne la notation extra-financière du groupe, il est renvoyé à la section 3.7.2 *Notation extra-financière et indices ESG* du document d'enregistrement universel pour 2023.

4.3.3. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments ci-dessous sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

(i) la structure du capital	cf. section 6.3 <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	cf. section 6.3 <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 6.1.2.3 <i>Description des droits, privilèges et restrictions attachés</i> , le cas échéant, aux actions et à chaque catégorie d'actions existantes)
(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	cf. section 6.3.2 <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	cf. sections 4.1.2 <i>Le conseil d'administration</i> et 6.1.2.5 <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	cf. sections 4.1.2.2.2 et 6.2.5.1 <i>Autorisations en cours</i> et 6.2.5.4 <i>Programme de rachat d'actions en cours – 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	cf. section 6.3.3 <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

4.3.4. Opérations sur titres de la société

4.3.4.1. 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 modifiée le 29 avril 2021 et au code AFEP-MEDEF. Le conseil d'administration, dans sa séance du 30 novembre 2011, a adopté un guide de bonne conduite relatif aux opérations sur titres. Ce code précise notamment l'interdiction absolue pour tout initié et leur(s) ayant(s) droit d'utiliser et/ou de communiquer une information privilégiée, ainsi que de recommander à une autre personne, sur la base d'une information privilégiée, d'effectuer des opérations d'initiés sur les instruments financiers de la société. Ce code a été révisé lors de la séance du conseil d'administration du 20 février 2020.

4.3.4.2. Définition des fenêtres négatives

Les opérations d'achat ou de vente de titres de la société, ou instruments financiers, sont interdites pendant les périodes comprises entre la date à laquelle les personnes initiées ⁽¹⁾ ont connaissance d'une information précise sur la marche des affaires ou les perspectives, qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours et la date à laquelle cette information est rendue publique.

En outre, elles sont également interdites pendant :

- 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.

4.3.4.3. Interdiction des opérations de couverture

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, les opérations de couverture, de toute nature, sur les titres de la société sont interdites. Les dirigeants mandataires sociaux ont pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque sur les actions issues d'actions de performance. À la connaissance de la société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.

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

4.3.4.4. 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 2023, telles que déclarées à la société et à l'Autorité des marchés financiers, sont récapitulées ci-dessous :

	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Daniel Julien Président-directeur général	Acquisition	27/04/2023	20 000	178,60 €
	Cession	24/05/2023	5 000	158,05 €
	Cession	29/05/2023	5 000	146,54 €
	Cession	30/05/2023	5 000	143,84 €
	Cession	31/05/2023	5 000	138,03 €
	Cession	01/06/2023	5 000	141,29 €
	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	58 333	-
	Fin de prêts d'actions (prêteur)	27/12/2023	2 000	-
	Fin de prêt d'actions (prêteur)	30/12/2023	1 000	-
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	Cession	06/03/2023	200	251,30 €
	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	22 000	-
Bhupender Singh Administrateur et directeur général délégué	Acquisition	13/03/2023	1 000	225,00 €
	Acquisition	23/03/2023	1 000	205,50 €
	Acquisition	26/04/2023	2 000	172,00 €
	Acquisition	04/05/2023	2 000	163,75 €
	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	14 000	-
	Acquisition	15/08/2023	3 000	118,00 €
Emily Abrera Administrateur jusqu'au 6 mars 2024	Acquisition	29/12/2023	200	134,20 €
	Fin de prêt d'actions (emprunteur)	30/12/2023	1 000	-
Varun Bery Administrateur	Acquisition	27/04/2023	200	178,85 €
	Acquisition	05/05/2023	200	163,55 €
Personne morale liée à M. Canetti , administrateur jusqu'au 6 mars 2024	Acquisition	27/04/2023	4 396	176,96 €
Personne morale liée à Mme Gupta , administrateur	Acquisition	26/05/2023	300	146,97 €
	Acquisition	30/05/2023	200	144,58 €
	Acquisition	31/05/2023	100	139,80 €
	Acquisition	08/06/2023	100	141,00 €
	Acquisition	27/07/2023	100	135,10 €
	Acquisition	24/08/2023	100	119,51 €
Wai Ping Leung Administrateur jusqu'au 26 juillet 2023	Acquisition	27/04/2023	500	175,00 €
	Acquisition	02/05/2023	500	185,00 €
	Acquisition	05/05/2023	500	163,75 €
	Acquisition	06/06/2023	500	137,65 €
Christobel Selecky Administrateur	Fin de prêt d'actions (emprunteur)	27/12/2023	1 000	-
Angela Maria Sierra-Moreno Administrateur	Acquisition	21/12/2023	200	152,29 \$
	Fin de prêt d'actions (emprunteur)	27/12/2023	1 000	-
Carole Toniutti Administrateur	Acquisition	24/02/2023	15	250,00 €
	Acquisition	28/04/2023	57	179,95 €
	Acquisition	26/06/2023	61	150,80 €
Agustin Grisanti Membre du Comité exécutif	Acquisition	28/04/2023	1 000	179,30 €
	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	14 000	-
	Cession	24/08/2023	881	119,84 €
	Cession	24/08/2023	1 000	119,58 €
	Cession	24/08/2023	2 832	119,01 €
Scott Klein Membre du Comité exécutif	Cession	25/08/2023	3 321	119,24 €
	Cession	08/06/2023	7 500	143,00 €
	Cession	08/06/2023	7 500	140,24 €
Miranda Collard Membre du Comité exécutif	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	15 000	-
	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	4 000	-
Éric Dupuy Membre du Comité exécutif	Cession	16/10/2023	2 000	116,75 €
	Acquisition d'actions de performance	31/07/2023	8 000	-

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

Conformément à l'article L. 22-10-13 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 également 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.

4.3.6. Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2023, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 6 mars 2024 a procédé au réexamen annuel des conventions réglementées conclues avant 2023 et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2023.

4.3.7. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

À 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 estimées 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 L.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.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 6 mars 2024

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Demarcq
Associé

Deloitte & Associés
Patrick E. Suissa
Associé



INFORMATION FINANCIÈRE



5.1	COMPTES CONSOLIDÉS	288			
5.1.1	État de la situation financière	288			
5.1.2	État du résultat	289			
5.1.3	État du résultat global	289			
5.1.4	État des flux de trésorerie	290			
5.1.5	Variation des capitaux propres	291			
5.1.6	Notes annexes aux états financiers consolidés	292			
5.1.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	344			
		349			
5.2	INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA NON AUDITÉE				
5.2.1	Introduction	349			
5.2.2	Base de préparation de l'Information Financière pro forma	350			
5.2.3	État du résultat pro forma pour l'exercice 2023	351			
5.2.4	Rapprochement des Indicateurs Alternatifs de Performance (IAP) avec les indicateurs IFRS de l'état du résultat pro forma pour l'exercice 2023	352			
			5.2.5	Notes annexes à l'Information Financière pro forma non auditée	353
			5.2.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les Informations Financières Pro Forma relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2023	357
					358
			5.3	COMPTES SOCIAUX	
			5.3.1	Bilan actif	358
			5.3.2	Bilan passif	358
			5.3.3	Compte de résultat	359
			5.3.4	Notes annexes	360
			5.3.5	Tableau de délais de paiements des fournisseurs et des clients	383
			5.3.6	Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices	384
			5.3.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	385

5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

5.1.1. État de la situation financière

/ ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2023	31/12/2022*
ACTIFS NON COURANTS			
Goodwill	4	5 147	3 068
Autres immobilisations incorporelles	3.6	1 297	1 483
Droit d'utilisation des actifs loués	3.4	760	626
Immobilisations corporelles	3.5	692	613
Instruments dérivés sur emprunts – Actif	7.4	3	17
Autres actifs financiers	7.2	100	98
Titres mis en équivalence		5	-
Impôts différés	5.2	147	78
Total actifs non courants		8 151	5 983
ACTIFS COURANTS			
Actifs impôts exigibles		116	75
Créances clients	3.3	2 132	1 707
Autres actifs courants	3.7	359	245
Instruments dérivés actifs courants	7.4	4	-
Autres actifs financiers	7.2	110	66
Trésorerie et équivalents de trésorerie		882	817
Total actifs courants		3 603	2 910
TOTAL ACTIF		11 754	8 893

/ PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2023	31/12/2022*
CAPITAUX PROPRES			
Capital	6.1	159	148
Prime d'émission		1 098	576
Réserves de conversion		- 117	9
Autres réserves groupe		3 092	2 937
Capitaux propres part du groupe		4 232	3 670
Participations ne conférant pas le contrôle		5	-
Total capitaux propres		4 237	3 670
PASSIFS NON COURANTS			
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	3.12	76	34
Obligations liées aux contrats de location	3.4	595	510
Instruments dérivés sur emprunts – Passif	7.4	10	24
Autres passifs financiers	7.4	3 822	2 021
Impôts différés	5.2	306	346
Total passifs non courants		4 809	2 935
PASSIFS COURANTS			
Provisions	9.2	102	90
Dettes d'impôts	5.3	172	167
Fournisseurs	3.13	334	232
Autres passifs courants	3.13	1 085	911
Obligations liées aux contrats de location	3.4	237	178
Autres passifs financiers	7.4	778	710
Total passifs courants		2 708	2 288
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		11 754	8 893

* Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société PSG Global Solutions, cf. note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation.

5.1.2. État du résultat

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022*
Chiffre d'affaires	3.1	8 345	8 154
Autres produits de l'activité	3.1	9	10
Charges de personnel	3.14	- 5 604	- 5 339
Charges externes	3.15	- 948	- 1 044
Impôts et taxes		- 27	- 31
Dotations aux amortissements et provisions		- 266	- 281
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		- 141	- 143
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel		- 18	- 15
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués		- 201	- 192
Pertes de valeur des goodwill		- 4	- 8
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.8	- 105	- 113
Autres produits (charges) d'exploitation	3.16	- 29	- 6
Résultat des sociétés mises en équivalence		-	-
Résultat opérationnel		1 011	992
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		21	10
Coût de l'endettement financier brut		- 126	- 72
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		- 48	- 44
Coût de l'endettement financier net	7.3	- 153	- 106
Autres produits (charges) financiers	7.3	- 25	13
Résultat financier		- 178	- 93
Résultat avant impôt		833	899
Impôt sur les résultats	5.1	- 231	- 256
Résultat net après impôt		602	643
Résultat net après impôt - Part du groupe		602	643
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		-	-
Résultat de base par action (en euros)	6.3	10,27	10,92
Résultat dilué par action (en euros)	6.3	10,18	10,77

* Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société PSG Global Solutions, cf. note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation.

5.1.3. État du résultat global

(en millions d'euros)	2023	2022*
Résultat net après impôt	602	643
NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (brut)	- 10	3
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (impôt)	2	- 1
Hyperinflation	15	11
RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	41	- 5
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	- 10	1
Écarts de conversion	- 141	99
Autres éléments du résultat global	- 103	108
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	499	751
dont groupe	499	751
dont participations ne conférant pas le contrôle	-	-

* Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société PSG Global Solutions, cf. note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation.

5.1.4. État des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2023	2022*
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt – Part du groupe		602	643
Résultat participations ne conférant pas le contrôle		-	-
Charges (produits) d'impôt comptabilisés		231	256
Charges d'intérêts financiers nets		104	53
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		47	44
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	716	761
Impôt décaissé		- 349	- 291
Marge brute d'autofinancement		1 351	1 466
Variation du besoin en fonds de roulement	8.2	24	- 172
Flux de trésorerie générés par l'activité		1 375	1 294
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		- 233	- 298
Prêts accordés		- 6	- 16
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	8.3	- 2 373	- 304
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles		21	1
Remboursement de prêts		4	15
Flux de trésorerie liés aux investissements		- 2 587	- 602
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital de la société mère	2.2	581	-
Acquisition/cession de titres d'auto-contrôle		- 366	- 146
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées		- 16	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		- 227	- 194
Intérêts financiers versés		- 88	- 49
Décaissements relatifs aux actifs loués		- 261	- 244
Augmentation des dettes financières		5 779	1 627
Remboursement des dettes financières		- 4 083	- 1 709
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		1 319	- 715
Variation de trésorerie		107	- 23
Incidence des variations de change et reclassements		- 53	1
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	8.5	813	835
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	8.5	867	813

* Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société PSG Global Solutions, cf. note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation.

5.1.5. Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Part du groupe								Total
	Capital social	Prime d'émission	Réserves de conversion	Réserves et résultat	Impact des instruments financiers de couverture	Impact des gains et pertes actuariels	Capitaux propres	Participations ne conférant pas le contrôle	
31/12/2021	147	575	- 101	2 566	- 23	- 7	3 157	0	3 157
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger	-	-	110	-	-	-	110	-	110
Résultat net après impôt	-	-	-	643	-	-	643	-	643
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	- 4	-	- 4	-	- 4
Gains actuariels nets sur avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	110	643	- 4	2	751	0	751
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	0	-	0
Actions de performance	1	1	-	100	-	-	102	-	102
Titres d'autocontrôle	-	-	-	- 146	-	-	- 146	-	- 146
Dividendes (3,30 € par action)	-	-	-	- 194	-	-	- 194	-	- 194
31/12/2022*	148	576	9	2 969	- 27	- 5	3 670	0	3 670
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger	-	-	- 126	-	-	-	- 126	-	- 126
Résultat net après impôt	-	-	-	602	-	-	602	-	602
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	31	-	31	-	31
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	- 8	- 8	-	- 8
Total des produits et charges comptabilisés	0	0	- 126	602	31	- 8	499	0	499
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle	-	-	-	- 21	-	-	- 21	5	- 16
Actions de performance	1	-	-	95	-	-	96	-	96
Titres d'autocontrôle	- 2	- 36	-	- 328	-	-	- 366	-	- 366
Dividendes (3,85 € par action)	-	-	-	- 227	-	-	- 227	-	- 227
Acquisition de Majorel	12	558	-	11	-	-	581	-	581
31/12/2023	159	1 098	- 117	3 101	4	- 13	4 232	5	4 237

* Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société PSG Global Solutions, cf. note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*.

5.1.6. Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire des notes annexes aux états financiers consolidés

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	293	NOTE 6	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	319
NOTE 1.1	Entité présentant les états financiers	293	NOTE 6.1	Capital social	319
NOTE 1.2	Bases de préparation	293	NOTE 6.2	Titres d'autocontrôle	319
NOTE 1.3	Risques environnementaux et états financiers	294	NOTE 6.3	Résultat par action	320
NOTE 1.4	Dépréciation	295	NOTE 7	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	321
NOTE 1.5	Détermination de la juste valeur	295	NOTE 7.1	Principes et méthodes comptables	321
NOTE 1.6	Glossaire	296	NOTE 7.2	Autres actifs financiers non courants et courants	322
NOTE 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	297	NOTE 7.3	Résultat financier	322
NOTE 2.1	Principes et méthodes comptables	297	NOTE 7.4	Passifs financiers	323
NOTE 2.2	Évolution du périmètre de consolidation	298	NOTE 7.5	Opérations de couvertures de change et d'intérêt	325
NOTE 3	ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE	301	NOTE 7.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	327
NOTE 3.1	Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	301	NOTE 7.7	Gestion du risque financier	330
NOTE 3.2	Information sectorielle	302	NOTE 7.8	Risque de conversion sur l'état du résultat	332
NOTE 3.3	Créances clients	303	NOTE 7.9	Synthèse de l'exposition du groupe aux risques de taux et de change sur l'état de la situation financière	333
NOTE 3.4	Contrats de location	304	NOTE 7.10	Devises étrangères	333
NOTE 3.5	Immobilisations corporelles	306	NOTE 8	FLUX DE TRÉSORERIE	333
NOTE 3.6	Autres immobilisations incorporelles	307	NOTE 8.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	333
NOTE 3.7	Autres actifs courants	309	NOTE 8.2	Variation du besoin en fonds de roulement	334
NOTE 3.8	Paiements fondés sur des actions	309	NOTE 8.3	Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie	334
NOTE 3.9	Avantages à court terme	311	NOTE 8.4	Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net	334
NOTE 3.10	Indemnités de fin de contrat de travail	311	NOTE 8.5	Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	334
NOTE 3.11	Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	311	NOTE 9	PROVISIONS, LITIGES, ENGAGEMENTS ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES	335
NOTE 3.12	Autres avantages à long terme	311	NOTE 9.1	Principes et méthodes comptables	335
NOTE 3.13	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	313	NOTE 9.2	Variation des provisions	335
NOTE 3.14	Charges de personnel	313	NOTE 9.3	Garanties et autres obligations contractuelles	335
NOTE 3.15	Charges externes	313	NOTE 9.4	Litiges	336
NOTE 3.16	Autres produits et charges d'exploitation	314	NOTE 10	PARTIES LIÉES	336
NOTE 4	GOODWILL	314	NOTE 10.1	Principales transactions avec les parties liées	336
NOTE 4.1	Principes et méthodes comptables	314	NOTE 10.2	Rémunération des dirigeants (Comex)	336
NOTE 4.2	Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelées ci-après « UGT »)	314	NOTE 11	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE TELEPERFORMANCE SE (HORS RÉSEAU INTERNATIONAL)	336
NOTE 4.3	Détermination de la valeur recouvrable des UGT	315	NOTE 12	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	336
NOTE 4.4	Variation du goodwill et répartition par UGT	316	NOTE 13	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	337
NOTE 4.5	Tests de sensibilité	317			
NOTE 5	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	317			
NOTE 5.1	Charge d'impôt	317			
NOTE 5.2	Impôts différés	318			
NOTE 5.3	Dettes d'impôts	318			

Événement significatif de l'exercice 2023

Le 26 avril 2023, Teleperformance SE a annoncé son intention de lancer, aux Pays-Bas, une offre publique volontaire pour acquérir l'intégralité des actions de Majorel Group Luxembourg SA (« Majorel »), une société de droit luxembourgeois, opérant dans la gestion de la relation client.

Cette offre donnait la possibilité à chaque actionnaire Majorel :

- de recevoir un paiement en numéraire à hauteur de 30 euros par action (hors dividende 2022) ;
- ou alternativement de recevoir des actions Teleperformance sur la base d'un ratio d'échange de 30/217 actions Teleperformance pour une action Majorel apportée dans la limite d'un tiers des actions composant le capital de Majorel (soit un maximum de 4 608 295 titres Teleperformance pour 33 333 334 titres Majorel).

Les actionnaires majoritaires de Majorel, (i) Bertelsmann Luxembourg S.à.r.l (« Bertelsmann ») et (ii) Saham Customer Relationship Investments Limited et Saham Outsourcing Luxembourg S.à.r.l (ensemble, « Saham »), représentant chacun 39,49 % des actions de Majorel, se sont chacun engagés, de manière irrévocable, à apporter à l'offre l'intégralité de leurs titres Majorel et de recevoir en priorité des actions Teleperformance, dans la limite ci-dessus.

L'offre a été lancée le 14 août 2023.

Le 20 octobre 2023, date d'expiration de l'offre et après avoir reçu les approbations des autorités de la concurrence compétentes, Teleperformance a déclaré l'offre inconditionnelle. À cette même date, 98,45 % d'actions ont été apportées à l'offre. À l'issue de la période de réouverture de l'offre publique, qui s'étendait du 23 octobre 2023 au 3 novembre 2023 inclus, Teleperformance a

acquis le 8 novembre 2023, 99,91 % du capital et des droits de vote de Majorel. Teleperformance s'est vu transférer le solde des actions le 28 novembre 2023 à la suite de la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire en vertu du droit luxembourgeois sur les offres publiques d'acquisition.

Parallèlement, après suspension de la cotation du titre Majorel, Teleperformance a lancé la procédure de retrait de la cotation des actions d'Euronext Amsterdam. Les actions Majorel ne sont désormais plus admises aux négociations depuis le 11 décembre 2023.

Les conséquences de cette acquisition sur les comptes consolidés sont explicitées en note 2.2.1 *Acquisitions en 2023*.

Le financement de l'opération a été sécurisé par un contrat de financement comprenant deux lignes :

- un *Bridge loan* d'un montant de 1 450 millions d'euros d'une période de douze mois, renouvelable pour deux périodes de six mois. Cette ligne a été en partie refinancée à hauteur de 1 400 millions d'euros par l'émission d'un emprunt obligataire en deux tranches de 700 millions d'euros réalisée le 16 novembre 2023. Ces deux émissions obligataires ont une maturité de cinq ans et de huit ans ;
- un *term loan* d'un montant de 600 millions d'euros conclu pour une durée de cinq ans.

Ces contrats de financements sont explicités en note 7.4.2 *Endettement net : répartition courant/non courant*.

La part en titres a été financée par l'émission de 4 608 295 actions Teleperformance, au titre des autorisations d'émission d'actions déjà en place au sein du groupe.

Note 1 Principes comptables généraux

Note 1.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance SE (« Teleperformance » ou « la société ») est une entreprise domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme *le groupe*).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 6 mars 2024 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024.

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 2023 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.

À l'exception des nouvelles normes, amendements et interprétations listés en note 1.2.1 *Nouvelles normes IFRS et interprétations*, 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 2022.

Les états financiers sont préparés sur la base du coût historique à l'exception notamment 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 respectivement juillet 2018 et février 2022, l'Argentine et la Turquie sont considérées comme des économies en hyperinflation selon les critères de la norme IAS 29. Par conséquent les états financiers des filiales ayant pour monnaie fonctionnelle le peso argentin et la livre turque sont retraités de l'effet de l'inflation, puis sont convertis en euros en utilisant les cours de change à la date de clôture. S'agissant de l'Argentine dont l'impact de l'hyperinflation sur les états financiers est le plus significatif, Teleperformance a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires. Cet indice est en progression de 80 % sur l'année. De son côté, la parité EUR/ARS pour convertir le compte de résultat de 2023 s'établit à 892,3, en progression de 180 % par rapport au taux moyen de la période.

En 2023, le Ghana et la Sierra Leone ont été ajoutés à la liste des économies en hyperinflation. L'impact du retraitement d'hyperinflation sur les états financiers des filiales ayant pour monnaies fonctionnelles le cedi et le leone n'est pas significatif.

1.2.1 Nouvelles normes IFRS et interprétations

Normes et interprétations nouvelles applicables à compter du 1^{er} janvier 2023

En octobre 2021, plus de 130 pays, dont la France, se sont accordés en faveur d'une réforme du système fiscal international qui vise notamment à mettre en place un régime d'imposition minimum dans chaque pays à hauteur de 15% pour les groupes multinationaux, connu sous le nom de Pilier 2.

En décembre 2021, l'OCDE a publié les principes modèles du Pilier 2 qui devaient être transposés dans les législations nationales et adaptés aux conditions locales. L'OCDE a ensuite précisé plus en détail et complété ces principes en décembre 2022, notamment au regard de la période de transition et des mesures de simplifications.

En décembre 2022 l'Union européenne a adopté la directive Pilier 2 qui a également été transposée en droit français par la loi de finances pour 2024.

Au vu des difficultés multiples liées à l'application de la norme IAS 12 relative à l'impôt sur le résultat lié à la réforme Pilier 2, l'IASB introduit une exception obligatoire et temporaire à la comptabilisation des impôts différés associés à cette imposition complémentaire. Cette exception s'accompagne d'obligations d'informations spécifiques à communiquer dans les comptes annuels. Ce nouvel amendement à IAS 12 est d'application immédiate et rétroactive pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023.

Compte tenu des changements induits par ces nouvelles législations, le groupe a procédé à l'évaluation préliminaire de l'impact de cette réforme. Il apparaît sur la base de ses données historiques et des mesures transitoires de l'OCDE que la charge fiscale additionnelle engendrée n'aurait pas une incidence significative sur ses états

financiers. Deux pays d'Amérique centrale et un pays en Asie du Sud-Est dans lesquels le groupe emploie au total environ 14 000 salariés sont toutefois susceptibles de générer un montant d'impôt additionnel. Compte-tenu de l'entrée en novembre 2023 de l'ex-groupe Majorel dans le périmètre de consolidation, les travaux d'analyse concernant ce périmètre sont encore en cours. Toutefois les premières informations collectées ne laissent pas entrevoir d'impact majeur lié aux entités Majorel.

Par ailleurs, l'amendement à IAS 12 *Impôts sur le résultat* relatif à l'impôt différé lié aux actifs et aux passifs découlant d'une transaction unique a notamment pour conséquence la constatation d'un actif et d'un passif d'impôt différé de même valeur à la date de prise d'effet d'un contrat de location. Cet amendement, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2023, n'a pas d'impact sur les états financiers du groupe. Les montants des impôts différés actifs et passifs relatifs aux contrats de location sont désormais présentés de façon distincte en note 5.2 *Impôts différés*.

Les amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers* portant sur les informations relatives aux méthodes comptables qui sont à présenter et les amendements à IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*, portant sur (i) les informations sur les méthodes comptables qui sont à présenter et (ii) la définition d'une estimation comptable et d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2023, n'ont pas eu d'impact sur les informations fournies dans les états financiers du groupe.

Normes et interprétations adoptées par l'Union européenne mais non encore applicables au 31 décembre 2023

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à :

- IFRS 16 *Contrats de location* visant à clarifier l'évaluation ultérieure du droit d'utilisation et des obligations liées aux contrats de locations résultants d'une opération de cession-bail avec loyers variables non basés sur un indice ou un taux ;

- IAS 1 *Présentation des états financiers* relatif au classement des passifs en courant ou en non courant et aux passifs non courants assortis de covenants.

Ces normes seront d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024. 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 3.8) ;
- l'évaluation des instruments financiers dérivés (note 7.5) ;

- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises (note 3.6) ;
- 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 Risques environnementaux et états financiers

Les impacts environnementaux liés à l'activité du groupe résultent principalement de la consommation d'électricité, mais aussi des impacts liés aux achats et aux déplacements domicile-travail de ses salariés. L'activité du groupe 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. Les activités de prestations de service ne sont d'ailleurs pas considérées par la Taxonomie européenne des activités durables comme ayant une contribution substantielle aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union européenne.

En revanche, la présence de Teleperformance dans près de 100 pays augmente son exposition aux risques environnementaux et la probabilité accrue de phénomènes météorologiques extrêmes pourrait survenir et générer la perte ou l'arrêt d'un site. Cependant, en plus des plans de continuité des activités, la diversification géographique du groupe lui permet également de mettre en place des solutions d'urgence sur d'autres sites ou dans d'autres pays chaque fois que cela est possible. Ce risque est ainsi atténué et n'aurait qu'un impact limité sur les performances du groupe s'il survenait.

Par ailleurs, le groupe a décidé d'intensifier ses propres ambitions en matière de climat en adoptant un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre conforme aux objectifs de l'Accord de Paris. Ces objectifs ont reçu l'approbation de l'initiative Science-Based Targets (SBTi), qui réunit des organismes internationaux renommés. Ainsi une stratégie globale de décarbonisation a été mise en place et vise notamment à :

- 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 ;
- 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.

Note 1.4 Dépréciation

Immobilisations

Les goodwill et les autres immobilisations incorporelles à durée de vie illimitée font l'objet d'un test de dépréciation annuel dans les conditions précisées en note 4.1 *Goodwill, principes et méthodes comptables*.

Actifs financiers

Le groupe évalue régulièrement et à chaque clôture 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, actualisés au taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

Ce plan devrait conduire à une hausse des investissements liés aux équipements permettant d'atteindre ces objectifs (rénovation des bâtiments, éclairage, augmentation du télétravail, etc.). La baisse de la consommation énergétique, quant à elle, devrait avoir un impact positif sur le résultat du groupe.

Cette stratégie se reflète également au travers de l'engagement du groupe dans les domaines suivants :

- les plans d'attribution d'actions de performance du 27 juillet 2022 et du 26 juillet 2023 incluent un critère de performance lié aux objectifs de réduction des émissions carbone validés par SBTi (cf. note 3.8 *Paiements fondés sur des actions*) ;
- les lignes de crédits multidevises EUR et USD de 1 milliard d'euros et 500 millions d'euros respectivement souscrites en février 2021 et janvier 2023, ainsi que l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros contracté en juin 2022, sont soumis à la réalisation de ces mêmes objectifs (cf. note 7.4 *Passifs financiers*).

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.

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 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 amortissements 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.

Croissance organique : croissance du chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants. 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).

Capitaux employés : signifie le goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les comptes constitutifs du besoin en fonds de roulement.

Éléments non récurrents : il s'agit principalement de coûts de restructuration, de charges liées aux plans d'attribution gratuite d'actions, de coûts liés aux fermetures de filiales, de frais engagés dans le cadre 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. L'endettement net inclut également les postes « instruments dérivés sur emprunts ».

Flux de trésorerie disponibles : il correspond aux flux de trésorerie générés par l'activité, net des acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, des décaissements relatifs aux actifs loués, des remboursements de prêts et des intérêts financiers versés et reçus.

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.

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.

Entreprises associées

Une entreprise associée est une entité dans laquelle la société exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Les entités dans lesquelles la société exerce une influence notable sont consolidées par la méthode de la mise en équivalence.

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 douze 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

2.2.1 Acquisitions 2023

Le 26 avril 2023, Teleperformance a annoncé son intention de lancer, aux Pays-Bas, une offre publique volontaire pour acquérir l'intégralité des actions de Majorel. Cette acquisition est stratégique pour le groupe car elle permet notamment une complémentarité de compétences dans un grand nombre de géographies ainsi qu'un approfondissement des expertises au service de portefeuilles clients diversifiés.

La prise de contrôle de Majorel est effective le 8 novembre 2023, date du second règlement livraison et de la nomination des nouveaux membres du conseil de surveillance de Majorel Group Luxembourg SA. Majorel est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2023, date des derniers comptes consolidés arrêtés disponibles à la date d'acquisition.

Prix d'acquisition

Le prix d'acquisition s'élève à 2,6 milliards d'euros et est explicité ci-dessous. Conformément à la norme IFRS 3, la juste valeur de la part des actions Majorel rémunérée en actions Teleperformance a été valorisée à la valeur de marché des actions Teleperformance au 8 novembre 2023, date de livraison des actions.

(en millions d'euros)

Nombre d'actions Majorel payées en numéraire	66 666 666
Prix unitaire (en euros)	30,00
Part payée en numéraire	2 000
Nombre d'actions Majorel rémunérées en action Teleperformance	33 333 334
Nombre d'actions Teleperformance livrées	4 608 295
Cours d'ouverture de l'action Teleperformance le 8 novembre 2023 (en euros)	126,10
Juste valeur de la part rémunérée en action	581
PRIX D'ACQUISITION	2 581

Les frais afférents à cette acquisition s'élèvent à 25,4 millions d'euros sur l'exercice 2023 et ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation.

Actifs et passifs acquis

Le groupe est en cours d'évaluation des actifs et passifs de la société acquise avec l'aide d'experts indépendants. Il en ressort un goodwill provisoire de 2 168,0 millions d'euros qui sera ajusté dans les prochains mois, lorsque les travaux d'évaluation des actifs et passifs seront finalisés. Ce goodwill intègre notamment la valeur des contrats clients et les synergies commerciales attendues, le savoir-faire et les autres éléments de l'actif incorporel.

(en millions d'euros)

Valeurs provisoires à la date d'acquisition

	Valeurs provisoires à la date d'acquisition
ACTIFS NON COURANTS	
Droits d'utilisation des actifs loués	124
Immobilisations corporelles	153
Immobilisations incorporelles	6
Impôts différés	43
Titres mis en équivalence	5
Total actifs non courants	331
ACTIFS COURANTS	
Actifs impôts exigibles	23
Créances clients *	478
Autres actifs courants	120
Autres actifs financiers	14
Trésorerie et équivalents	218
Total actifs courants	853
TOTAL ACTIF	1 184

* dont 8,0 millions d'euros de provision.

(en millions d'euros)

Valeurs provisoires à la date d'acquisition

PASSIFS NON COURANTS	
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	32
Obligations liées aux contrats de location	85
Autres passifs financiers	126
Impôts différés	1
Total passifs non courants	244
PASSIFS COURANTS	
Dettes d'impôts	36
Fournisseurs	113
Autres passifs courants	303
Obligations liées aux contrats de location	56
Autres passifs financiers	19
Total passifs courants	527
TOTAL PASSIF	771
Actifs nets acquis à 100 %	413
Prix d'acquisition	2 581
Goodwill provisoire	2 168

Autres informations

La contribution de Majorel au résultat du groupe se présente comme suit :

(en millions d'euros)	01/11/2023 au 31/12/2023
Chiffre d'affaires	344
Résultat opérationnel *	29
Résultat net *	20

* Hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition.

Sur l'année 2023, le chiffre d'affaires s'élève à 2 130,7 millions d'euros et le résultat opérationnel à 253,0 millions d'euros (hors coûts relatifs à l'opération d'acquisition). Les informations pro forma sont présentées en section 5.2 du document d'enregistrement universel.

2.2.2 Acquisitions 2022

Acquisition de PSG Global Solutions

Le 27 octobre 2022, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de PSG Global Solutions, un leader des solutions digitales dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement aux États-Unis. La transaction a été réglée en numéraire pour un montant définitif de 303,7 millions de dollars US. PSG Global Solutions est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} octobre 2022.

Le groupe a finalisé les travaux d'évaluation des actifs et passifs liés à cette acquisition et du goodwill en résultant.

L'évaluation de ces actifs a conduit à identifier des actifs incorporels d'un montant de 148,9 millions de dollars US, dont principalement 118,7 millions de dollars US correspondant à la relation client. L'impôt

différé passif afférent à ces actifs s'élève à 32,8 millions de dollars US. Ces travaux ont été réalisés avec l'aide d'experts indépendants.

Le goodwill résiduel de 179,1 millions de dollars US intègre notamment l'avantage compétitif dont bénéficiera le groupe dans l'utilisation des solutions propriétaires d'optimisation du processus de recrutement de PSG Global Solutions.

Cette acquisition est stratégique pour le groupe et vient renforcer ses activités « services spécialisés » à forte valeur ajoutée, ainsi que son expertise en matière de processus digital de recrutement.

Il en ressort, en application des textes, les modifications suivantes sur certains postes des états financiers au 31 décembre 2022 (en millions d'euros) :

État de la situation financière au 31/12/2022 (extraits)	Publié	Ajustement	Après ajustement
ACTIFS NON COURANTS			
Goodwill	3 177	- 109	3 068
Autres immobilisations incorporelles	1 345	138	1 483
TOTAL ACTIF	8 864	29	8 893
CAPITAUX PROPRES			
Autres réserves groupe	2 939	- 2	2 937
PASSIFS NON COURANTS			
Impôts différés	315	31	346
TOTAL PASSIF	8 864	29	8 893

État du résultat 2022 (extraits)	Publié	Ajustement	Après ajustement
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	- 141	- 2	- 143
Résultat opérationnel	994	- 2	992
Résultat avant impôt	901	- 2	899
Résultat net après impôt	645	- 2	643
Résultat net après impôt – Part du groupe	645	- 2	643
Résultat de base par action (en euros)	10,95	- 0,03	10,92
Résultat dilué par action (en euros)	10,80	- 0,03	10,77

État du résultat global 2022 (extraits)	Publié	Ajustement	Après ajustement
Résultat net après impôt	645	- 2	643
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	753	- 2	751
dont groupe	753	- 2	751

État des flux de trésorerie 2022 (extraits)	Publié	Ajustement	Après ajustement
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt – Part du groupe	645	- 2	643
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	759	2	761

Les notes 3.6 *Autres Immobilisations incorporelles*, 4.4 *Variation du goodwill et répartition par UGT*, 5.2 *Impôts différés* et 8.1 *Charges (produits) sans effet sur la trésorerie* tiennent compte des ajustements ci-dessus.

Acquisition de Capita Translation & Interpreting

Le 29 décembre 2022, le groupe a procédé à une acquisition ciblée de 100 % des titres de Capita Translation & Interpreting (CTI Ltd), un acteur des services de traductions et d'interprétiariats pour le compte de clients globaux et d'organismes du secteur public au Royaume-Uni. La transaction a été réglée en numéraire pour un montant de 17,5 millions de livres GBP. Capita Translation & Interpreting est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2022.

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 activités :

- les activités *core services & D.I.B.S. (Digital Integrated Business Services)* rassemblant principalement :
 - ▶ les services de relation clients, de supports techniques et d'acquisition de clients,
 - ▶ la 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 services de gestion de la santé.

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 les activités *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.

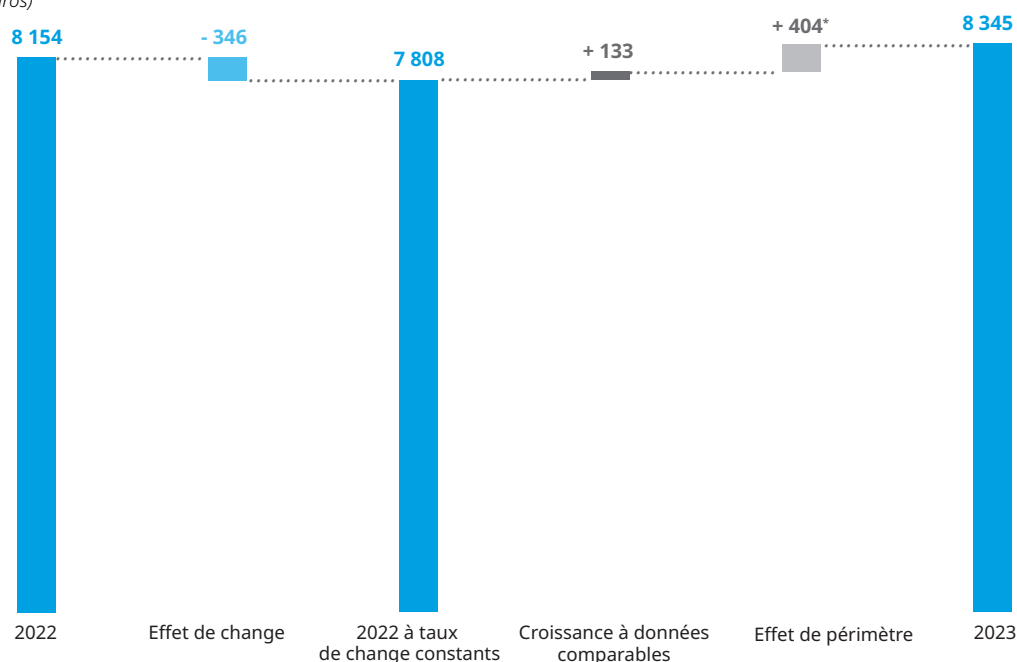
Concernant les activités « services spécialisés », les services d'interprétariat en ligne sont principalement fournis en fonction du temps passé par les traducteurs et interprètes et le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base des prestations effectivement réalisées. Les revenus liés à la gestion des demandes de visas sont reconnus en fonction des demandes traitées. Les revenus liés à l'activité de Health Advocate sont facturés et reconnus sur une base mensuelle en fonction du nombre de souscriptions effectuées par les clients pour que leurs salariés puissent bénéficier des prestations. Enfin, les services de recrutement et d'appui au recrutement sont facturés mensuellement en fonction du nombre de personnes allouées à la mission et le chiffre d'affaires est comptabilisé sur la base des prestations effectivement réalisées.

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.

Le chiffre d'affaires consolidé 2023 s'élève à 8 344,8 millions d'euros, représentant une croissance organique de 1,7 %. À données publiées, la hausse est de 2,3 % par rapport à 2022.

(en millions d'euros)



* Concerne les sociétés PSG Global Solutions, Capita Translation & Interpreting et Majorel acquises respectivement en octobre 2022, décembre 2022 et novembre 2023.

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 2023, les subventions s'élevaient à 8,7 millions d'euros, contre 9,5 millions d'euros en 2022.

Note 3.2 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquies des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Les secteurs peuvent être regroupés dès lors qu'ils présentent des caractéristiques économiques similaires.

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 relation 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 Teleperformance KS. Celles-ci s'articulent autour de quatre grandes zones de management :

- ▶ la zone Amérique du Nord & APAC, qui regroupe les activités réalisées dans les pays d'Amérique du Nord, d'Asie-Pacifique ainsi qu'en Inde,
- ▶ la zone LATAM, qui regroupe les activités réalisées dans les pays d'Amérique latine et au Guyana,
- ▶ la zone EMEA, qui regroupe les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe, les activités du groupe au Moyen-Orient et en Afrique ainsi que les solutions analytiques développées par la filiale Teleperformance KS,
- ▶ Majorel : qui regroupe toutes les activités de Majorel ;

- les « services spécialisés » regroupant les services d'interprétariat offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas pour le compte des gouvernements offerts par TLScontact, les services de gestion de la santé proposés aux entreprises par Health Advocate, les services d'externalisation des processus de recrutement rendus par PSG Global Solutions et les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, développées par la filiale AllianceOne.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

2023 (en millions d'euros)	Core services & D.I.B.S.						Total
	Amérique du Nord & APAC	LATAM	EMEA	Majorel	Holdings	Services spécialisés	
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 534	1 569	2 536	343		1 363	8 345
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	266	195	251	29	-43	313	1 011
Pertes de valeur des goodwill			- 4				- 4
Investissements	- 81	- 45	- 43	- 10	- 3	- 51	- 233
Actifs incorporels et corporels (nets)	2 044	500	573	2 445	19	2 315	7 896
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 200	- 112	- 146	- 21	- 3	- 144	- 626

2022 (en millions d'euros)	Core services & D.I.B.S.						Total
	Amérique du Nord & APAC	LATAM	EMEA	Majorel	Holdings	Services spécialisés	
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 679	1 653	2 657			1 165	8 154
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	282	219	262		- 48	277	992
Pertes de valeur des goodwill			- 8				- 8
Investissements	- 106	- 87	- 64		- 5	- 36	- 298
Actifs incorporels et corporels (nets)	2 189	501	633		9	2 458	5 790
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 224	- 104	- 147		- 3	- 153	- 631

Les flux intersecteurs étant non significatifs, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une présentation séparée.

Note 3.3 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)	31/12/2023			31/12/2022
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Créances clients	2 162	- 30	2 132	1 707
TOTAL	2 162	- 30	2 132	1 707

Compte tenu du contexte politique et économique actuel, le groupe porte une attention toute particulière à la solvabilité de ses principaux clients afin d'évaluer les risques de non-paiement des créances. Cependant, aucune dépréciation significative n'a été, à ce titre, constatée en 2023.

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Amérique du Nord & APAC	546	578
LATAM	424	423
EMEA	518	537
Majorel	456	
Services spécialisés	188	169
TOTAL	2 132	1 707

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022
	Brut	Dépréciations	Net	
Non échues	1 829	- 3	1 826	1 450
< 30 jours	195	- 2	193	150
< 60 jours	44	- 2	42	59
< 90 jours	40	- 2	38	14
< 120 jours	29	- 5	24	24
> 120 jours	25	- 16	9	10
TOTAL	2 162	- 30	2 132	1 707

Affacturation

Dans le cadre d'un contrat d'affacturation, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Certaines filiales du groupe sont parties prenantes de contrats d'affacturation (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 77,9 millions d'euros au 31 décembre 2023 (86,8 millions d'euros au 31 décembre 2022) et ont été déconsolidées.

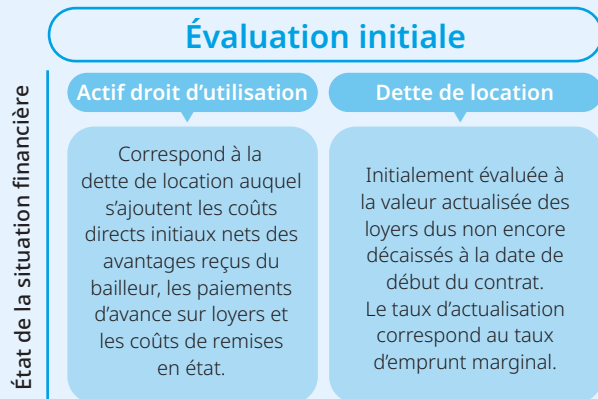
Il est à noter que le groupe conserve l'activité de relance et d'encaissement des créances cédées, pour le compte du factor.

Note 3.4 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, etc.), 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.



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'intérêt 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.

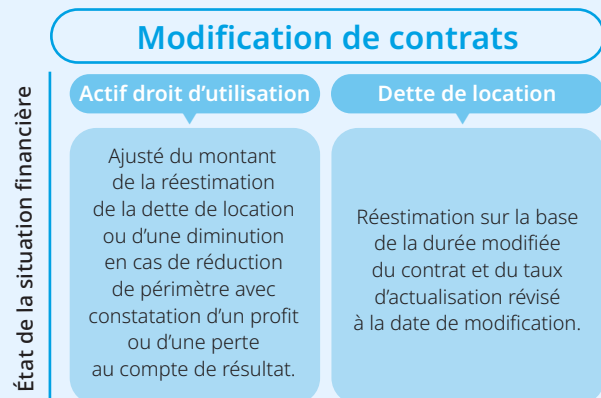
Au cours de la vie d'un contrat il peut être nécessaire de procéder à des ajustements de la valeur de l'actif « droit d'utilisation » et de la dette de location et ce principalement dans les cas suivants :

- 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 :



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 douze 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 759,7 millions d'euros en valeur nette à la date de clôture (626,4 millions d'euros au 31 décembre 2022) et se décompose comme suit :

Valeurs brutes <i>(en millions d'euros)</i>	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2021	1 121
Variation de périmètre*	8
Augmentation	231
Diminution	- 82
Conversion	- 16
31 décembre 2022	1 262
Variation de périmètre**	124
Augmentation	260
Diminution	- 80
Conversion	- 18
31 DÉCEMBRE 2023	1 548

* La ligne « Variation de périmètre » est liée aux acquisitions de Senture en décembre 2021 et PSG Global Solutions en octobre 2022.

** La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

Amortissements et dépréciations <i>(en millions d'euros)</i>	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2021	- 495
Dotations	- 207
Diminution	55
Conversion	11
31 décembre 2022	- 636
Dotations	- 220
Diminution	60
Conversion	8
31 DÉCEMBRE 2023	- 788

Montant net <i>(en millions d'euros)</i>	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2021	626
31 décembre 2022	626
31 DÉCEMBRE 2023	760

Le montant des obligations liées aux contrats de location s'élève à la date de clôture à 832,0 millions d'euros (dont 136,2 millions d'euros provenant de Majorel), contre 688,6 millions d'euros au 31 décembre 2022. L'échéancier des flux de trésorerie contractuels non actualisés se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Total 31/12/2023	Flux de trésorerie contractuels						
		Total	< 1 an	< 2 ans	< 3 ans	< 4 ans	< 5 ans	Au-delà
Obligations liées aux contrats de location	832	1 015	292	223	157	102	71	170

Au cours de l'exercice 2023, les charges d'intérêts sur ces obligations liées aux contrats de location s'élèvent à 48,3 millions d'euros, contre 44,4 millions d'euros en 2022.

Par ailleurs, les charges de loyers issues de contrats de location non inclus dans la détermination de la dette locative s'élèvent à 16,3 millions d'euros en 2023 (20,8 millions d'euros en 2022). Les engagements non comptabilisés relatifs à ces derniers s'élèvent

à 12,2 millions d'euros à la date de clôture (8,5 millions d'euros au 31 décembre 2022), dont 71 % sont à échéance 2024. Les charges de loyers variables non inclus dans la détermination des obligations liées aux contrats de location ne sont pas significatives.

Les contrats de location qui n'ont pas encore débuté, mais pour lesquels le groupe est engagé sont évalués à 0,3 million d'euros à la date de clôture, ce qui représente trois contrats.

Note 3.5 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 et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2021	653	831	275	29	1 788
Variation de périmètre*	- 1	8			7
Reclassement	20	25	- 1	- 64	- 20
Augmentation	45	135	27	54	261
Diminution	- 15	- 124	- 9		- 148
Conversion	2	5	- 1	1	7
Ajustement hyperinflation	12	11	5		28
31 décembre 2022	716	891	296	20	1 923
Variation de périmètre**	87	62		4	153
Reclassement	21	16	7	- 31	13
Augmentation	51	95	20	25	191
Diminution	- 83	- 50	- 2	- 2	- 137
Conversion	- 19	- 14	- 7	- 1	- 41
Ajustement hyperinflation	2	12	6		20
31 DÉCEMBRE 2023	775	1 012	320	15	2 122

* La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de PSG Global Solutions en octobre 2022.

** La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2021	- 440	- 569	- 192		- 1 201
Variation de périmètre*	- 2	- 2			- 4
Reclassement	6	- 1	3		8
Dotation	- 63	- 146	- 28		- 237
Diminution	14	123	8		145
Conversion	- 1	- 5			- 6
Ajustement hyperinflation	- 6	- 6	- 3		- 15
31 décembre 2022	- 492	- 606	- 212		- 1 310
Reclassement	- 5	- 4	- 4		- 13
Dotation	- 69	- 138	- 26		- 233
Diminution	66	45			111
Conversion	12	11	5		28
Ajustement hyperinflation	- 2	- 7	- 4		- 13
31 DÉCEMBRE 2023	- 490	- 699	- 241		- 1 430

* La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de PSG Global Solutions en octobre 2022.

Montant net (en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2021	213	262	83	29	587
31 décembre 2022	224	285	84	20	613
31 DÉCEMBRE 2023	285	313	79	15	692

Le poste « Autres » comprend principalement du matériel et mobilier de bureau. Aucune dépréciation significative 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 3.6 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/plateformes :	3 à 7 ans
Marques :	Indéterminée
Relations clients :	9 à 15 ans

Les marques ayant une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation annuel et le cas échéant sont ramenées à la valeur recouvrable.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients*	Logiciels	Autres	
Au 31 décembre 2021	99	1 884	237	3	2 223
Variation de périmètre**	22	125	1	- 1	147
Reclassement			9		9
Augmentation			38		38
Diminution			- 18		- 18
Conversion	4	73	5		82
Ajustement hyperinflation			2		2
Au 31 décembre 2022	125	2 082	274	2	2 483
Variation de périmètre***			4	2	6
Reclassement			2		2
Augmentation			27		27
Diminution			- 11		- 11
Conversion	- 4	- 70	- 3		- 77
Ajustement hyperinflation			3		3
AU 31 DÉCEMBRE 2023	121	2 012	296	4	2 433

Amortissements et dépréciations <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients*	Logiciels	Autres	
Au 31 décembre 2021	- 54	- 570	- 174	- 3	- 801
Variation de périmètre**			3	1	4
Reclassement			- 6		- 6
Dotation	- 14	- 129	- 44		- 187
Diminution			20		20
Conversion	- 3	- 22	- 3		- 28
Ajustement hyperinflation			- 2		- 2
Au 31 décembre 2022	- 71	- 721	- 206	- 2	- 1 000
Reclassement					0
Dotation	- 12	- 129	- 33		- 174
Diminution			11		11
Conversion	3	24	2		29
Ajustement hyperinflation			- 2		- 2
AU 31 DÉCEMBRE 2023	- 80	- 826	- 228	- 2	- 1 136

Montant net <i>(en millions d'euros)</i>	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		Total
	Logiciels	Marques et relations clients*	Logiciels	Autres	
Au 31 décembre 2021	45	1 314	63	0	1 422
Au 31 décembre 2022	54	1 361	68	0	1 483
AU 31 DÉCEMBRE 2023	41	1 186	68	2	1 297

* Comprend les marques LLS, Health Advocate et PSG Global Solutions pour un montant respectif de 95,0 millions d'euros, 48,9 millions d'euros et 4,8 millions d'euros au 31 décembre 2023. Leur durée de vie étant indéterminée, celles-ci ne font donc pas l'objet d'un amortissement.

** La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de PSG Global Solutions en octobre 2022.

*** La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

Note 3.7 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)	31/12/2023			31/12/2022
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Autres créances	61	- 4	57	21
État, impôts et taxes	174		174	135
Avances et créances sur immobilisations	14		14	9
Charges constatées d'avance	114		114	80
TOTAL	363	- 4	359	245

La variation des autres actifs courants s'explique principalement par l'intégration de Majorel (cf. note 2.2 *Evolution du périmètre de consolidation*).

Note 3.8 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 est déterminée à la date de leur attribution aux membres du personnel par un expert indépendant sur la base d'un modèle d'évaluation stochastique (Monte Carlo) et qui repose sur des hypothèses à la date d'évaluation telles que la volatilité estimée, un taux d'actualisation correspondant au taux d'intérêt sans risque et un taux de dividendes estimés. Cette juste valeur est comptabilisée en

charges liées aux paiements fondés sur les actions en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres et ce, linéairement 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 26 juillet 2023

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 26 juillet 2023 a attribué gratuitement un total de 601 088 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

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 cinq et donnent potentiellement chacune droit à un pourcentage du total attribué.

Le premier critère de performance, pesant pour 35 %, 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 2022 et l'exercice clos le 31 décembre 2025 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Inférieure à 15 %	Supérieure ou égale à 15 %	Supérieure ou égale à 20 %	Supérieure ou égale à 25 %

Le second critère de performance, pesant pour 35 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponibles cumulés au 31 décembre 2025 (*free cash flow*) :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
<i>Free cash flow</i>	Inférieur à 1 800 millions d'euros	Inférieur à 1 900 millions d'euros	Inférieur à 2 100 millions d'euros	Supérieur ou égal à 2 100 millions d'euros

Le troisième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur la réalisation d'un taux de réduction de - 42 % des émissions carbone de scope 1 et de scope 2 par employé équivalent temps plein (ETP) entre 2019 et fin 2025, aligné sur la trajectoire validée par Science-Based Targets initiative (SBTi) :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Critère environnemental (RSE)	Inférieur à 38 %	Supérieur ou égal à 38 %	Supérieur ou égal à 40 %	Supérieur ou égal à 42 %

Le quatrième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2025 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Promotions	Inférieur à 30 %	Supérieur ou égal à 30 %	Supérieur ou égal à 45 %	Supérieur ou égal à 60 %

Le cinquième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur la surperformance du cours de l'action Teleperformance par rapport à l'indice CAC 40 sur chacune des trois années du plan :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Évolution du cours de l'action	Inférieure à 100 points de base	Supérieure ou égale à 100 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15 % ou si le *free cash flow* est inférieur à 1,8 milliard d'euros.

Actions de performance – Plans du 27 juillet 2022 et du 28 juillet 2021

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 27 juillet 2022 a attribué gratuitement un total de 592 104 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

L'octroi des actions est soumis à des conditions de performance ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires.

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 10 % ou si le *free cash flow* est inférieur à 1,6 milliard d'euros.

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 28 juillet 2021 a :

- attribué gratuitement un total de 538 632 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 50 000 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.

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 20 % ou si le taux de marge d'EBITA est inférieur à 14,8 %.

Les caractéristiques de ces trois plans sont les suivantes :

	Plan 28/07/2021	Plan 27/07/2022	Plan 26/07/2023
Date du conseil d'administration	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Date d'octroi des actions	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Date d'attribution définitive	28/07/2024	28/07/2025	27/07/2026
Nombre total d'actions octroyées à l'ouverture du plan	588 632	592 104	601 088
<i>dont mandataires sociaux</i>	72 000	72 000	72 000
Nombre d'actions acquises par anticipation	(1 000)		
Nombre d'actions annulées	(72 899)	(38 223)	(9 240)
Solde des actions octroyées à la clôture de la période	514 733	553 881	591 848
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (avec prise en compte du critère de marché)	221,20 €	187,80 €	27,30 €
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (sans prise en compte du critère de marché)	342,50 €	311,90 €	148,40 €
Conditions de performance			
• Croissance organique du chiffre d'affaires	Période 2020-2023	Période 2021-2024	Période 2022-2025
• Taux de marge d'EBITA	À fin décembre 2023	-	-
• <i>Free cash flow</i>	-	Cumulé 2021-2024	Cumulé 2022-2025
• Surperformance du cours de Bourse de l'action par rapport à l'indice de référence	Période 2020-2023 (CAC 40)	Période 2021-2024 (CAC 40)	Période 2022-2025 (CAC 40)
• Critère environnemental (RSE)	-	Période 2019-2024	Période 2019-2025
• Taux de promotions internes	-	-	Période 2023-2025
CHARGE 2023 (en millions d'euros)	54	27	7

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 était conditionné à des performances sur la période 2020 à 2023 dont la réalisation donne droit à 100 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 29 juillet 2023.

Il en résulte l'attribution définitive de :

- 409 917 actions par création d'actions nouvelles ;
- 58 333 actions par remise d'actions achetées sur le marché.

La charge relative à ce plan s'élève à 17,1 millions d'euros sur l'exercice 2023.

Autres attributions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 9 mai 2019, le conseil d'administration du 28 juillet 2021 a octroyé gratuitement un total de 30 000 actions de performance à un salarié du groupe, dont l'attribution est soumise à des conditions spécifiques liées à son périmètre de responsabilité.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par cette même assemblée, 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.

Il en résulte l'attribution définitive de 4 000 actions par création d'actions nouvelles.

La charge relative à ces autres attributions s'élève à 0,9 million d'euros sur l'exercice 2023.

Note 3.9 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 3.10 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 3.11 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 42,7 millions d'euros sur l'exercice 2023, contre 37,8 millions d'euros en 2022.

L'adoption, en mars 2023, de la réforme des retraites en France, portant notamment l'âge de départ à la retraite de 62 à 64 ans, n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers.

Note 3.12 Autres avantages à long terme

Ceux-ci concernent uniquement des avantages postérieurs à l'emploi pour lesquels l'obligation nette du groupe est évaluée séparément pour chaque régime. Elle est calculée 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 ».

Ils concernent principalement :

- le régime des indemnités de fin de carrière en vigueur en France ;
- des régimes de retraite à prestations définies chez certaines entités allemandes, en Inde, aux Philippines et en Arabie saoudite.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

	2023				2022			
	Allemagne	France	Inde	Philippines	Allemagne	France	Inde	Philippines
Taux d'actualisation	4,20 %	3,10 % 4,20 %	7,14 % 7,26 %	6,20 % 7,16 %	-	3,73 % 3,75 %	6,91 % 6,96 %	7,30 % 7,70 %
Taux d'augmentation des salaires	2,25 %	1,93 % 3,00 %	5,00 %	4,00 % 5,00 %	-	3,00 %	5,00 %	4,00 %

Les autres engagements sont individuellement non significatifs et font l'objet d'une évaluation par des actuaires, prenant en compte les spécificités locales.

Évolution de la dette actuarielle au cours de l'exercice

(en millions d'euros)	Allemagne	Autres	Total
Dettes au 31/12/2021		33	33
Résultat 2022		2	2
Coûts des services rendus		4	4
Charges d'intérêts financiers		1	1
Réductions et règlements		-3	-3
Autres éléments du résultat global		-3	-3
Autres		2	2
Écarts de conversion		0	0
Dettes au 31/12/2022		34	34
Résultat 2023	0	1	1
Coûts des services rendus	0	3	3
Charges d'intérêts financiers	0	2	2
Réductions et règlements	0	-4	-4
Autres éléments du résultat global	4	6	10
Périmètre*	18	14	32
Écarts de conversion		-1	-1
DETTE AU 31/12/2023	22	54	76

* La ligne Périmètre est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

La dette au 31 décembre 2023 présentée en « Autres » concerne principalement les filiales en France, aux Philippines, en Inde et en Arabie saoudite et ce pour respectivement 14,8 millions d'euros, 8,8 millions d'euros, 8,3 millions d'euros et 4,4 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 :

- 26,4 millions d'euros au 31 décembre 2019 ;
- 30,1 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- 33,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
- 33,5 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- 76,2 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Répartition par nature des actifs en couverture

(en millions d'euros)	2023	2022
Engagement	105	37
Fonds de pension	16	
Actions	7	
Obligations	1	1
Disponibilités	3	
Autres	2	2
Actif de couverture	29	3
DETTE AU BILAN	76	34

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2023.

Note 3.13 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évaluées à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Fournisseurs	334	232
Autres créditeurs	452	308
État impôts et taxes	141	88
Charges à payer	416	370
Autres dettes d'exploitation	76	145
TOTAL	1 419	1 143

Les autres dettes d'exploitation, incluent la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change pour 26,0 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 90,5 millions d'euros au 31 décembre 2022).

La variation des autres postes créditeurs s'explique principalement par l'intégration de Majorel (cf. note 2.2 *Evolution du périmètre de consolidation*).

Note 3.14 Charges de personnel

Les charges de personnel sont principalement composées de salaires, charges sociales et avantages au personnel. Elles s'élèvent à 5 604,2 millions d'euros en 2023, contre 5 338,8 millions d'euros en 2022.

La décomposition de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) par région se présente comme suit :

(en ETP)	2023	2022
Amérique du Nord & APAC	161 228	167 274
LATAM	99 930	111 588
EMEA	84 735	84 800
Services spécialisés	15 017	15 686
Holdings	70	70
TOTAL	360 980	379 418

Le groupe a analysé les incidences de la décision de la Cour de cassation relative aux congés payés sur les arrêts maladie de longue durée en France. L'impact de cette décision est non significatif sur les états financiers.

Note 3.15 Charges externes

Elles sont constituées pour l'essentiel des frais de communications téléphoniques, des frais d'entretien de matériels 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 3.4 *Contrats de location*). Seuls les loyers des biens de faible valeur et de courte durée demeurent comptabilisés en charges externes.

(en millions d'euros)	2023	2022
Frais de télécommunication	- 142	- 146
Entretien de matériel	- 132	- 157
Loyers et charges locatives immobiliers	- 95	- 86
Frais de déplacement, missions et réceptions	- 90	- 77
Frais de fonctionnement	- 88	- 103
Frais de recrutement	- 73	- 87
Honoraires	- 70	- 65
Nettoyage et gardiennage	- 65	- 62
Abonnement cloud	- 63	- 51
Frais de consultant	- 57	- 55
Consommables	- 26	- 28
Autres	- 47	- 127
TOTAL	- 948	- 1 044

Note 3.16 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)	2023	2022
Autres produits d'exploitation		
Autres charges d'exploitation	- 29	- 6
TOTAL	- 29	- 6

Les autres charges d'exploitation constatées sur les exercices 2022 et 2023 sont liées à des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés.

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 groupe 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 2023, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT CTSS

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* des filiales situées aux États-Unis, au Canada et aux Philippines. Au cours du 1^{er} semestre le groupe a finalisé l'intégration de Senture acquise le 28 décembre 2021 au sein de l'UGT CTSS. Il en résulte la fusion de l'UGT Senture avec cette dernière. La valeur du goodwill regroupé

s'élève à 774,5 millions d'euros. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 2 378,1 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, au Belize et en République dominicaine. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 878,3 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, en Bosnie, en Croatie, en Géorgie et en Macédoine du Nord. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 313,2 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 201,8 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*)

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* de la filiale française, marocaine ainsi que des filiales de production situées en Tunisie, à Madagascar et au Togo. Toutes ces filiales ont été regroupées depuis 2008 sous un management commun et sous une marque unique. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 140,0 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 2 875,4 millions d'euros.

UGT Inde

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition d'Intelnet en octobre 2018 et regroupe les activités d'Intelnet en Inde ainsi que les activités de la filiale historique du groupe en Inde. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 920,3 millions d'euros.

UGT Health Advocate

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition de Health Advocate en juin 2021 et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 684,8 millions d'euros.

UGT PSG Global Solutions

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition de PSG Global Solutions en octobre 2022 et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 350,7 millions d'euros.

Note 4.3 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Hormis pour des acquisitions réalisées au cours de l'exercice, le groupe n'utilise pas d'autre méthode de valorisation, notamment la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Le groupe détermine la valeur recouvrable par UGT sur la base des prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de cinq ans, sachant que l'EBITDA (cf. note 1.6 *Glossaire*) est une composante significative de ces flux de trésorerie. Ceux-ci prennent en compte les impacts liés à l'application de la norme IFRS 16 *Contrats de location*.

Le flux de la première année est fondé sur le budget de l'exercice N+1, les flux des deux années suivantes sont issus des plans à trois ans préparés par le management des UGT. Ces plans à trois ans sont validés par la direction du groupe. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à trois ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les UGT concernées. La valeur terminale, calculée à l'horizon des cinq ans prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation et est basée sur les flux de la dernière année. Ces flux

Comme indiqué en note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*, le groupe a finalisé l'évaluation des actifs et passifs acquis et il en résulte un goodwill et une marque à durée indéterminée se montant respectivement à 162,1 millions d'euros et 4,8 millions d'euros au 31 décembre 2023.

UGT Eastern Europe

Cette UGT regroupe l'activité *core services & D.I.B.S.* des filiales situées en Russie, Ukraine, Lituanie, Pologne et République tchèque. En Russie, malgré l'arrêt des activités commerciales et de marketing à destination des clients internationaux, les contrats existants sont exécutés et honorés et l'activité est toujours profitable. Ainsi, l'élaboration du plan à trois ans tient compte de la poursuite des activités avec les clients locaux.

Le goodwill de cette UGT se monte à 16,2 millions d'euros soit 0,3 % du goodwill total du groupe et la valeur recouvrable à 138,0 millions d'euros.

UGT Majorel

À la suite de l'acquisition de Majorel en novembre 2023, un goodwill provisoire de 2 168,0 millions d'euros a été constaté au bilan du 31 décembre 2023. Le montant sera définitivement arrêté au cours de l'année 2024. L'intégration des activités de Majorel dans les activités du groupe pourra éventuellement conduire à un regroupement ultérieur de cette UGT avec plusieurs UGT du groupe.

Autres UGT

Les autres UGT sont au nombre de 13 (Espagne, MAR, Europe du Sud, TLScontact, ARM, etc.) et ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2 % du montant total des goodwill.

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 douze mois, la prime de risques marché, le bêta moyen hebdomadaire sur deux ans de Teleperformance (compte tenu de l'absence de sociétés directement comparables). Les taux sans risque et les primes de risques sont calculés pour une zone géographique homogène.

Un contrôle est effectué pour s'assurer de la cohérence entre le ROCE et le WACC.

Ces travaux ont conduit à reconnaître une dépréciation du goodwill de l'UGT *Nordics* pour 3,9 millions d'euros constatés au cours du 1^{er} semestre 2023 ainsi que de l'UGT Argentine pour 0,1 million d'euros.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2022 et 2023 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill (en millions d'euros)	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2021	2 927	- 127	2 800
Variation de périmètre*	207		207
Conversion	69		69
Reclassement	- 4	4	0
Dotation		- 8	- 8
Au 31 décembre 2022	3 199	- 131	3 068
Variation de périmètre**	2 168		2 168
Conversion	- 85		- 85
Reclassement			0
Dotation		- 4	- 4
AU 31 DÉCEMBRE 2023	5 282	- 135	5 147

* La ligne « Variation de périmètre » est principalement liée à la constatation des goodwill provisoires des acquisitions de PSG Global Solutions en octobre 2022 et de CTI Ltd en décembre 2022.

** La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

Le tableau ci-après récapitule les éléments clés relatifs à chaque UGT significative :

(en millions d'euros)	31/12/2023			31/12/2022		
	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
Majorel**	2 168					
LanguageLine Solutions	791	2,1 %	8,0 %	816	2,0 %	6,8 %
CTSS	775	2,1 %	8,0 %	802	2,0 %	6,8 %
Inde	509	4,0 %	13,0 %	530	4,0 %	11,8 %
Health Advocate	338	2,1 %	8,0 %	350	2,0 %	6,8 %
PSG Global Solutions*	162	2,1 %	8,0 %	167		
Nearshore	130	3,0 %	11,5 %	125	3,1 %	10,0 %
Royaume-Uni	69	2,0 %	8,3 %	68	2,0 %	6,8 %
Europe centrale	51	2,0 %	7,0 %	51	2,0 %	6,5 %
FSM		2,0 %	7,8 %		2,0 %	7,3 %
Autres	154			159		
TOTAL	5 147			3 068		

* Acquisition au cours de l'année 2022.

** Acquisition au cours de l'année 2023.

La hausse des taux d'actualisation sur l'exercice 2023 s'explique notamment par l'augmentation des taux sans risque ainsi que de la prime de risque pays.

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 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 ou la baisse du taux d'EBITDA.

Au 31 décembre 2023, les UGT Inde et Health Advocate ont été jugées comme sensible. La valeur nette du goodwill, à cette date, est respectivement de 508,6 millions d'euros et 337,9 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 100 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 plafonnée au montant du goodwill comptabilisé. Ainsi, un chiffre négatif indique une dépréciation potentielle.

	Montant de la dépréciation en cas de :			
	Valeur comptable des capitaux employés	Hausse de 1 % du taux d'actualisation	Baisse de 1,5 % du taux d'EBITDA en valeur terminale	Combinaison des deux facteurs
Inde	850	0	0	- 60
Health Advocate	653	0	0	- 7

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 2023, le groupe a constaté une charge d'impôt de 230,6 millions d'euros, contre une charge de 256,4 millions d'euros en 2022. Cela représente un taux d'impôt effectif de 27,7 % en 2023, contre 28,5 % en 2022.

La variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net consolidé	602	643
Charge d'impôt courant	301	307
Charge (produit) d'impôt différé	- 70	- 51
Résultat avant impôt	833	899
Taux d'impôt en vigueur en France	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt théorique	- 215	- 232
CVAE	- 1	- 1
Différentiel de taux	32	30
Perte de valeur des goodwill	- 1	- 2
Autres différences permanentes et divers	- 26	- 12
Retenues à la source *	- 20	- 17
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	0	- 22
IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	- 231	- 256

* Les retenues à la source sont principalement relatives à la taxation des dividendes intragroupe.

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 31/12/2021	66	332	- 266	10
Résultat	55	8	47	
Capitaux propres	- 4	34	- 38	
Conversion	4	15	- 11	
Compensation IDA/IDP	- 43	- 43	0	
Au 31/12/2022	78	346	- 268	10
Résultat	48	- 22	70	
Variation de périmètre*	43	1	42	
Capitaux propres	- 16	- 11	- 5	
Conversion	- 7	- 9	2	
Compensation IDA/IDP	1	1	0	
Au 31/12/2023	147	306	- 159	44

* La ligne « Variation de périmètre » est liée à l'acquisition Majorel en novembre 2023.

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 303,1 millions d'euros au 31 décembre 2023 (348,6 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 147,1 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 77,7 millions d'euros au 31 décembre 2022) et concernent principalement des crédits d'impôt liés aux actions de performance pour 6,4 millions d'euros et des crédits d'impôt liés aux pertes fiscales reportables pour 44,3 millions d'euros.

Les impôts différés relatifs aux contrats de locations s'élèvent à 12,2 millions d'euros en valeur nette et sont composés de 182,7 millions d'euros d'IDA et de 170,5 millions d'euros d'IDP.

Le groupe dispose d'environ 411 millions d'euros de déficits fiscaux reportables, dont 212 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 55,5 millions d'euros au 31 décembre 2023 (48,6 millions d'euros au 31 décembre 2022), 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)	31/12/2023	31/12/2022
Dettes d'impôts exigibles	88	84
Dettes relatives aux traitements fiscaux incertains	84	83
TOTAL	172	167

Le montant des dettes relatives aux traitements fiscaux incertains couvre des risques liés à l'impôt et qui ont été identifiés notamment dans le cadre d'acquisition de sociétés ou à la suite de contrôles fiscaux en cours. Dans certains cas, ceux-ci portent sur des transactions intragroupe qui sont couvertes par des conventions fiscales bilatérales contenant une procédure d'annulation de double imposition qui permettrait de neutraliser une large partie des

redressements, si ceux-ci devaient se réaliser. S'agissant des acquisitions, le groupe a négocié, dans certains cas, des assurances et des garanties de passif destinées à couvrir les risques identifiés. Au total, un montant de 42,5 millions d'euros a été comptabilisé à l'actif pour refléter l'ensemble de ces créances (cf. note 7.2 *Autres actifs financiers*).

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2023 est de 158 607 635 euros, divisé en 63 443 054 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros, entièrement libérées.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	63 443 054	59 120 842
dont actions détenues par le groupe	2 730 565	583 493
Dividende distribué au titre de l'exercice*	244,3**	227,6
Dividende par action (en euros)	3,85**	3,85

* Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.

** Tel que proposé à l'AG du 23 mai 2024.

Teleperformance a procédé à une augmentation de son capital social :

- de 1 024 793 euros par l'émission de 409 917 actions nouvelles en juillet 2023 ;
- de 10 000 euros par l'émission de 4 000 actions nouvelles en octobre 2023 ;
- et de 11 520 738 euros par l'émission de 4 608 295 actions nouvelles en novembre 2023.

Ces opérations sont liées à l'attribution d'actions de performance et au financement de l'acquisition des titres Majorel (cf. note 2.2.1 *Acquisitions 2023*).

Teleperformance a par ailleurs procédé à une réduction de son capital social de 1 750 000 euros par annulation de 700 000 actions auto-détenues en décembre 2023.

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 2023, 99 260 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité (contre 35 732 au décembre 2022) pour un montant de 12,6 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe détient 2 631 305 actions de la société pour un montant de 365,6 millions d'euros dont :

- 2 783 544 actions acquises en 2023 pour 347,3 millions d'euros et ce dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les assemblées générales du 14 avril 2022 et 13 avril 2023 ;
 - 700 000 actions qui ont fait l'objet d'une annulation.
- 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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Résultat net part du groupe	602	643
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	58 603 469	58 894 129
Effet dilutif des actions de performance	493 401	813 720
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	59 096 870	59 707 849
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10,27	10,92
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10,18	10,77

Les instruments dilutifs correspondent aux plans d'actions de performance du 29 juillet 2020 et du 28 juillet 2021, décrits en note 3.8 *Paiements fondés sur des actions*, les conditions de performance étant atteintes ou partiellement atteintes au 31 décembre 2023.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2023	2022
Actions ordinaires émises au 1 ^{er} janvier	59 120 842	58 737 600
Actions auto-détenues	- 1 394 026	- 61 866
Actions émises	907 338	218 395
Actions annulées	- 30 685	
TOTAL	58 603 469	58 894 129

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 notamment :

- 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'intérêt 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 financières

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.

La juste valeur des instruments financiers de couverture relatifs aux emprunts financiers est comptabilisée au bilan en « Instruments dérivés sur emprunts ».

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 « autres éléments du résultat global ». Les montants enregistrés en « autres éléments du résultat global » 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 Autres actifs financiers non courants et courants

<i>(en millions d'euros)</i>	Courant	Non courant	31/12/2023	31/12/2022
Prêts	4		4	2
Instruments dérivés de change	62		62	29
Dépôts et cautionnements	44	57	101	93
Actif lié à l'impôt*		30	30	27
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif*		13	13	13
Montant brut	110	100	210	164
Provisions			0	0
MONTANT NET	110	100	210	164

* cf. note 5.3 Dettes d'impôts

L'actif lié à l'impôt d'un montant de 29,8 millions d'euros correspond à une créance vis-à-vis d'une administration fiscale dont la recouvrabilité est attendue au-delà de douze mois.

Note 7.3 Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Produits de trésorerie et équivalents	21	10
Intérêts financiers	- 103	- 53
Commissions bancaires	- 23	- 16
Pénalités pour remboursement anticipé		- 3
Coût de l'endettement brut	- 126	- 72
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	- 48	- 44
Coût de l'endettement net	- 153	- 106
Gains de change	78	110
Pertes de change	- 89	- 94
Autres charges financières	- 14	- 3
Autres produits (charges) financiers	- 25	13
RÉSULTAT FINANCIER	- 178	- 93

Note 7.4 Passifs financiers

7.4.1 Emprunts auprès des établissements de crédit, emprunts obligataires et « USPP »

7.4.1.1 Ventilation par type d'emprunt

Au 31 décembre 2023, le groupe bénéficie des financements suivants :

Type d'emprunts (en millions)	Montant en devises au 31/12/2023		Montant en euros au 31/12/2023	F/V	Taux	Échéance	Covenant financier
	Devises						
Emprunts bancaires	16	MAD	1	Fixe	+ 5 % et + 4 %	12/2025	non
	150	USD	136	Var. ⁽²⁾	Libor \$ + 1,33 %	10/2025	oui ⁽¹⁾
	2	EUR	2	Fixe	1 % à 6 %	10/2027	non
	600	EUR	600	Var.	Euribor + 1,15 %	05/2028	non
Titres de créances négociables	303	EUR	303	Fixe	+ 4 % à + 4,35 %	10/2024	non
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	158	Fixe	+ 4,22 %	12/2026	oui
Emprunt obligataire 2017 (valeur nominale 600 M€)	137	EUR	137	Fixe ⁽³⁾	Coupon de + 1,50 %	04/2024	non
Emprunt obligataire 2018 (valeur nominale 750 M€)	608	EUR	608	Fixe ⁽⁴⁾	Coupon de + 1,875 %	07/2025	non
Emprunt obligataire 2020 (valeur nominale 500 M€ – EMTN)	500	EUR	500	Fixe	Coupon de + 0,25 %	11/2027	non
Emprunt obligataire 2022 (valeur nominale 500 M€ – EMTN)	500	EUR	500	Fixe ⁽⁵⁾	Coupon de + 3,75 %	06/2029	non
Emprunt obligataire 2023 (valeur nominale 700 M€ – EMTN)	700	EUR	700	Fixe	Coupon de + 5,25 %	11/2028	non
Emprunt obligataire 2023 (valeur nominale 700 M€ – EMTN)	700	EUR	700	Fixe	Coupon de + 5,75 %	11/2031	non
Ligne de crédit bancaire RCF 2021 (1 Md€)	200	USD	181	Var. ⁽⁶⁾	Term SOFR + 0,90 %	01/2024	non
	30	EUR	30	Fixe	+ 4,41 %	03/2024	non
TOTAL DES EMPRUNTS			4 556				
Frais d'émission des emprunts / primes			- 29				
Concours bancaires			15				
Instruments dérivés sur emprunts – Passif			10				
Instruments dérivés sur emprunts – Actif			- 7				
Autres dettes financières			58				
TOTAL DES DETTES HORS OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION			4 603				
Obligations liées aux contrats de location ⁽⁷⁾			832				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS SUR EMPRUNTS			5 435				

(1) Le covenant s'applique si la note S&P de Teleperformance baisse en dessous de BBB-. Non applicable en 2023.

(2) Un cap de taux a été mis en place pour 125 millions de dollars US.

(3) Un swap taux fixe/taux variable a été mis en place sur 50 millions d'euros.

(4) Deux swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur 100 millions d'euros chacun ainsi qu'un tunnel de taux pour 70 millions d'euros.

(5) Trois swaps de taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant total de 250 millions d'euros.

(6) Un tunnel de taux a été mis en place pour 100 millions de dollars US.

(7) Cf. note 3.4 Contrats de location.

7.4.1.2 Ventilation par nature de taux et principales devises

Ventilation des emprunts par taux (en millions d'euros)	Total	EUR	USD	Autres
• taux fixe	3 639*	3 480	158	1
• taux variable	917	600	317	
31/12/2023	4 556	4 080	475	1

* Dont 500 millions d'euros couverts par des swaps taux fixe/taux variable.

Ventilation des emprunts par taux (en millions d'euros)	Total	EUR	USD	Autres
• taux fixe	2 198*	1 961	234	3
• taux variable	524	125	399	
31/12/2022	2 722	2 086	633	3

* Dont 500 millions d'euros couverts par des swaps taux fixe/taux variable.

7.4.1.3 Covenants

La dette financière suivante est soumise à différents covenants financiers qui sont tous respectés au 31 décembre 2023.

Placements privés US de 175 millions de dollars US

Au 31 décembre 2023, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	Réalisés
Capitaux propres consolidés (en millions d'euros)*	> 2 437	4 237
Dette nette consolidée*/EBITDA consolidé*	≤ 2,75x	2,07x

* Selon définition figurant dans le contrat.

7.4.2 Endettement net : répartition courant/non courant

(en millions d'euros)	31/12/2023	Courant	Non courant*	31/12/2022	Courant	Non courant
Emprunts bancaires	739	69	670	214	71	143
Crédit syndiqué multidevises	0			188	188	
Titres de créances négociables	303	303		234	234	
Ligne de crédit bancaire RCF 2021	211	211		125	125	
Emprunts « USPP » 2016	158		158	234	70	164
Emprunts obligataires	3 145	137	3 008	1 727		1 727
Total des emprunts	4 556	720	3 836	2 722	688	2 034
Frais d'émission des emprunts / primes	- 29		- 29	- 14		- 14
Instruments de couverture sur emprunts	10	0	10	24		24
Concours bancaires	15	15		4	4	
Autres dettes financières	58	43	15	19	18	1
Total des dettes hors obligations liées aux contrats de location	4 610	778	3 832	2 755	710	2 045
Obligations liées aux contrats de location**	832	237	595	688	178	510
Total des dettes financières	5 442	1 015	4 427	3 443	888	2 555
Instruments de couverture sur emprunts	7	4	3	17		17
Valeurs mobilières de placement	39	39		28	28	
Disponibilités	843	843		789	789	
Total des actifs financiers	889	886	3	834	817	17
ENDETTEMENT NET	4 553	129	4 424	2 609	71	2 538

* La partie à plus de cinq ans s'élève à 1,2 milliard d'euros.

** Cf. note 3.4 Contrats de location.

Au cours du 1^{er} semestre 2023, le groupe a procédé aux opérations de financement suivantes :

- le 31 janvier 2023, Teleperformance a procédé à la souscription d'une *Revolving Credit Facility* (facilité de crédit) de 500 millions d'euros à échéance janvier 2028, avec une possible extension jusqu'à janvier 2030 ;
- cette facilité de crédit a été signée en remplacement de celle de 300 millions d'euros arrivée à échéance en février 2023, et en complément de celle souscrite le 11 février 2021 pour 1 milliard d'euros et dont l'échéance a été prorogée à février 2026 (avec possibilité d'extension jusqu'à février 2028).

Ces facilités ont fait l'objet de tirages pour un montant de 200 millions de dollars US et 30 millions d'euros (211 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 289 millions d'euros au 31 décembre 2023.

En avril 2023, afin de sécuriser la partie numéraire du financement de l'offre publique volontaire d'achat des titres Majorel

(cf. *Événements significatifs de l'exercice 2023*), le groupe avait souscrit un *Bridge loan* (crédit relais) composé de deux facilités, non tirées au 30 juin 2023 :

- une facilité A, correspondant à un « bridge-to-bond » de 1 450 millions d'euros ;
- une facilité B, correspondant à un term loan de 600 millions d'euros, remboursable en quatre tranches égales de 150 millions d'euros entre 2025 et 2028.

Au cours du 2nd semestre 2023, le groupe a procédé :

- le 8 novembre 2023, à l'intégralité du tirage des deux facilités du *Bridge loan* afin d'honorer le règlement de la part numéraire des titres Majorel acquis à cette même date pour 2 milliards d'euros ;
- au refinancement partiel de la facilité A du *Bridge loan* via l'émission de deux emprunts obligataires de 700 millions d'euros chacun, venant à échéance en novembre 2028 et en novembre 2031 et assortis de coupons de 5,25 % et 5,75 % respectivement ;

- au remboursement de la facilité A du *Bridge loan* de 1 450 millions d'euros à la suite du refinancement de cette ligne de crédit par ces émissions obligataires ;
- au remboursement de l'échéance de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US d'échéance octobre 2025 souscrit dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- au remboursement en décembre 2023 de la tranche C de l'emprunt privé US « USPP » de 2016 pour un montant de 75 millions de dollars US.

Au cours de l'exercice 2022, le groupe avait procédé :

- à l'émission d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros assorti d'un coupon de 3,75 % venant à échéance en juin 2029. Cet emprunt obligataire est soumis à un critère écologique lié aux objectifs de réduction des émissions carbone validés par SBTi qui sera mesuré au 31 décembre 2026 (cf. note 1.3 *Risques environnementaux et états financiers*). Des swaps de taux fixe/taux variable ont alors été mis en place pour 250 millions d'euros ;
- au remboursement par anticipation pour 462,5 millions d'euros de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros venant à

échéance en avril 2024. Le swap taux fixe/taux variable sur 200 millions d'euros avait été remboursé à hauteur de 150 millions d'euros ;

- au remboursement par anticipation pour 134,5 millions d'euros de l'emprunt obligataires de 750 millions d'euros venant à échéance en juillet 2025 ;
- au remboursement de l'échéance de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US d'échéance octobre 2025 souscrit dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- au remboursement partiel de 120 millions de dollars US sur la ligne de crédit syndiqué multidevises EUR et USD de 300 millions d'euros, soit un montant restant disponible de 112 millions d'euros à fin décembre 2022 ;
- à un tirage net à hauteur de 125 millions d'euros sur la ligne de crédit multidevises EUR et USD de 1 milliard d'euros d'échéance février 2024, soit un montant restant disponible de 875 millions d'euros à fin décembre 2022.

Ventilation des emprunts par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2023	Flux de trésorerie contractuels								
		Total	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Emprunts bancaires	739	840	107	250	169	161	153			
Lignes de crédit	211	212	212							
Titres de créances négociables	303	308	308							
Emprunts « USPP »	158	178	7	6	165					
Emprunts obligataires	3 145	3 780	247	719	97	597	793	550	40	737
TOTAL DES EMPRUNTS	4 556	5 318	881	975	431	758	946	550	40	737

Analyse de la variation des passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2022	Variation de périmètre*	Flux de trésorerie	Éléments sans effet cash			31/12/2023
				Obligations liées aux contrats de location	Juste valeur des instruments financiers	Intérêts courus	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	3 443	286	1 699	12	- 14	16	5 442

* La colonne "variation de périmètre" est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

Note 7.5 Opérations de couvertures de change et d'intérêt

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 philippin ;
- le dollar US et la roupie indienne ;
- le dollar US et le ringgit malaisien ;
- le dollar US et la livre égyptienne ;
- la livre sterling et la roupie indienne ;
- l'euro et le dollar US, le peso colombien, le dirham marocain et le dinar tunisien.

Le groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de douze 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

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

au sein du cash pooling et l'euro (notamment le dollar US) que certains prêts entre Teleperformance et ses filiales.

Le groupe a également mis en place des couvertures de taux d'intérêt 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'intérêt.

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2023 (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2023	Juste valeur en euros au 31/12/2023	Capitaux propres	Résultat 2023
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE					
MXN/USD	125	113	14	5	9
MXN/USD*	11	10			
USD/PHP	14 319	234	3	3	0
USD/PHP*	3 550	58			
PHP/USD*	37	33			
COP/EUR	21	21	2	1	1
COP/EUR*	1	1			
COP/USD	202	183	22	14	8
COP/USD*	36	33	1		1
PEN/USD	62	56	2	1	1
INR/USD	361	327	1	1	0
INR/USD*	66	60			
INR/GBP	18	21			
INR/GBP*	2	2			
CNY/USD	10	9			
CNY/USD*	1	1			
EGP/USD	3	3			
MYR/USD	38	34	1	1	0
CAD/USD	18	16			
CAD/USD*	25	23	1		1
USD/DOP	2 270	35	- 1	- 1	0
RON/EUR	26	26			
PLN/EUR	5	5			
PLN/EUR*	21	21	1		1
MAD/EUR	15	15			
MAD/EUR*	90	90			
GEL/EUR*	14	14	- 1		- 1
EUR/TND	185	54			
Couverture de taux d'intérêt USD	225	204	5	4	1
Achat / vente à terme de devises USD	30	27			
Couverture de taux d'intérêt EUR	570	570	- 8	- 1	- 7
Couverture d'investissement net	200	181	- 12	- 12	
Couverture de prêts intragroupe					
• en USD	252	228	1		1
• autres devises			1		1

* Non éligible à la comptabilité de couverture.

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2022 (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2022	Juste valeur en euros au 31/12/2022	Capitaux propres	Résultat 2022
COUVERTURE DE CHANGE BUDGÉTAIRE					
MXN/USD	216	202	10	8	2
MXN/USD*	44	41	2	0	2
USD/PHP	15 888	268	-3	-2	-1
USD/PHP*	2 400	40			
COP/EUR	5	5	-1	-1	0
COP/USD	216	202	-26	-18	-8
COP/USD*	40	37	-3	0	-3
PEN/USD	75	70	2	2	0
INR/USD	225	211	-4	-3	-1
INR/USD*	27	25			
INR/GBP	20	23	-1	-1	0
INR/GBP*	3	3			
CNY/USD	9	8			
CNY/USD*	1	1			
EGP/USD	34	32	-7	-4	-3
EGP/USD*	3	3			
MYR/USD	62	58	1	1	0
CAD/USD	15	14	-1	0	-1
CAD/USD*	3	3			
USD/CRC	2 080	3			
USD/DOP	1 335	22	-1	-1	0
RON/EUR	14	14			
PLN/EUR	7	7			
MAD/EUR	16	16	-1	-1	0
TRY/EUR	3	3			
EUR/TND	191	57	1	1	0
Couverture de taux d'intérêt USD	375	351	17	16	1
Couverture de taux d'intérêt EUR	550	550	-24	0	-24
Couverture d'investissement net	200	187	-21	-21	0
Couverture de prêts intragroupe					
● en USD	574	538	-9	0	-9

* Non éligible à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2023, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à 32,8 millions d'euros (contre - 68,8 millions d'euros au 31 décembre 2022) dont 6,8 millions d'euros sont présentés en « Instruments dérivés sur emprunts - actif », 62,0 millions d'euros en « Autres actifs financiers », 10,0 millions d'euros en « Instruments dérivés sur emprunts - passif » et 26,0 millions d'euros en « Autres passifs courants ».

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 :

31/12/2023 (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 recyclables 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	5	0	0	113	118	0	88	30	118
Titres mis en équivalence	5	0			5		5		5
Dépôts et cautionnements				70	70		70		70
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				13	13		13		13
Autres actifs financiers				30	30			30	30
II - Instruments dérivés actifs	0	69	0	0	69	0	69	0	69
Instruments de couverture sur emprunts		7			7		7		7
Instruments dérivés de change		62			62		62		62
III - Actifs financiers courants	39	0	0	3 382	3 421	882	2 539	0	3 421
Prêts				4	4		4		4
Dépôts et cautionnements				44	44		44		44
Créances clients				2 132	2 132		2 132		2 132
Autres actifs courants				359	359		359		359
Valeurs mobilières de placement	39				39	39			39
Disponibilités				843	843	843			843
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	44	69	0	3 495	3 608	882	2 696	30	3 608
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	492	0	0	3 925	4 417	0	4 417	0	4 417
Emprunts bancaires				670	670		670		670
Emprunts « USPP »				158	158		158		158
Emprunts obligataires	492			2 516	3 008		3 008		3 008
Frais d'émission des emprunts/ primes				- 29	- 29		- 29		- 29
Autres dettes financières				15	15		15		15
Obligations liées aux contrats de location				595	595		595		595
II - Instruments dérivés passifs	0	36	0	0	36	0	36	0	36
Instruments de couverture sur emprunts		10			10		10		10
Instruments dérivés de change		26			26		26		26
III - Passifs financiers courants	0	0	0	2 408	2 408	15	2 393	0	2 408
Part à court terme des emprunts bancaires				69	69		69		69
Part à court terme des emprunts « USPP »					0		0		0
Part à court terme des emprunts obligataires				137	137		137		137
Ligne de crédit RCF 2021				211	211		211		211
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				237	237		237		237
Titres de créances négociables				303	303		303		303
Fournisseurs				334	334		334		334
Concours bancaires				15	15	15			15
Autres dettes financières				43	43		43		43
Autres passifs courants				1 059	1 059		1 059		1 059
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	492	36	0	6 333	6 861	15	6 846	0	6 861

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 telle que publiée au 31 décembre 2022 :

31/12/2022 (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 recyclables 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	98	98	0	71	27	98
Dépôts et cautionnements				58	58		58		58
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				13	13		13		13
Autres actifs financiers				27	27			27	27
II - Instruments dérivés actifs	0	46	0	0	46	0	46	0	46
Instruments de couverture sur emprunts		17			17		17		17
Instruments dérivés de change		29			29		29		29
III - Actifs financiers courants	28	0	0	2 778	2 806	817	1 989	0	2 806
Prêts				2	2		2		2
Dépôts et cautionnements				35	35		35		35
Créances clients				1 707	1 707		1 707		1 707
Autres actifs courants				245	245		245		245
Valeurs mobilières de placement	28				28	28			28
Disponibilités				789	789	789			789
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	28	46	0	2 876	2 950	817	2 106	27	2 950
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	474	0	0	2 057	2 531	0	2 531	0	2 531
Emprunts bancaires				143	143		143		143
Emprunts « USPP »				164	164		164		164
Emprunts obligataires	474			1 253	1 727		1 727		1 727
Frais d'émission des emprunts / primes				- 14	- 14		- 14		- 14
Autres dettes financières				1	1		1		1
Obligations liées aux contrats de location				510	510		510		510
II - Instruments dérivés passifs	0	115	0	0	115	0	115	0	115
Instruments de couverture sur emprunts		24			24		24		24
Instruments dérivés de change		91			91		91		91
III - Passifs financiers courants	0	0	0	1 940	1 940	4	1 936	0	1 940
Part à court terme des emprunts bancaires				196	196		196		196
Part à court terme des emprunts « USPP »				70	70		70		70
Crédit syndiqué multidevises				188	188		188		188
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				178	178		178		178
Titres de créances négociables				234	234		234		234
Fournisseurs				232	232		232		232
Concours bancaires				4	4	4			4
Autres dettes financières				18	18		18		18
Autres passifs courants				820	820		820		820
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	474	115	0	3 997	4 586	4	4 582	0	4 586

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'intérêt ;
- risque de liquidité ;
- risque de crédit ;
- risque sur actions.

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, l'euro 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 ou la dévaluation de devises de

Gestion du risque

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

7.7.2 Risque de taux d'intérêt

Identification du risque

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.

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

Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	5 442	4 033	1 409*
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts	- 889		- 889
ENDETTEMENT NET	4 553	4 033	520

(en millions d'euros)	31/12/2022	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	3 443	2 445	998
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts	- 834		- 834
ENDETTEMENT NET	2 609	2 445	164

* Dont 70 millions d'euros et 225 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels et caps de taux. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 15,2 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut, alors qu'une réduction de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une réduction de 15,8 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.

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.

facturation, 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.

- 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 sur l'état du résultat* 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 sur l'état du résultat*.

notation de l'endettement à long terme du groupe, du fait d'un niveau d'endettement plus élevé que prévu ou pour d'autres raisons liées au crédit. Une dégradation éventuelle de cette notation pourrait aussi se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Gestion du risque

Le groupe possède aujourd'hui la meilleure notation financière dans l'industrie de la gestion de l'expérience client. Sa notation de l'endettement à long terme en date du 22 novembre 2021 est « BBB » – *Investment grade* – assortie d'une perspective stable. Elle a été confirmée par S&P en date du 22 novembre 2023.

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. Ce risque pourrait être accru dans un contexte de pandémie et 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.

Depuis le 22 novembre 2021, la notation de l'endettement à long terme du groupe par S&P a été relevée à « BBB » – *Investment grade* – assortie d'une perspective stable. Cette note a été confirmée par S&P en date du 22 novembre 2023. Elle reflète la position de leader du groupe et sa forte génération de trésorerie, qui lui permettent de se désendetter rapidement après avoir réalisé plusieurs acquisitions significatives ces dernières années, par de l'endettement, dont Majorel le 8 novembre 2023.

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 près de 63 % 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, dont la récente acquisition de Majorel, 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 2024 et 2031 comme indiqué en note 7.4 *Passifs financiers*.

Pour faire face au risque de liquidité, le groupe dispose de deux *Revolving Credit Facility* (facilité de crédit) de 1 milliard d'euros et de 500 millions d'euros, venant respectivement à échéance en février 2026 avec possibilité d'extension jusqu'en février 2028, et en janvier 2028 avec possibilité d'extension jusqu'en janvier 2030. Leur taux d'intérêt sont indexés sur des critères ESG. Le montant total disponible réuni de ces deux lignes de crédit syndiqué multidevises (EUR, USD) est de 1 289 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le groupe dispose par ailleurs d'un programme d'émission de dette euros EMTN de 5 milliards d'euros, dont 1,4 milliard d'euros ont été émis en novembre 2023.

L'endettement net au 31 décembre 2023 s'élève à 4 553,3 millions d'euros dont 832,0 millions d'euros de dettes sur contrats de location, contre 2 609,4 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Compte tenu de l'échéancier des emprunts et la capacité du groupe à générer des flux de trésorerie disponibles, le risque de liquidité est modéré.

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.

Ce risque pourrait être amplifié chez certains créanciers du fait des sujets actuels pesant sur l'économie mondiale, tels que la guerre en Ukraine et dans d'autres pays, les pressions inflationnistes, les hausses des taux d'intérêt ainsi que des coûts des matières premières et de l'énergie et la volatilité des taux de changes, qui pourraient affecter leurs activités.

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 risque de crédit fait l'objet d'une évaluation et d'une provision si nécessaire.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 4,6 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 9,2 % du chiffre d'affaires des activités *core services & D.I.B.S.* est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des télécoms, la dépendance du groupe à ce secteur étant en constante diminution (10,2 % en 2022). Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 24 % des créances clients au 31 décembre 2023.

Dans le cadre de la clôture des comptes, le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

À ce titre, aucune dépréciation significative n'a été constatée à la clôture 2023, en raison des conditions macroéconomiques actuelles, telles que la hausse de l'inflation, des taux d'intérêt ou des coûts de l'énergie, ainsi que la guerre en Ukraine ou dans d'autres pays.

À ce sujet, à la suite de l'invasion russe en Ukraine, le groupe a particulièrement suivi la situation de ses clients russes afin d'évaluer les risques de non-paiement des créances. Ces clients étant

essentiellement servis par la filiale du groupe en Russie, il n'y a pas eu d'interruption de paiements et le risque de crédit a été jugé non significatif.

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.3 *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 2023 est de 38,9 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 Risque de conversion sur l'état du résultat

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)	2023		2022	
	Montant	%	Montant	%
Euro	2 029	24,3 %	1 841	22,6 %
Dollar US	3 201	38,4 %	3 331	40,9 %
Roupie indienne	561	6,7 %	534	6,5 %
Peso colombien	516	6,2 %	533	6,5 %
Livre sterling	491	5,9 %	445	5,5 %
Réal brésilien	239	2,9 %	245	3,0 %
Livre égyptienne	148	1,8 %	126	1,5 %
Yuan	119	1,4 %	83	1,0 %
Dollar canadien	117	1,4 %	102	1,3 %
Peso mexicain	94	1,1 %	84	1,0 %
Autres	830	9,9 %	830	10,2 %
TOTAL	8 345	100 %	8 154	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 2023 d'environ 7,6 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 23,4 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)	2023	2022 à taux 2023	2022
Chiffre d'affaires	8 345	7 809	8 154
Résultat opérationnel	1 011	941	992
Résultat financier	- 178	- 121	- 93
RÉSULTAT NET	602	575	643
Résultat net part du groupe	602	575	643

Note 7.9 Synthèse de l'exposition du groupe aux risques de taux et de change sur l'état de la situation financière

Au 31 décembre 2023, l'exposition du groupe aux risques de taux et de change se résume ainsi :

(en millions d'euros)	31/12/2023				31/12/2022			
	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	3 971	5 082	- 1 111	- 1 117	1 279	2 943	- 1 664	-1 690
Dollar US	4 074	1 175	2 899	2 935	4 394	1 185	3 209	3 170
Roupie indienne	1 148	260	888	888	1 190	233	957	957
Peso mexicain	273	47	226	226	276	25	251	251
Livre sterling	230	28	202	202	224	34	190	189
Peso colombien	298	94	204	204	260	82	178	178
Peso philippin	301	113	188	191	256	112	144	141
Livre égyptienne	158	64	94	94	93	39	54	54
Réal brésilien	163	97	66	66	169	107	62	62
Autres	1 099	551	548	548	719	361	358	358
TOTAL	11 715	7 511	4 204	4 237	8 860	5 121	3 739	3 670

Note 7.10 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2023	Cours de clôture 31/12/2023	Cours moyen 2022	Cours de clôture 31/12/2022
AMÉRIQUE DU NORD & APAC					
Dollar US	États-Unis	1,08	1,11	1,05	1,07
Peso philippin	Philippines	60,16	61,28	57,31	59,32
Roupie indienne	Inde	89,30	91,91	82,69	88,17
LATAM					
Peso colombien	Colombie	4 673,00	4 277,00	4 476,00	5 189,00
Peso mexicain	Mexique	19,18	18,72	21,19	20,86
Réal brésilien	Brésil	5,40	5,36	5,44	5,64
EMEA					
Livre égyptienne	Égypte	33,19	34,13	20,20	26,50
Livre sterling	Royaume-Uni	0,87	0,87	0,85	0,89

Note 8 Flux de trésorerie

Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2023	2022
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	407	424
Pertes de valeur des goodwill	4	8
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	18	15
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués	201	192
Dotations (reprises) nettes aux provisions	- 22	11
Pertes et gains latents sur instruments financiers		- 1
Plus et moins values de cessions d'immobilisations	3	2
Paiements fondés sur des actions	105	110
TOTAL	716	761

Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2023	2022
Créances clients	20	- 104
Fournisseurs	- 39	- 54
Autres	43	- 14
TOTAL	24	- 172

La variation du besoin en fonds de roulement en 2023 reflète les efforts soutenus du Groupe tout au long de l'exercice en vue de limiter le délai de recouvrement de ses créances.

Note 8.3 Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie

Les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élèvent à 2 373,3 millions d'euros sur l'exercice 2023.

Comme indiqué en note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*, le groupe a acquis Majorel le 8 novembre 2023, pour un prix d'acquisition de 2 581,4 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 208,1 millions d'euros. L'investissement net se monte donc à 2 373,3 millions d'euros.

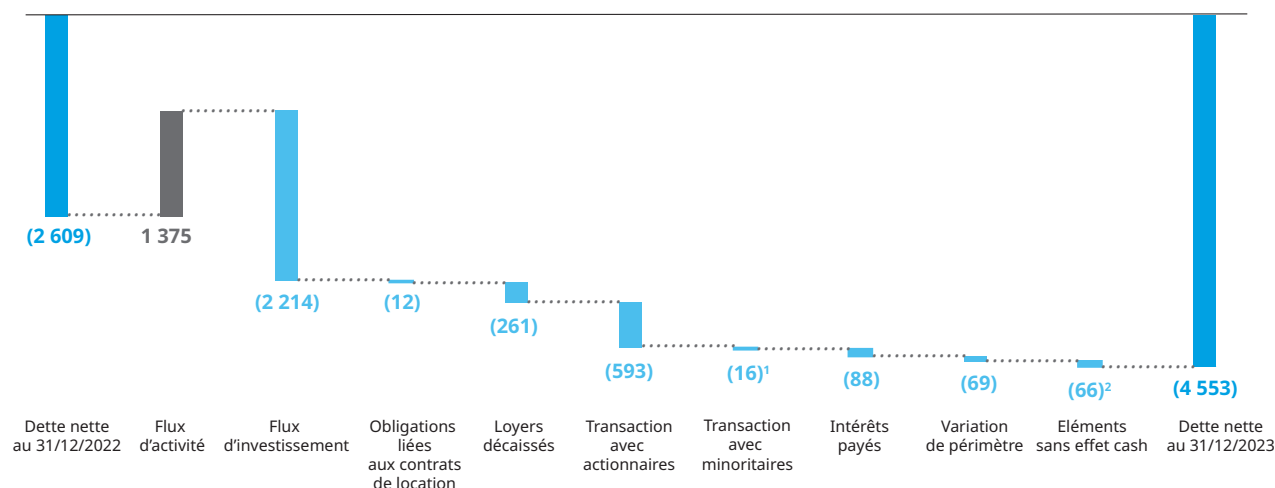
En 2022, le groupe avait acquis :

- la société PSG Global Solutions pour un montant de 303,4 millions de dollars US (288,7 millions d'euros) ;
- la société LanguageLine Translation UK pour un montant de 17,5 millions de livres sterling (20,5 millions d'euros).

La trésorerie des entités acquises en 2022 représentait un montant de l'ordre de 5,5 millions d'euros.

Note 8.4 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net

(en millions d'euros)



(1) Rachat de la participation d'actionnaires minoritaires sur une entité Majorel en Turquie pour un montant de 16,4 millions d'euros.

(2) Dont effet de change -54 millions d'euros.

Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 226,8 millions d'euros ainsi que les rachats (net des cessions) de titres d'autocontrôle pour 366,6 millions d'euros.

Note 8.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Concours bancaires	- 15	- 4
Valeurs mobilières de placement	39	28
Disponibilités	843	789
TRÉSORERIE NETTE	867	813

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.

Note 9.2 Variation des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2022	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	Périmètre*	31/12/2023
			utilisées	non utilisées				
Provisions pour risques	53	10	- 4	- 21	- 4		4	38
Provisions pour charges – autres	37	8	- 11	- 5	1		34	64
TOTAL	90	18	- 15	- 26	- 3	0	38	102

* La colonne Périmètre est liée à l'acquisition de Majorel en novembre 2023.

(en millions d'euros)	31/12/2021	Dotations	Reprises		Écart de conversion	Autres	Périmètre	31/12/2022
			utilisées	non utilisées				
Provisions pour risques	31	28	- 3		- 2	- 1		53
Provisions pour charges – autres	52	10	- 6	- 20	1			37
TOTAL	83	38	- 9	- 20	- 1	- 1	0	90

Les provisions pour risques au 31 décembre 2023 incluent notamment des risques commerciaux pour 23,0 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des clients en Colombie et aux États-Unis et des risques sociaux pour 14,3 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment en Argentine, au Brésil, aux États-Unis, aux Pays-Bas 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 des risques liés aux charges de personnels au Brésil pour un montant de 6,8 millions d'euros ainsi que des provisions pour remise en état des locaux pour 8,7 millions d'euros.

Note 9.3 Garanties et autres obligations contractuelles

Garanties accordées

Teleperformance 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. En outre, la société a accordé, en date du 13 octobre 2023, une garantie en faveur du *Secretary of State for the Home Department acting through UK Visas & Immigration* dans le cadre d'un nouveau contrat signé avec sa filiale TLScontact.

En septembre 2023, Teleperformance a accordé une garantie en faveur du Commonwealth of Australia dans le cadre d'un contrat conclu avec sa filiale TLS Group. Cette garantie a été accordée pour la durée du contrat.

Le 17 mai 2021, Teleperformance a conclu avec Apple Inc. un contrat commercial couvrant les relations commerciales entre les deux groupes et remplaçant les accords existants conclus avant cette date. Dans le cadre de ce nouvel accord, à effet du 10 mars 2021, Teleperformance SE s'est engagée à garantir l'exécution des

termes et conditions de cet accord par ses filiales qui fournissent des services à Apple Inc. ou à ses affiliées.

Teleperformance Europe Middle-East and Africa SAS (« TPMEA »), filiale de Teleperformance, a octroyé une lettre de confort au profit de Klarna Bank AB dans le cadre d'un contrat commercial entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018, renégocié et conclu en juillet 2021, portant sur des prestations fournies par TPMEA et certaines filiales de Teleperformance situées en Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Pays-Bas, Canada et Colombie.

En 2020, Teleperformance 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 la collaboration commerciale entre Canon Europa NV et Ypiresia 800-Teleperformance AE, filiale de Teleperformance.

Le 8 mars 2022, Dutch Contact Centers (DCC) BV, filiale néerlandaise de Teleperformance, a octroyé, en faveur de Airbnb Ireland Unlited Company, une garantie de bonne exécution des obligations de sa filiale indienne Teleperformance Global Services Private Limited, dans le cadre d'un contrat commercial conclu à la même date. Cette garantie reste en vigueur pour la durée du contrat.

Garanties reçues dans le cadre de certaines acquisitions

Les contrats de certaines acquisitions menées par Teleperformance et/ou certaines de ses filiales 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 fondamentales pour une période convenue dans ces contrats.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Au 31 décembre 2023, le groupe n'a pas donné d'actifs en garantie des dettes financières.

Note 9.4 Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant en résulter font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Le montant provisionné au 31 décembre 2023 est de 38,3 millions d'euros (cf. note 9.2 *Variation des provisions*).

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 2023.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comex)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2023 et 2022 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées <i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Avantages à court terme	16	17
Avantages à long terme	4	
Indemnités de fin de contrat de travail		
Paiements fondés sur des actions*	23	44
TOTAL	43	61

* Le montant indiqué le cas échéant 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.

Par ailleurs, au titre de son contrat de travail, M. Bhupender Singh est lié par un engagement de non-concurrence d'une durée de deux ans et assorti d'une indemnité représentant deux années de rémunération.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE (hors réseau international)

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance au titre de l'exercice 2023 se décompose comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	PricewaterhouseCoopers		Deloitte & Associés	
	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes*	Certification des comptes	Services autres que la certification des comptes*
Émetteur	703	210	763	210
Filiales intégrées globalement	342		225	
TOTAL	1 045	210	988	210

* Nature des services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à l'entité consolidante : travaux relatifs à l'émission de rapports sur les Informations Financières Pro Forma et sur la Déclaration de Performance Extra-Financière ainsi que l'émission de lettres de confort dans le cadre du programme EMTN.

Note 12 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 13 Liste des sociétés consolidées

Société mère	Teleperformance SE	Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
CORE SERVICES & D.I.B.S.			
EMEA			
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	IG
Albanie	Albania Marketing Service Sh.p.K	100	IG
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	IG
Allemagne	Teleperformance Germany Client Service GmbH	100	IG
	Teleperformance Germany Cloud Campus GmbH	100	IG
	Teleperformance Germany Financial Services GmbH	100	IG
	Teleperformance Germany S.a.r.l & Co. KG	100	IG
	Teleperformance Support Services GmbH	100	IG
Arabie saoudite	Teleperformance Saudi Company for Telecom	100	IG
Autriche	Teleperformance Austria GmbH	100	IG
Belgique	Teleperformance Belgium	100	IG
Bosnie-Herzégovine	Teleperformance B-H d.o.o.	100	IG
Croatie	Teleperformance HRV d.o.o.	100	IG
Danemark	Teleperformance Denmark A/S	100	IG
Égypte	Service 800 Egypt for Communication (Teleperformance) SAE	100	IG
Émirats arabes unis	Teleperformance Call Centers Services L.L.C	100	IG
	Teleperformance Global Services FZ-LLC	100	IG
	Teleperformance Middle East Business Services L.L.C	100	IG
Espagne	Teleperformance España, S.A.U.	100	IG
	Teleperformance Mediacion de Agencia de Seguros, S.L.	100	IG
	Teleperformance Servicios Auxiliares, S.L.U.	100	IG
	twenty4help Knowledge Service España, S.L.	100	IG
États-Unis	Teleperformance KS USA, Inc.	100	IG
Finlande	Teleperformance Finland OY	100	IG
France	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	IG
	Teleperformance France	100	IG
	Teleperformance Intermediation	100	IG
	Teleperformance KS France SAS	100	IG
	Teleperformance NC	100	IG
Géorgie	Teleperformance Georgia LLC	100	IG
Grèce	Customer Value Management (CVM)	100	IG
	Direct Response Service SA	100	IG
	Mantel SA	100	IG
	Ypiresia 800 – Teleperformance AEPY	100	IG
Irlande	Teleperformance Ireland Limited	100	IG
Italie	FINANDOUT S.R.L.	100	IG
	In & Out S.p.A.	100	IG
	Teleperformance KS Italia S.p.A.	100	IG
Kenya	CX SERVICES KENYA LTD	100	IG
Kosovo	twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	IG
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	IG
Lituanie	UAB « Teleperformance LT »	100	IG
Luxembourg	Teleperformance Germany S.à.r.l	100	IG
	Teleperformance KS Luxembourg S.A.	100	IG
Macédoine du Nord	Teleperformance DOOEL Skopje	100	IG
Madagascar	Teleperformance Madagascar	100	IG
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Maurice	Teleperformance BPO (Mauritius) Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Investment (Mauritius) Ltd	100	IG
Nigéria	Teleperformance Nigeria Limited	100	IG
Norvège	Teleperformance Norge AS	100	IG
Pays-Bas	Teleperformance KS Netherlands B.V.	100	IG
	Teleperformance Netherlands B.V.	100	IG
	Teleperformance Netherlands Financial Services B.V.	100	IG
Pologne	Teleperformance Polska Sp.z o.o.	100	IG
	TPG Katowice Sp.z o.o.	100	IG
Portugal	Teleperformance Portugal, S.A.	100	IG
République tchèque	Teleperformance CZ, a. s.	100	IG
Roumanie	S 800 Customer Service Provider SRL	100	IG
	Service 800 contact center – Agent de Asigurare SRL	100	IG
Royaume-Uni	MM Group Ireland Ltd	100	IG
	Teleperformance Holdings Ltd	100	IG
	Teleperformance Ltd	100	IG
Russie	Direct Star LLC	100	IG
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	IG
Suisse	SCMG AG	100	IG
Togo	Teleperformance Togo	100	IG
Tunisie	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	IG
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	IG
Turquie	Metis Bilgisayar Sistemliri San. Ve Tic. A.Ş.	100	IG
Ukraine	LLC « KCU »	100	IG
Amérique du Nord & APAC			
Australie	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	IG
Canada	MMCC Solutions Canada company	100	IG
Chine	Beijing Interactive CRM Technology Service Ltd	100	IG
	Guangdong North Asia United CRM Technologies Limited	100	IG
	Guangzhou Interactive CRM Technology Limited	100	IG
	Henan North Asia United CRM Technologies Limited	100	IG
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Xi'an), Ltd	100	IG
	Teleperformance Information Technologies (Kunming) Co., Ltd	100	IG
Corée du Sud	Teleperformance Korea, Inc.	100	IG
États-Unis	Senture, LLC	100	IG
	Teleperformance Delaware, Inc.	100	IG
	TPUSA, Inc.	100	IG
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	100	IG
Inde	TELEPERFORMANCE GLOBAL BUSINESS PRIVATE LIMITED	100	IG
	Teleperformance BPO Holdings Private Ltd	100	IG
	Teleperformance Business Services India Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Services Private Ltd	100	IG
Indonésie	PT. Telemarketing Indonesia	100	IG
Japon	Teleperformance Japan Co., Ltd	100	IG
Malaisie	Teleperformance Malaysia SDN.BHD	100	IG
Maurice	Teleperformance (Mauritius) Holding Company Ltd	100	IG
Philippines	Telephilippines Inc.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance BPO UK Ltd	100	IG
	Teleperformance Global BPO UK Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Services UK Ltd	100	IG
Singapour	Telemarketing Asia (Singapore) PTE. Ltd	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Thaïlande	Teleperformance (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
LATAM			
Argentine	Citytech S.A.	100	IG
Bélice	Teleperformance Belize Ltd	100	IG
Brésil	SPCC – São Paulo Contact Center Ltda	100	IG
	Teleperformance CRM S.A.	100	IG
Chili	TP Chile S.A.	100	IG
Colombie	Teleperformance Colombia SAS	100	IG
Costa Rica	Costa Rica Contact Center CRCC S.A.	100	IG
États-Unis	Hispanic Teleservices Corporation	100	IG
	Merkafon International, Ltd	100	IG
	Merkafon Management Corporation	100	IG
Guatemala	Intelenet Lat Am Services, S.A.	100	IG
	Teleperformance Guatemala ,S.A.	100	IG
Guyana	Teleperformance Guyana Inc.	100	IG
Honduras	Teleperformance Honduras S.A.	100	IG
Mexique	Hispanic Teleservices de Guadalajara, S.A. DE C.V.	100	IG
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	IG
	Servicios Hispanic Teleservices, S.C.	100	IG
Nicaragua	Teleperformance Nicaragua, Sociedad Anónima	100	IG
Pérou	Teleperformance Peru S.A.C.	100	IG
Salvador	Compania Salvadoreña de Teleservices, S.A. DE C.V.	100	IG
Trinité-et-Tobago	Teleperformance Trinidad & Tobago Ltd	100	IG
Majorel			
Allemagne	CRM Holding GmbH	100	IG
	IST Germany GmbH	100	IG
	Junokai GmbH	100	IG
	KWS Kontowechsel Service GmbH	100	IG
	Majorel Berlin GmbH	100	IG
	Majorel Brandenburg GmbH	100	IG
	Majorel Cottbus GmbH	100	IG
	Majorel Deutschland GmbH	100	IG
	Majorel Dortmund GmbH	100	IG
	Majorel Energy GmbH	100	IG
	Majorel Erfurt GmbH	100	IG
	Majorel Holding Deutschland GmbH	100	IG
	Majorel Münster GmbH	100	IG
	Majorel Nordhorn GmbH	100	IG
	Majorel Real Estate GmbH	100	IG
	Majorel Rostock I GmbH	100	IG
	Majorel Rostock II GmbH	100	IG
	Majorel Saarbrücken GmbH	100	IG
	Majorel Services Berlin GmbH	100	IG
	Majorel Wilhelmshaven GmbH	100	IG
Arabie saoudite	Information Services Technology Company	100	IG
	Majorel Saudi For Business Services Co. Limited	70	IG
Argentine	Findasense Cono Sur, S.A.	100	IG
Arménie	Majorel Armenia LLC	100	IG
Azerbaïdjan	Majorel Azerbaijan Telecommunication Limited Liability Company	100	IG
Brésil	Findasense Brasil Digital Ltda.	100	IG
Canada	Majorel Canada, Inc.	100	IG
Chili	Findasense Chile, S.p.A.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Chine	Changzhou Majorel Management Consulting Co., Ltd	100	IG
	Hainan Majorel Information Technology Co., Ltd.	100	IG
	Majorel Hong Kong Limited	100	IG
	Neijiang Majorel Information Technology Co., Ltd.	100	IG
	Shanghai Kaichang information technology Co., Ltd	100	IG
	Shanghai Majorel Commercial Services Co., Ltd	100	IG
	Shanghai Majorel CX Business Solutions Co., Ltd	100	IG
	Shanghai Majorel Digital Marketing Co., Ltd	100	IG
	Wuxi Kaize Information Technology Services Co., Ltd	100	IG
Colombie	Findasense Colombia, S.A.S.	100	IG
	Majorel Bucaramanga S.A.S.	100	IG
	Majorel Colombia S.A.S.	100	IG
Corée du Sud	Majorel Korea Limited	100	IG
Costa Rica	Findasense Costa Rica, Ltda.	100	IG
Côte d'Ivoire	Majorel Côte d'Ivoire S.A.R.L.	100	IG
Croatie	Majorel C d.o.o.	100	IG
Égypte	Eclipse Technologies for Business Services Majorel S.A.E.	100	IG
	Egyptian Call Center Operators Majorel S.A.E.	100	IG
	Global Technical Services LLC	100	IG
	International Company for Human Resources and Management Services IMI Majorel S.A.E.	100	IG
	IST Egypt S.A.E.	100	IG
Équateur	Findasense Ecuador, S.A.	100	IG
Espagne	Advanced Solutions Iberia, S.L.U.	100	IG
	Findasense España, S.L.U.	100	IG
	Findasense Global, S.L.U.	100	IG
	Majorel CX Services Iberia, S.L.U.	100	IG
	Majorel Iberia, S.L.U.	100	IG
	Majorel QA Solutions, S.A.U.	100	IG
	Majorel SP Solutions, S.A.U.	100	IG
	Majorel Systems Spain, S.A.U.	100	IG
Majorel Tria, S.L.U.	100	IG	
Estonie	Majorel Estonia OÜ	100	IG
États-Unis	Majorel USA Holding, Inc.	100	IG
	Majorel USA, Inc.	100	IG
France	3media SARL	100	IG
	ACR France SARL	100	IG
	Anteles SARL	100	IG
	AQUITEL SAS	100	IG
	Arvalife SAS	100	IG
	Call Insurance Sarl	100	IG
	Camaris SARL	100	IG
	Cap2Call SARL	100	IG
	Capdune SARL	100	IG
	Ceacom SARL	100	IG
	Cometz SARL	100	IG
	Digileo SARL	100	IG
	Document Channel SAS	100	IG
	Duacom SARL	100	IG
	MBD – Majorel Business Developpement SAS	100	IG
	MSE – Majorel Strategie & Expertises SARL	100	IG
	Nordcall SARL	100	IG
	Soneo SARL	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
France	TEC – Tourcoing Excellence Center SAS	100	IG
	Tellis Telephone Limousin Services SARL	100	IG
	yzee – services SARL	100	IG
Géorgie	Majorel Georgia, LLC	100	IG
Ghana	Majorel Ghana Limited	100	IG
Grèce	Majorel Greece Limited Liability Company	100	IG
Inde	Majorel India Private Limited	100	IG
	Ramyam Intelligence Lab Private Limited	100	IG
Irlande	Majorel Ireland Limited	100	IG
Italie	Majorel Italy S.r.l.	100	IG
Japon	Majorel Japan KK	100	IG
Kenya	Majorel Kenya Limited	100	IG
	Majorel Kenya Solutions EPZ Limited	100	IG
Lituanie	Majorel Lithuania UAB	100	IG
Luxembourg	Majorel Group Luxembourg S.A.	100	IG
Macédoine du Nord	Majorel Severna Makedonija Dooel Skopje	100	IG
Malaisie	Majorel Malaysia Sdn. Bhd.	100	IG
Malte	Eclipse Holdings Limited	100	IG
Maroc	Majorel Academy SARL	100	IG
	Majorel Africa S.A.	100	IG
	Majorel Africa Services SARL	100	IG
	Majorel Dev Shore SARL	100	IG
	Majorel Morocco SARL	100	IG
	Majorel Outsourcing SARL	100	IG
Mexique	Twin Trust SARL	100	IG
	Findasense Mexico SA de C.V.	100	IG
Pays-Bas	Majorel de Mexico, SA de C.V.	100	IG
	Alembo B.V.	100	IG
	EMEA CRM hub Netherlands B.V.	100	IG
	Majorel Benelux B.V.	100	IG
	Majorel Holding International B.V.	100	IG
	Majorel Holding Nederland B.V.	100	IG
Pérou	Majorel X Holding B.V.	100	IG
	Arvato Services S.A.C.	100	IG
Philippines	Findasense Perú, S.A.C.	100	IG
	Majorel Philippines Corp.	100	IG
Pologne	Administration Personnel Services Sp.z.o.o.	100	IG
	Majorel Polska Sp.z o.o.	100	IG
Portugal	Majorel Corporate Portugal, SGPS, Lda.	100	IG
	Majorel Portugal Unipessoal, Lda.	100	IG
Qatar	Ecco Gulf WLL	49	MEE
Roumanie	MSE – Majorel Strategy & Expertise SRL	100	IG
Royaume-Uni	ISTTEK LTD	100	IG
Sénégal	Majorel Senegal SUARL	100	IG
Singapour	Majorel Singapore Holding PTE. Ltd	100	IG
Suriname	Alembo N.V.	100	IG
Thaïlande	Majorel (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
Togo	Majorel Togo SARL	100	IG
Turquie	Entegrasyon Servis Ve Teknoloji Tic. A.Ş.	100	IG
	Majorel Telekomünikasyon Hizmetleri Tic. A.Ş.	100	IG
Uruguay	Majorel Uruguay SA	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
SERVICES SPÉCIALISÉS			
	TLScontact		
Afrique du Sud	TLScontact South Africa (PTY) Ltd	100	IG
Albanie	TLScontact Albania Sp.h.k	100	IG
Algérie	SARL TLS Contact	100	IG
Allemagne	TLScontact Deutschland GmbH	100	IG
Arménie	TLScontact AM LLC	100	IG
Azerbaïdjan	TLScontact Azerbaijan LLC	100	IG
Biélorussie	Unitary Enterprise Providing Services « TLSContact »	100	IG
Botswana	TLS Contact Proprietary Limited	100	IG
Cambodge	Telecontact (Cambodia) Co., Ltd	100	IG
Cameroun	TLS Contact Cameroon SARL	100	IG
Chine	Beijing TLScontact Consulting Co., Ltd.	100	IG
Égypte	TLScontact Egypt	100	IG
Espagne	TLScontact España SL	100	IG
États-Unis	TLSContact (USA), Inc.	100	IG
France	TLS Group SA	100	IG
	TLScontact Algérie	100	IG
	TLScontact France	100	IG
Gabon	TLScontact Gabon	100	IG
Géorgie	TLScontact Georgia LLC	100	IG
Hong Kong	TLScontact Ltd	100	IG
Indonésie	PT. TLScontact Indonesia	100	IG
Irlande	TLScontact (Ireland) Ltd	100	IG
Italie	TLScontact Italia S.R.L.	100	IG
Kazakhstan	TLScontact Kazakhstan LLP	100	IG
Kenya	TLScontact Kenya Ltd	100	IG
Kosovo	TLScontact Kosovo LLC	100	IG
Liban	TLScontact Lebanon SARL	100	IG
Madagascar	TLS Contact Madagascar	100	IG
Maroc	TLScontact Maroc SARLAU	100	IG
Maurice	TLScontact (Mau) Ltd	100	IG
Mongolie	TLS Contact Mongolia Ltd	100	IG
Monténégro	LLC « TLScontact » d.o.o. Podgorica	100	IG
Namibie	TLS Contact Namibia (Proprietary) Limited	100	IG
Nigéria	TLScontact Processing Services Ltd	100	IG
Ouganda	TLS Contact Ltd	100	IG
Ouzbékistan	TLS Contact LLC	100	IG
Pays-Bas	TLScontact Netherlands B.V.	100	IG
Philippines	TLScontact Philippines Corporation	100	IG
Pologne	TLScontact Poland	100	IG
Portugal	Telecontact Portugal, Unipessoal LDA	100	IG
Royaume-Uni	Application Facilitation Services Ltd	100	IG
	Teleperformance Contact Ltd	100	IG
	TLScontact (UK) Ltd	100	IG
	TLSCONTACT COMMERCIAL LIMITED	100	IG
Russie	LLC TLScontact (RU)	100	IG
Rwanda	TLScontact Rwanda Limited	100	IG
Sénégal	TLScontact Sénégal SUARL	100	IG
Serbie	TLScontact doo Beograd-Stari Grad	100	IG
Sierra Leone	TLS Contact (SL) Limited	100	IG
Suisse	TLScontact Switzerland GmbH	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Tanzanie	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	IG
Thaïlande	TLScontact Enterprises (Thailand) Co., Ltd	100	IG
	TLScontact International Co., Ltd	100	IG
Togo	TLScontact Congo Brazzaville	100	IG
Tunisie	Société Tunisienne d'Assistance et de Services (STAS)	100	IG
	TLS Contact Tunisie	100	IG
Turquie	TLS Danismanlik HVTLs	100	IG
Ukraine	TLScontact Ukraine LLC	100	IG
Vietnam	TLScontact Vietnam Company Ltd	100	IG
AllianceOne			
Canada	Alliance One Ltd	100	IG
États-Unis	AllianceOne Inc.	100	IG
	AllianceOne Receivables Management, Inc.	100	IG
Jamaïque	Outsourcing Management International, Inc. Ltd	100	IG
LanguageLine Solutions			
États-Unis	Language Line holdings II, Inc.	100	IG
Royaume-Uni	Language Line Limited	100	IG
	Language Line TI Limited (ex-Capita Translation & Interpreting)	100	IG
Health Advocate			
États-Unis	Health Advocate West, Inc	100	IG
PSG Global Solutions			
États-Unis	PSG Global Solutions, LLC	100	IG
Philippines	Find Human Ressources, Inc.	100	MEE
	PSG Global Solutions, Inc.	100	IG
AUTRES			
États-Unis	Teleperformance Group, Inc.	100	IG
France	Teleperformance Management Services	100	IG
Luxembourg	Luxembourg Contact Centers S.à.r.l.	100	IG
Pays-Bas	Dutch Contact Centers (DCC) B.V.	100	IG

* « IG » intégration globale ; « MEE » mise en équivalence.

5.1.7. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

À l'assemblée générale

Teleperformance SE

21-25 rue Balzac

75008 Paris

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 2023, 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 2023 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Traitement comptable des acquisitions

Notes « Événement significatif de l'exercice 2023 », 1.5 « Détermination de la juste valeur », 2.1.3 « Regroupement d'entreprises », 2.2.1 « Acquisitions 2023 » et 2.2.2 « Acquisitions 2022 » de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Le Groupe procède régulièrement à des acquisitions au titre desquelles il applique, comme indiqué dans la note 2.1.3 « Regroupement d'entreprises » de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de l'acquisition, conforme aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée. Celle-ci consiste à comptabiliser, en date d'acquisition, un goodwill correspondant 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 applique la méthode du goodwill partiel consistant à évaluer les participations ne donnant pas le contrôle en proportion des actifs et passifs identifiables.

L'évaluation initiale de la contrepartie transférée et des justes valeurs des actifs acquis et des passifs assumés est finalisée dans les douze mois suivant la date d'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétrospective du goodwill.

Sont notamment traduites ainsi, au titre des périodes présentées, l'acquisition le 8 novembre 2023 de Majorel Group Luxembourg SA (ci-après « Majorel ») et la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de PSG Global Solutions, société acquise en 2022.

Comme mentionné dans les notes « Événement significatif de l'exercice 2023 » et 2.2.1 « Acquisitions 2023 » de l'annexe aux comptes consolidés, le bilan d'ouverture de Majorel a été établi au 1^{er} novembre 2023 et l'affectation provisoire du prix d'acquisition, pour une contrepartie transférée totale de 2 581 millions d'euros, a entraîné la reconnaissance d'un actif net acquis de 413 millions d'euros et d'un écart d'acquisition provisoire de 2 168 millions d'euros. Le groupe est en cours d'évaluation des actifs et passifs de la société acquise avec l'aide d'experts indépendants et finalisera l'allocation du prix d'acquisition dans les douze mois suivant la prise de contrôle.

Par ailleurs, le groupe a finalisé sur l'exercice 2023 les travaux d'évaluation des actifs et passifs liés à l'acquisition de 100% des titres de la société PSG Global Solutions, dont les principales caractéristiques sont décrites dans la note 2.2.2 « *Acquisitions 2022* » de l'annexe aux comptes consolidés et au titre desquels, le groupe a reconnu un goodwill définitif de 179,1 millions de dollars, après comptabilisation des actifs acquis et des passifs transférés, en particulier : un actif incorporel représentatif de la « relation clients » pour 118,7 millions de dollars. L'impôt différé passif afférent à ces actifs s'élève à 32,8 millions de dollars.

Compte tenu de l'importance (i) de l'acquisition de Majorel et de son impact significatif sur les comptes et (ii) des jugements et estimations exercés par la Direction dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de PSG Global Solutions, notamment pour l'identification des actifs acquis et passifs transférés ainsi que pour la détermination de leur juste valeur, tel qu'indiqué dans la note 1.5 « *Détermination de la juste valeur* » de l'annexe aux comptes consolidés, nous avons considéré que le traitement comptable de ces acquisitions constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous nous sommes entretenus avec la Direction financière et la Direction juridique afin de prendre connaissance desdites transactions, notamment pour comprendre les différentes étapes conduisant à ces acquisitions et pour revoir les principaux accords juridiques avec les parties prenantes.

Nous avons apprécié la conformité du traitement de ces opérations aux dispositions comptables applicables issues des normes IFRS 10 et IFRS 3 révisée sur la base des principaux documents contractuels et analyses effectuées par Teleperformance ainsi qu'en tenant compte des particularités liées à la structuration de ces opérations, en ce compris le détail des flux de trésorerie et les engagements accordés.

S'agissant de l'acquisition de Majorel, et au-delà des diligences listées ci-avant, nos travaux ont également consisté à :

- Revoir la documentation réglementée établie dans le cadre du processus de dépôt des Offres Publiques d'Échanges et d'Achat auprès des autorités boursières néerlandaise (AFM) et française (AMF) ;
- Analyser le caractère homogène des principes et méthodes comptables de Majorel avec les pratiques du groupe ;
- Examiner les processus mis en place par la Direction pour analyser et comptabiliser l'acquisition de Majorel, en particulier son bilan d'ouverture et les incidences sur le compte de résultat sur la période ayant suivi son acquisition ;
- Réaliser des diligences sur le bilan consolidé de Majorel à la date d'acquisition (filiales significatives et processus de consolidation du sous-ensemble) ;
- Apprécier la correcte détermination de la contrepartie transférée et examiner la détermination du goodwill provisoire ;
- Apprécier le caractère approprié des informations données les notes « *Événement significatif de l'exercice 2023* » et 2.2.1 *Acquisitions 2023* de l'annexe aux comptes consolidés.

S'agissant de l'acquisition de PSG Global Solutions, nos diligences ont principalement consisté à :

- Prendre connaissance de la documentation juridique encadrant l'acquisition ;
- Examiner les processus mis en place par la Direction pour analyser et comptabiliser l'acquisition de PSG Global Solutions, en particulier son bilan d'ouverture ;
- Analyser les travaux menés par la Direction pour identifier et évaluer les actifs et passifs acquis, notamment les immobilisations incorporelles ;
- Apprécier, avec l'assistance de nos spécialistes en évaluation, (i) les méthodes d'évaluation retenues pour les principales catégories d'immobilisations incorporelles au regard des pratiques couramment utilisées et (ii) la cohérence des paramètres d'évaluation avec la documentation obtenue des équipes de Direction de PSG Global Solutions ainsi que leur pertinence au regard des données de gestion de la société ou de sources externes ;
- Apprécier le caractère raisonnable des durées d'amortissement retenues pour les immobilisations incorporelles identifiées au regard des durées d'utilité estimées de ces actifs ;
- Apprécier le caractère approprié des informations données dans la note 2.2.2 *Acquisitions 2022* de l'annexe aux comptes consolidés.

Test de dépréciation du Goodwill

Notes 2.1.3 « Regroupement d'entreprises » et 4 « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 5 147 millions d'euros, soit 44% du montant total de l'actif.

Lors d'un regroupement d'entreprises, le goodwill est calculé conformément aux principes présentés en note 2.1.3 « *Regroupements d'entreprises* » et est affecté à une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT qui correspondent au plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Ces UGT regroupent des filiales qui entretiennent des relations significatives liées à la présence de clients communs et de flux de trésorerie dépendants, qui présentent une interdépendance avec leurs unités de production délocalisées et sont localisés au sein d'une même zone géographique dont le contexte économique similaire et regroupées sous un management unique.

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT correspond à la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie. Cette valeur 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. 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.

Les goodwill comptabilisés par votre société, ne sont pas amortis mais font, conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Afin de déterminer les UGT ou groupes d'UGT sensibles, le groupe simule la dégradation de la valeur recouvrable de toutes les UGT à travers une hausse du taux d'actualisation en valeur terminale. Lorsqu'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 ou une baisse du taux d'EBITDA (tel que défini dans la note 1.7 de l'annexe aux comptes consolidés). Au 31 décembre 2023, les UGT India et Health Advocate ont été jugées comme sensibles.

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. Ainsi, les tests de dépréciation menés au 31 décembre 2023 ont conduit à reconnaître une dépréciation du goodwill de l'UGT Nordics pour 3,9 millions d'euros ainsi que de l'UGT Argentine pour 0,1 millions d'euros.

Nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des goodwill comme un point clé de l'audit en raison (i) de son importance significative dans les comptes consolidés du groupe, (ii) de la sensibilité des évaluations aux hypothèses macroéconomiques, sectorielles et financières retenues ainsi que (iii) du jugement et des estimations qu'elles induisent de la part de la Direction, dans un environnement économique et financier incertain et de tensions géopolitiques dont les conséquences rendent difficile l'appréhension des perspectives économiques à moyen terme.

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 de perte de valeur que nous avons jugé important, nos travaux ont consisté à :

- Examiner la définition des UGT ainsi que l'allocation des goodwill aux UGT ou groupes d'UGT ;
- Apprécier les dispositifs de votre groupe visant à identifier les indices de pertes de valeur ainsi que les procédures d'approbation des estimations par la Direction ;
- 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 (i) examinant les données et hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur recouvrable, (ii) analysant la pertinence du processus d'établissement de ces estimations par une comparaison des réalisations avec les prévisions passées et en (iii) 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, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation financière, 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 ;
- Réaliser nos propres analyses de sensibilité ;
- Apprécier le caractère approprié des informations données dans la note 4 de l'annexe aux comptes consolidés, en particulier les éléments se rapportant aux analyses de sensibilité.

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 sur la 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société 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 votre assemblée générale du 30 juin 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 avril 2023 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2023, les cabinet Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers étaient respectivement dans la vingt-cinquième année et dans la première 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.821-55 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 au Comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport 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.821-27 à L.821-34 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2024

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Demarcq

Deloitte & Associés
Patrick E. Suissa

5.2. INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA NON AUDITÉE

5.2.1. Introduction

L'Information Financière pro forma non auditée de Teleperformance (« la Société »), présentée ci-après, est composée de l'état du résultat pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, ainsi que des notes explicatives afférentes (ensemble, l'« Information Financière pro forma »), conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Dans le cadre de l'acquisition de Majorel Group Luxembourg SA (« Majorel »), la présente Information Financière pro forma non

auditée de la Société illustre les effets attendus de la prise de contrôle à 100 % de Majorel par Teleperformance (« l'Opération ») et son financement, respectivement décrits aux sections 5.2.1.1 et 5.2.1.2 ci-après (ensemble, les « Opérations ») sur l'état du résultat consolidé de Teleperformance pour la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023 comme si les opérations étaient intervenues en date du 1^{er} janvier 2023.

5.2.1.1. Résumé de l'opération

L'acquisition de Majorel par Teleperformance s'est déroulée comme suit :

- **26 avril 2023** : Teleperformance a annoncé son intention de déposer une offre volontaire d'acquisition en numéraire et en titres pour acquérir l'intégralité des actions de Majorel Group Luxembourg SA (« Majorel »), une société de droit luxembourgeois opérant dans la gestion de la relation client.
- **11 août 2023** : dépôt de l'offre auprès de l'AFM (*Autoriteit Financiële Markten*) aux Pays-Bas où les actions Majorel étaient admises aux négociations. L'offre prévoyait, au choix des actionnaires de Majorel :
 - ▶ un paiement en numéraire à hauteur de 30 euros par action (hors dividende 2022) (la « composante en numéraire »), ou,
 - ▶ des actions Teleperformance sur la base d'un ratio d'échange de 30/217 action Teleperformance pour une action Majorel apportée, dans la limite d'un tiers des actions composant le capital de Majorel (soit un nombre maximum de 4 608 295 titres Teleperformance pour 33 333 334 titres Majorel) (la « composante en actions »).

Les actionnaires majoritaires de Majorel, (i) Bertelsmann Luxembourg S.à r.l. (« Bertelsmann ») et (ii) Saham Customer Relationship Investments Limited et Saham Outsourcing Luxembourg S.à r.l. (ensemble, « Saham »), représentant chacun 39,49 % des actions de Majorel, avaient pris l'engagement irrévocable d'apporter l'intégralité de leurs titres à la composante en actions et recevoir des actions Teleperformance à hauteur de l'allocation disponible dans le cadre de l'offre.

- **14 août 2023** : ouverture de l'offre, conditionnée à l'obtention des autorisations nécessaires de la part des autorités de la concurrence concernées.
- **20 octobre 2023** : à la suite de l'obtention des autorisations de la part des autorités de la concurrence compétentes, Teleperformance

a déclaré l'offre inconditionnelle. À l'issue de la première période d'offre, Teleperformance détenait 98 448 171 actions Majorel, soit 98,45 % du capital et des droits de votes de Majorel.

- **23 octobre 2023** : ouverture de la seconde période de l'offre permettant aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions de le faire dans des conditions identiques à celles prévues lors de la première période d'Offre.
- **3 novembre 2023** : clôture définitive de l'offre publique. À cette date, un nombre total de 99 905 004 actions, soit 99,91 % du capital et des droits de vote de Majorel ont été apportées à l'offre initiée par Teleperformance.

Augmentation de capital de Teleperformance SE correspondant à l'émission de 4 608 295 actions nouvelles afin de rémunérer la composante en actions.

- **8 novembre 2023** : date de règlement-livraison des titres. À cette date, Teleperformance a le contrôle effectif de Majorel et les deux principaux actionnaires historiques de Majorel, à savoir Saham et Bertelsmann, détenaient chacun 3,59 % du capital et des droits de vote de Teleperformance.
- **16 novembre 2023** : émission obligataire d'un montant total de 1 400 millions d'euros en deux tranches de cinq ans et huit ans de maturité pour refinancer une partie de la dette d'acquisition.
- **24 novembre 2023** : suspension du cours de l'action Majorel à la Bourse Euronext d'Amsterdam.
- **28 novembre 2023** : Teleperformance s'est vu transférer le solde des actions Majorel à la suite de la mise en œuvre de la procédure de retrait obligatoire prévue en droit luxembourgeois sur les offres publiques d'acquisition.
- **11 décembre 2023** : retrait des actions Majorel de la cote Euronext d'Amsterdam.

5.2.1.2. Financement de l'opération

Comme indiqué ci-dessus, l'offre, ouverte le 14 août 2023 en vertu d'un document d'offre publié le 11 août 2023, prévoyait pour chaque actionnaire Majorel l'option de recevoir :

- un paiement en numéraire à hauteur de 30 euros par action (hors dividende 2022) ; ou
- des actions Teleperformance sur la base d'un ratio d'échange de 30/217 action Teleperformance pour une action Majorel apportée dans la limite d'un tiers des actions composant le capital de Majorel (soit un nombre maximum de 4 608 295 titres Teleperformance pour 33 333 334 titres Majorel).

Les actionnaires majoritaires de Majorel, Bertelsmann et Saham qui représentaient chacun 39,49 % des actions de Majorel, avaient pris l'engagement irrévocable d'apporter l'intégralité de leurs titres à la composante en actions de l'offre et recevoir des actions Teleperformance à hauteur du maximum allouable dans le cadre de l'offre.

Le financement de la composante en numéraire, représentant un montant total de 2 milliards d'euros hors frais de transaction, a été sécurisé en avril 2023 par un financement comprenant deux lignes :

- un *bridge loan* d'un montant de 1 450 millions d'euros d'une période de douze mois, renouvelable pour deux périodes de six mois. Cette ligne a été en partie refinancée à hauteur de 1 400 millions d'euros par l'émission d'un emprunt obligataire en deux tranches de 700 millions d'euros chacune réalisée le 16 novembre 2023. Ces deux émissions obligataires ont une maturité de cinq ans et huit ans, et portent des coupons au taux nominal de 5,25 % et 5,75 % respectivement ;

5.2.1.3. Nature des informations présentées

L'Information Financière pro forma non auditée est présentée à titre illustratif et reflète une situation par nature hypothétique. Elle n'est donc ni représentative ni indicative de la performance réelle des opérations qui aurait été observée si ces opérations avaient effectivement été réalisées au 1^{er} janvier 2023.

Elle ne constitue pas non plus une indication des résultats futurs du nouveau groupe Teleperformance qui résulte de l'opération.

Les ajustements de l'Information Financière pro forma sont limités à ceux (i) directement attribuables à l'opération, et (ii) pouvant être raisonnablement documentés à la date d'élaboration de cette Information Financière pro forma.

Ainsi, les éléments suivants ne sont ainsi pas reflétés dans l'Information Financière pro forma :

- les frais de restructuration et d'intégration susceptibles d'être générés par l'opération ;
- les synergies, amélioration de l'efficacité opérationnelle et les autres réductions de coûts susceptibles d'être générées par l'opération.

5.2.2. Base de préparation de l'Information Financière pro forma

La présente Information Financière pro forma non auditée a été établie conformément à l'annexe 20 du règlement délégué n° 2019/980, complétant le règlement européen n° 2017/1129, et en appliquant les recommandations émises par l'ESMA (ESMA32-382-1138 du 4 mars 2021) ainsi que les dispositions de la recommandation n° 2021-02 de l'AMF relatives aux Informations Financières pro forma (émise par l'AMF le 8 janvier 2021 et modifiée le 5 janvier 2022).

L'Information Financière pro forma non auditée a été établie à partir des principaux éléments suivants :

- l'état du résultat consolidé extrait des états financiers consolidés de Teleperformance publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, qui sont inclus dans le document d'enregistrement universel 2023 et ont été audités par Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit.

- un *term loan* d'un montant de 600 millions d'euros conclu pour une durée de cinq ans, remboursable en quatre tranches égales sur les exercices 2025 à 2028.

Ces contrats de financement sont explicités en note 7.4 *Passifs financiers* des comptes consolidés de l'exercice 2023 figurant à la section 5.1 du présent document d'enregistrement universel 2023.

La composante en actions a été financée par l'émission de 4 608 295 actions Teleperformance, dans le cadre des autorisations d'émission d'actions accordées par l'assemblée générale de Teleperformance SE.

Après analyse par Teleperformance, aucun ajustement pro forma n'a été reflété au titre des sujets suivants :

- ajustements pro forma relatifs aux opérations réciproques du fait de l'absence de transactions significatives entre les groupes Majorel et Teleperformance sur les dix premiers mois de l'exercice 2023 ;
- ajustements pro forma relatifs à des clauses de changement de contrôle qui conduiraient à la résiliation anticipée de certains contrats opérationnels ou de la dette financière. Aucune résiliation anticipée à la main des prêteurs ayant un impact significatif n'a été constatée ou identifiée entre la date de prise de contrôle et la date de publication de cette Information Financière pro forma. Majorel avait confirmé avoir obtenu de la part des prêteurs la renonciation (« waiver ») des parties à ces clauses en cas de réussite de l'opération, permettant donc d'assurer la pérennité des lignes financières souscrites.

Compte tenu des hypothèses retenues et des évaluations réalisées de manière préliminaire pour les besoins de l'Information Financière pro forma, les résultats définitifs du groupe Teleperformance à l'avenir pourront être différents de ces montants pro forma dans la mesure où des informations complémentaires seront mises à disposition et où des analyses complémentaires seront réalisées.

Le rapport de ces derniers, présenté à la section 5.1.7 du présent document d'enregistrement universel, ne comporte aucune réserve ni observation ;

- l'état du résultat consolidé de Majorel au titre des dix premiers mois de l'exercice 2023 issu du reporting interne de Majorel, établi selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et audité par KPMG Audit S.à r.l. Le rapport de ce dernier ne comporte aucune réserve ni observation.

Les informations publiées concernant Teleperformance sont publiques et disponibles sur le site Internet du groupe (www.teleperformance.com).

L'Information Financière pro forma non auditée est préparée sur la base des principes comptables utilisés pour l'établissement des comptes consolidés historiques audités de Teleperformance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

L'Information Financière pro forma non auditée est présentée en millions d'euros.

5.2.3. État du résultat pro forma pour l'exercice 2023

	Données historiques publiées TELEPERFORMANCE	Données historiques retraitées 10 mois MAJOREL	Harmonisation des règles et méthodes comptables	Données historiques retraitées 2023	Ajustements liés aux coûts de transaction	Ajustements liés au financement de l'opération	Ajustements liés aux regroupements d'entreprises	Incidence fiscale des ajustements pro forma	Information Financière pro forma 2023
	Note 1	Note 2	Note 3		Note 4	Note 5	Note 6	Note 7	
(en millions d'euros)	31/12/2023	31/10/2023		31/12/2023					31/12/2023
Chiffre d'affaires	8 345	1 787		10 132					10 132
Autres produits de l'activité	9	1		10					10
Charges de personnel	- 5 604	- 1 207		- 6 811					- 6 811
Charges externes	- 948	- 258		- 1 206					- 1 206
Impôts et taxes	- 27	- 12		- 39					- 39
Dotations aux amortissements et provisions	- 266	- 41		- 307					- 307
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	- 141	- 7		- 148			7		- 141
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	- 18			- 18					- 18
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	- 201	- 48		- 249					- 249
Pertes de valeur des goodwill	- 4			- 4					- 4
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	- 105			-105					- 105
Autres produits (charges d'exploitation)	- 29	- 7		- 36					- 36
Résultat des sociétés mises en équivalence		1		1					1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 011	209	-	1 220	-	-	7	-	1 227
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	21	0		21					21
Coût de l'endettement financier brut	- 126	- 3		- 129		- 82			- 211
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	- 48	- 5		- 53					- 53
Coût de l'endettement financier net	- 153	- 10	-	- 163	-	- 82	-	-	- 245
Autres produits (charges) financiers	- 25	- 3		- 28					- 28
RÉSULTAT FINANCIER	- 178	- 13	-	- 191	-	- 82	-	-	- 273
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	833	196	-	1 029	-	- 82	7	-	954
Impôt sur les résultats	- 231	- 52		- 283				21	- 262
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT	602	144	-	746	-	- 82	7	21	692
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT - PART DU GROUPE	602	144	-	746	-	- 82	7	21	692
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle		0		0					0

5.2.4. Rapprochement des Indicateurs Alternatifs de Performance (IAP) avec les indicateurs IFRS de l'état du résultat pro forma pour l'exercice 2023

EBITA COURANT (en millions d'euros)	Majorel 10 premiers mois 2023	Majorel 2 derniers mois 2023	Teleperformance 12 mois 2023 hors Majorel	Ajustements pro forma 2023	Information financière pro forma 2023
Résultat opérationnel	209	29	982	7	1 227
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	7		141	-7	141
Pertes de valeur des goodwill			4		4
Charges liées aux paiements fondés sur des actions			105		105
Autres produits (charges) d'exploitation	7		29		36
EBITA COURANT	223	29	1 261	-	1 513

Le résultat des opérations ou EBITA courant pro forma des activités du groupe Teleperformance s'élève à 1 261 millions d'euros au titre de l'exercice 2023. Celui de Majorel s'élève à 252 millions d'euros, incluant :

- la contribution de 209 millions d'euros au résultat opérationnel historique retraité de Majorel pour les dix premiers mois de l'exercice 2023 ;
- les frais relatifs aux opérations d'acquisition présents au sein des autres charges d'exploitation pour un montant de 7 millions d'euros sur les dix premiers mois de l'exercice 2023 ;
- l'amortissement des incorporels reconnus lors des acquisitions antérieures au 8 novembre 2023 par Majorel pour un montant de 7 millions d'euros sur les dix premiers mois de l'exercice 2023 ;
- la contribution de 29 millions d'euros au résultat opérationnel des activités de Majorel dans l'état du résultat consolidé historique publié du groupe Teleperformance au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, pour la période du 1^{er} novembre 2023 au 31 décembre 2023.

5.2.5. Notes annexes à l'Information Financière pro forma non auditée

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	DONNÉES HISTORIQUES PUBLIÉES DE TELEPERFORMANCE	354	NOTE 5	AJUSTEMENTS PRO FORMA LIÉS AU FINANCEMENT DE L'OPÉRATION	356
NOTE 2	DONNÉES HISTORIQUES RETRAITÉES DE MAJOREL	354	NOTE 6	AJUSTEMENTS PRO FORMA LIÉS AU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES	356
NOTE 3	HARMONISATION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	356	NOTE 7	INCIDENCE FISCALE DES AJUSTEMENTS PRO FORMA	357
NOTE 4	AJUSTEMENTS PRO FORMA LIÉS AUX COÛTS DE TRANSACTION	356			

Note 1 Données historiques publiées de Teleperformance

Les données historiques de Teleperformance au 31 décembre 2023 présentées dans l'état du résultat pro forma de l'exercice 2023 correspondent à celles de l'état du résultat consolidé extrait des états financiers consolidés de Teleperformance publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et ayant fait l'objet d'un

rapport de certification sans réserve ni observation par Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit, présent à la section 5.1.7 du présent document d'enregistrement universel.

Ces données historiques incluent la contribution de Majorel sur deux mois compte tenu de sa consolidation dans les comptes de Teleperformance depuis le 1^{er} novembre 2023.

Note 2 Données historiques retraitées de Majorel

Les données historiques auditées de Majorel utilisées pour la préparation de l'Information Financière pro forma au 31 décembre 2023 correspondent à celles établies par Majorel au titre des dix premiers mois de l'exercice 2023.

Ces données historiques auditées ont fait l'objet de reclassements pour aligner la présentation de l'état du résultat consolidé de Majorel sur celui de Teleperformance. Cet exercice d'homogénéisation, présenté ci-après, a été réalisé sur la base des informations financières disponibles à la date d'établissement de l'Information Financière pro forma non auditée.

/ ÉTAT DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ HISTORIQUE RETRAITÉ DE MAJOREL – DIX PREMIERS MOIS DE L'EXERCICE 2023

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Données historiques MAJOREL 10 mois 31/10/2023	Reclassements de présentation	Données historiques retraitées MAJOREL 10 mois 31/10/2023
Chiffre d'affaires		1 787		1 787
Autres produits de l'activité	(a) (b)	33	- 32	1
Charges de personnel		- 1 207		- 1 207
Charges externes	(b) (c) (d) (e)	- 306	48	- 258
Impôts et taxes	(c)		- 12	- 12
Dotations aux amortissements et provisions	(f) (g)	- 96	55	- 41
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(f)		- 7	- 7
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel				
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	(g)		- 48	- 48
Pertes de valeur des goodwill				
Charges liées aux paiements fondés sur des actions				
Autres produits (charges d'exploitation)	(d)		- 7	- 7
Résultat des sociétés mises en équivalence		1		1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		212	- 3	209
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		0		0
Coût de l'endettement financier brut	(e)	- 3	- 2	- 5
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	(h)		- 5	- 5
Coût de l'endettement financier net		- 3	- 7	- 10
Autres produits (charges) financiers	(a) (h)	- 13	10	- 3
RÉSULTAT FINANCIER		- 16	3	- 13
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		196	0	196
Impôt sur les résultats		- 52		- 52
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT		144	0	144
RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT – PART DU GROUPE		144	0	144
Résultat net après impôt – Participations ne conférant pas le contrôle		0	0	0

Les retraitements effectués correspondent aux :

(a) gains de change opérationnels nets, reclassés des autres produits de l'activité vers les autres produits et charges financiers pour un montant de 5 millions d'euros ;

(b) divers éléments inscrits dans les autres produits de l'activité pour 27 millions d'euros et représentant principalement des extournes de provisions, des ajustements sur l'exercice précédent ou encore des pertes et profits divers, reclassés en diminution des charges externes ;

(c) impôts et taxes qui ont été reclassés des charges externes et présentés sur une ligne distincte de l'état du résultat consolidé pour 12 millions d'euros ;

(d) charges externes liées aux opérations d'acquisition pour 7 millions d'euros, reclassées au sein des autres produits et charges d'exploitation ;

(e) honoraires bancaires, reclassés des charges externes pour être intégrés au coût de l'endettement financier brut à hauteur de 2 millions d'euros ;

(f) dotations aux amortissements et provisions, reclassées à hauteur de 7 millions d'euros dans la catégorie des amortissements des incorporels liés aux acquisitions (amortissements relatifs aux acquisitions antérieures à la date de prise de contrôle de Majorel par Teleperformance) ;

(g) dotations aux amortissements et provisions, reclassées à hauteur de 48 millions d'euros afin d'être présentées au niveau des amortissements du droit d'utilisation des actifs loués ;

(h) charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location pour 5 millions d'euros, qui sont reclassées des autres charges financières présentées par Majorel pour être réintégrées dans les charges d'intérêts (soit au sein du coût de l'endettement financier net selon le format de l'état du résultat consolidé de Teleperformance).

Note 3 Harmonisation des règles et méthodes comptables

L'Information Financière pro forma non auditée est présentée en cohérence avec les règles et méthodes comptables de Teleperformance utilisées pour l'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

En complément des reclassements de présentation décrits à la Note 2 ci-avant, les directions de Teleperformance et Majorel ont effectué une comparaison des règles et méthodes comptables appliquées par les deux groupes. Cette analyse n'a pas permis d'identifier de différences significatives en termes de traitement et d'évaluation des différents postes de l'état du résultat consolidé.

Note 4 Ajustements pro forma liés aux coûts de transaction

Les coûts de transaction supportés par Teleperformance comprennent principalement des coûts financiers, juridiques et de conseil en lien avec la prise de contrôle de Majorel par Teleperformance. De son côté, Majorel a supporté des coûts de transaction relatifs à l'opération pour un montant de 3 millions d'euros sur les dix premiers mois de l'exercice 2023.

Ces frais d'acquisition supportés par les deux groupes à hauteur de 28 millions d'euros au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ont été comptabilisés au sein des autres charges d'exploitation dans l'état du résultat consolidé publié audité de Teleperformance comme dans l'état du résultat consolidé historique retraité 10 mois de Majorel.

En raison de leur nature non récurrente, ces coûts ne devraient pas avoir d'incidence sur la performance financière du groupe à l'avenir.

Note 5 Ajustements pro forma liés au financement de l'opération

Comme mentionné à la section 5.2.1.2, le financement de l'opération est structuré comme suit :

- une composante en actions rémunérée par l'émission de 4 608 295 actions Teleperformance, au titre des autorisations d'émission d'actions accordées par l'assemblée générale de Teleperformance avec un ratio d'échange de 30/217 action Teleperformance par action Majorel apportée ;
- une composante en numéraire, à raison de 30 euros par action pour les 66 666 666 titres Majorel restants, hors frais.

La mise en place d'un financement d'un montant total de 2 050 millions d'euros, conclu avec un syndicat bancaire au cours du mois d'avril 2023, a permis de sécuriser le financement de cette composante en numéraire de l'offre publique volontaire d'achat et des frais de transaction de l'opération.

Ce contrat de financement était composé de deux lignes :

- ▶ un *bridge loan* d'un montant de 1 450 millions d'euros d'une période de douze mois, renouvelable pour deux périodes de six mois. Cette ligne a été en partie refinancée à hauteur de 1 400 millions d'euros par l'émission d'un emprunt obligataire en deux tranches de 700 millions d'euros réalisée le 16 novembre 2023. Ces deux émissions obligataires ont une maturité de cinq ans et de huit ans ;
- ▶ un *term loan* d'un montant de 600 millions d'euros conclu pour une durée de cinq ans, remboursable en quatre tranches égales sur les exercices 2025 à 2028.

L'Information Financière pro forma a donc été ajustée pour refléter les coûts directement liés aux opérations comme si le financement obligataire de 1,4 milliard d'euros et le *term loan* de 600 millions d'euros avaient été mis en place au 1^{er} janvier 2023.

Dès lors, les charges financières font l'objet d'ajustements pro forma se traduisant dans l'état du résultat pro forma de l'exercice 2023 par :

- l'annulation de la charge financière nette de 16 millions d'euros comptabilisée dans le cadre de l'acquisition de Majorel et du coût de mise en place du *bridge loan* pour un montant de 5 millions d'euros, remplacés par :
 - ▶ des charges financières de 103 millions d'euros correspondant au coût du financement de l'opération comme s'il avait été mis en place début janvier 2023 et se décomposant comme suit :
 - ▶ une charge financière de 26 millions d'euros représentant le coût du *term loan* de 600 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois + spread de 1,15 % (en tenant compte du niveau de l'indice Euribor 3 mois constaté à chaque début de trimestre au cours de l'exercice 2023) ;
 - ▶ une charge financière de 77 millions d'euros relative au coût annuel sur 2023 des deux tranches de 700 millions d'euros de l'emprunt obligataire à taux fixe émis en novembre 2023, ayant pour échéances novembre 2028 et novembre 2031 et dont les taux d'intérêt sont respectivement fixés à 5,25 % et 5,75 %.

Note 6 Ajustements pro forma liés au regroupement d'entreprises

Le regroupement d'entreprises est comptabilisé selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, Teleperformance est considéré comme acquéreur de Majorel.

L'acquisition des titres Majorel par Teleperformance a été effectuée en une seule étape.

Teleperformance ayant pris le contrôle de Majorel le 8 novembre 2023, les comptes de Majorel sont consolidés au sein du groupe Teleperformance à compter du 1^{er} novembre 2023, date des derniers comptes consolidés arrêtés disponibles de Majorel.

Le taux de détention en date de prise de contrôle a été retenu à hauteur de 100 % puisqu'après l'acquisition de 99,91 % à la clôture définitive de l'offre publique le 3 novembre 2023, Teleperformance s'est vu transférer le solde des actions Majorel à la suite de la mise en œuvre de la procédure de retrait obligatoire prévue en droit luxembourgeois sur les offres publiques d'acquisition.

Teleperformance comptabilise comme suit les actifs acquis et les passifs assumés de Majorel et détermine ensuite le goodwill résultant de cette acquisition.

Comptabilisation des actifs acquis et des passifs assumés

Les actifs identifiables acquis et passifs repris de Majorel ont été évalués de manière provisoire à leur valeur comptable historique à la date de prise de contrôle de Majorel le 8 novembre 2023, tout écart résiduel par rapport à la contrepartie transférée étant comptabilisé temporairement en goodwill.

Le groupe est en cours d'évaluation des actifs et passifs acquis avec l'aide d'experts indépendants.

Le goodwill provisoire, qui sera ajusté dans les prochains mois lorsque les travaux d'évaluation des actifs et passifs seront finalisés,

intègre notamment la valeur des contrats clients et les synergies commerciales attendues, le savoir-faire et les autres éléments de l'actif incorporel.

L'Information Financière pro forma ne comprend donc à ce stade aucun ajustement de juste valeur, ni aucune affectation à de nouveaux actifs ou passifs, en raison de la date récente d'acquisition de Majorel.

L'évaluation des actifs et des passifs de Teleperformance, l'acquéreur, n'est pas affectée par l'opération.

Note 7 Incidence fiscale des ajustements pro forma

Le taux d'imposition effectif 2023 publié par Teleperformance s'établit à 27,7 %.

Afin de refléter l'incidence fiscale des éléments d'ajustement pro forma portant sur la charge de financement de l'opération et l'annulation des amortissements des incorporels relatifs aux acquisitions antérieures de Majorel pour respectivement 82 millions d'euros et 7 millions d'euros, un produit d'impôt de 21 millions d'euros a été comptabilisé dans l'Information Financière pro forma.

5.2.6. Rapport des commissaires aux comptes sur les Informations Financières Pro Forma relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2023

Au Président-directeur général de la société Teleperformance SE,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) n°2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) n°2019/980, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma de la société Teleperformance SE (la « Société ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2023 incluses dans la partie 5.2 du document d'enregistrement universel 2023 (les « Informations Financières Pro Forma »).

Ces Informations Financières Pro Forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que la prise de contrôle de 100% de la société Majorel par la Société aurait pu avoir sur l'état du résultat consolidé de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2023. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'événement était intervenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle.

Ces Informations Financières Pro Forma ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) n° 2017/1129 et des orientations de l'ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) n°2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations Financières Pro Forma sur la base indiquée.

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. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations Financières Pro Forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations Financières Pro Forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations Financières Pro Forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les Informations Financières Pro Forma ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par la Société.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du document d'enregistrement universel 2023 auprès de l'AMF,
- et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la Société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus approuvé par l'AMF, serait notifié,

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Les commissaires aux comptes
Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 14 mars 2024

Deloitte & Associés
Patrick E. Suissa
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Demarcq
Associé

5.3. COMPTES SOCIAUX

5.3.1. Bilan actif

Actif (en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2023			2022
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	2	10 724	6 421	4 303	4 556
Immobilisations corporelles	2	5 694	4 811	883	1 018
Immobilisations financières					
Titres de participation	3.1	6 355 755	445 482	5 910 273	3 334 626
Créances rattachées à des participations	3.2	1 718 230	10 364	1 707 866	601 706
Autres immobilisations financières		246 335	350	245 985	25 245
Total des immobilisations financières		8 320 320	456 196	7 864 124	3 961 578
Total actif immobilisé		8 336 738	467 428	7 869 310	3 967 152
Avances et acomptes versés		0		0	0
Clients et comptes rattachés	6	52 587	382	52 205	37 362
Autres créances	6 et 7	132 742	942	131 800	338 844
Valeurs mobilières de placement	4	138 385	51 137	87 248	108 084
Instruments de trésorerie – Actif	5	65 835		65 835	44 065
Disponibilités		218 501		218 501	277 885
Charges constatées d'avance	6	19 948		19 948	15 966
Total actif circulant		627 998	52 461	575 536	822 205
Primes d'émission des emprunts obligataires		18 389		18 389	9 760
Écart de conversion actif	12	23 535		23 535	20 486
TOTAL ACTIF		9 006 660	519 889	8 486 771	4 819 603

5.3.2. Bilan passif

Passif (en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2023	2022
Capital	8	158 608	147 802
Primes d'émission, fusion, apport		1 097 757	575 727
Réserve légale		14 780	14 684
Autres réserves		25	59 094
Report à nouveau		33 470	82
Résultat de l'exercice		1 703 860	258 220
Provisions réglementées		989	185
Total capitaux propres	8	3 009 489	1 055 794
Provisions pour risques et charges	9	6 212	49 563
Emprunts obligataires	10.1	3 178 336	1 770 108
Emprunts auprès des établissements de crédit	10.1	979 738	547 630
Emprunts et dettes financières divers	10.2	1 056 999	1 160 157
Total dettes financières		5 215 073	3 477 896
Avances et acomptes reçus		0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	43 333	12 442
Dettes fiscales et sociales	11	10 594	5 732
Dettes sur immobilisations financières	11	13	
Autres dettes	11	139 651	106 534
Instruments de trésorerie – Passif	11	25 779	79 352
Produits constatés d'avance	11	23 560	13 274
Total dettes*		5 458 003	3 695 230
Écart de conversion passif	12	13 068	19 017
TOTAL PASSIF		8 486 771	4 819 603
* dont à plus d'un an		3 835 674	1 718 373

5.3.3. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2023	2022
Chiffre d'affaires	15	217 362	217 863
Reprises sur amortissements et provisions			
Autres produits		1 249	7 481
Total produits d'exploitation		218 611	225 344
Achats et charges externes		177 177	166 108
Impôts, taxes et versements assimilés		1 037	4 359
Salaires et charges sociales		9 394	8 394
Dotations aux amortissements et provisions		2 106	1 228
Autres charges		3 181	2 547
Total charges d'exploitation		192 895	182 637
Résultat d'exploitation	15	25 716	42 707
Produits nets des titres de participation		1 799 724	344 505
Produits des créances de l'actif immobilisé		56 427	29 899
Autres intérêts et produits assimilés		37 577	18 779
Différences positives de change		171 423	223 164
Reprises sur provisions et transferts de charges		50 015	18 313
Total produits financiers*		2 115 165	634 660
Dotations aux amortissements et provisions		103 163	96 300
Intérêts et charges assimilées		150 891	71 968
Différences négatives de change		165 530	244 574
Total charges financières**		419 584	412 842
Résultat financier	16	1 695 581	221 819
Résultat courant avant impôt		1 721 297	264 525
Montant net			
• des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		1	0
• des autres produits et charges exceptionnels		- 7 104	258
Résultat exceptionnel	17	- 7 103	258
Impôt sur les bénéfices	18.2	10 334	6 564
RÉSULTAT NET		1 703 860	258 220
* dont produits concernant les entreprises liées		1 865 452	377 754
** dont charges concernant les entreprises liées		47 259	48 333

5.3.4. Notes annexes

Sommaire détaillé des notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 1	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	361	NOTE 11	ÉCHÉANCIER DES DETTES	374
NOTE 1.1	Faits caractéristiques de l'exercice	361	NOTE 12	ÉCARTS DE CONVERSION SUR DETTES ET CRÉANCES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES	375
NOTE 1.2	Titres de participation	361	NOTE 13	ÉTAT DES POSITIONS DE LA SOCIÉTÉ FACE AU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT	375
NOTE 1.3	Créances rattachées	362	NOTE 14	ÉTAT DES POSITIONS DE LA SOCIÉTÉ FACE AU RISQUE DE CHANGE	376
NOTE 1.4	Gestion des risques de taux et de change	362	NOTE 15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	376
NOTE 1.5	Gestion centralisée de trésorerie	362	NOTE 16	RÉSULTAT FINANCIER	377
NOTE 1.6	Actions de performance	362	NOTE 17	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	377
NOTE 1.7	Actions propres	364	NOTE 18	SITUATION FISCALE	377
NOTE 2	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	365	NOTE 18.1	Régime de l'intégration fiscale	377
NOTE 2.1	Valeurs brutes	365	NOTE 18.2	Impôt sur les sociétés	378
NOTE 2.2	Amortissements et dépréciations	365	NOTE 18.3	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	378
NOTE 2.3	Durées d'amortissements	365	NOTE 19	ENGAGEMENTS HORS BILAN	379
NOTE 3	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	366	NOTE 19.1	Cautions données	379
NOTE 3.1	Titres de participation	366	NOTE 19.2	Garanties données	379
NOTE 3.2	Créances rattachées à des participations	367	NOTE 20	EFFECTIF	380
NOTE 4	ACTIONS PROPRES ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	368	NOTE 21	RÉMUNÉRATIONS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	380
NOTE 4.1	Actions propres	368	NOTE 22	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	380
NOTE 4.2	Valeurs mobilières de placement	368	NOTE 23	RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES	380
NOTE 5	INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	369	NOTE 24	RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	380
NOTE 6	ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES	371	NOTE 25	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	381
NOTE 7	DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS HORS IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	371			
NOTE 8	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES	371			
NOTE 9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	372			
NOTE 9.1	Indemnités de fin de carrière	372			
NOTE 10	DETTES FINANCIÈRES	373			
NOTE 10.1	Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit	373			
NOTE 10.2	Détail des emprunts et dettes financières divers	373			

Note 1 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes sociaux de la société sont établis en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et présentés conformément au Règlement ANC n° 2014-03 (Plan comptable général).

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Seules sont exprimées les informations significatives.

Note 1.1 Faits caractéristiques de l'exercice

Acquisition de Majorel – 8 novembre 2023

Le 26 avril 2023, Teleperformance SE a annoncé son intention de lancer, aux Pays-Bas, une offre publique volontaire pour acquérir l'intégralité des actions de Majorel Group Luxembourg SA (« Majorel »), une société de droit luxembourgeois, opérant dans la gestion de la relation client.

Cette Offre Publique (OPA-OPE) donnait la possibilité à chaque actionnaire Majorel :

- de recevoir un paiement en numéraire à hauteur de 30 euros par action (hors dividende 2022) ;
- ou alternativement de recevoir des actions Teleperformance sur la base d'un ratio d'échange de 30/217 actions Teleperformance pour une action Majorel apportée dans la limite d'un tiers des actions composant le capital de Majorel (soit un maximum de 4 608 295 titres Teleperformance pour 33 333 334 titres Majorel).

Les actionnaires majoritaires de Majorel, (i) Bertelsmann Luxembourg S.ar.l. (« Bertelsmann ») et (ii) Saham Customer Relationship Investments Limited et Saham Outsourcing Luxembourg S.ar.l. (ensemble, "Saham"), représentant chacun 39,49% des actions de Majorel, se sont chacun engagés, de manière irrévocable, à apporter à l'offre l'intégralité de leurs titres Majorel et de recevoir en priorité des actions Teleperformance, dans la limite ci-dessus.

L'offre a été lancée le 14 août 2023.

Le 20 octobre 2023, date d'expiration de l'offre et après avoir reçu les approbations des autorités de la concurrence compétentes, Teleperformance a déclaré l'offre inconditionnelle. A cette même date, 98,45 % d'actions ont été apportées à l'offre. À l'issue de la période de réouverture de l'offre publique, qui s'étendait du 23 octobre 2023 au 3 novembre 2023 inclus, Teleperformance a acquis le 8 novembre 2023, 99,91 % du capital et des droits de vote de Majorel. Teleperformance s'est vu transférer le solde des actions le 28 novembre 2023 à la suite de la mise en œuvre d'une procédure de retrait obligatoire en vertu du droit luxembourgeois sur les offres publiques d'acquisition.

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 SE procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de ses titres de participation. La valeur recouvrable des titres de participation est 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

Parallèlement, après suspension de la cotation du titre Majorel, Teleperformance a lancé la procédure de retrait de la cotation des actions d'Euronext Amsterdam. Les actions Majorel ne sont désormais plus admises aux négociations depuis le 11 décembre 2023.

À l'issue de cette opération d'OPA-OPE, Teleperformance SE a acquis 100% des titres de Majorel pour un coût d'acquisition total de 2 595 millions d'euros (dont 24,1 millions d'euros de frais d'acquisition).

Conformément aux modalités de l'Offre Publique, les actions de Majorel apportées ont été payées :

- en numéraire pour un montant de 2 000 millions d'euros (Composante en Numéraire de l'Offre Publique) ;
- par l'émission de 4 608 295 actions par Teleperformance SE pour un montant total de 570,2 millions d'euros, prime d'émission incluse (Composante en Actions de l'Offre Publique).

L'impact sur les capitaux propres de la rémunération des titres Majorel apportés à la Composante en Actions de l'Offre Publique est détaillé en Note 8 Variation des capitaux propres.

Le financement de la partie payée en numéraire a été sécurisé par un contrat de financement comprenant deux lignes :

- un *bridge loan* d'un montant de 1 450 millions d'euros d'une période de douze mois, renouvelable pour deux périodes de six mois. Cette ligne a été en partie refinancée à hauteur de 1 400 millions d'euros par l'émission d'un emprunt obligataire dans le cadre du programme EMTN en deux tranches d'environ 700 millions d'euros réalisée le 16 novembre 2023. Ces deux émissions obligataires ont une maturité de 5 ans et de 8 ans ;
- un *term loan* d'un montant de 600 millions d'euros conclu pour une durée de cinq ans.

Ces contrats de financements sont explicités en note 10.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit.

La part en titres a été financée par l'émission de 4 608 295 actions Teleperformance, au titre des autorisations d'émission d'actions déjà en place au sein du groupe.

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.

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.

Au 31 décembre 2023, les tests de dépréciation ont amené le groupe à constater une provision pour dépréciation sur titres de participation à hauteur de 46 m€. Le détail est donné en note 3.1.

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 SE 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

Les actions de performance attribuées définitivement sont, au choix de la société, des actions ordinaires nouvelles à émettre ou des actions existantes détenues. Telle qu'approuvée par les conseils d'administration en date du 26 juillet 2023, 27 juillet 2022 et 28 juillet 2021, aucune provision pour couvrir la moins-value éventuelle liée à la remise des actions de performance n'est constatée dans les comptes. Le nombre total des actions au titre des plans en cours pouvant être émises ou achetées s'élève à 1 640 062 actions.

Actions de performance – Plan du 26 juillet 2023

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 portant sur un maximum de 3 % du capital de la

société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 26 juillet 2023 a attribué gratuitement un total de 601 088 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

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 cinq et donnent potentiellement chacune droit à un pourcentage du total attribué.

Le premier critère de performance, pesant pour 35 %, 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 2022 et l'exercice clos le 31 décembre 2025 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Inférieure à 15 %	Supérieure ou égale à 15 %	Supérieure ou égale à 20 %	Supérieure ou égale à 25 %

Le second critère de performance, pesant pour 35 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponibles cumulés au 31 décembre 2025 (*Free cash-flow*) :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
<i>Free cash-flow</i>	Inférieur à 1 800 millions d'euros	Inférieur à 1 900 millions d'euros	Inférieur à 2 100 millions d'euros	Supérieur ou égal à 2 100 millions d'euros

Le troisième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur la réalisation d'un taux de réduction de - 42 % des émissions carbone de scope 1 et de scope 2 par employé équivalent temps plein (ETP) entre 2019 et fin 2025, aligné sur la trajectoire validée par Science-Based Targets initiative (SBTi) :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Critère environnemental (RSE)	Inférieur à 38 %	Supérieur ou égal à 38 %	Supérieur ou égal à 40 %	Supérieur ou égal à 42 %

Le quatrième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2025 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Promotions	Inférieur à 30 %	Supérieur ou égal à 30 %	Supérieur ou égal à 45 %	Supérieur ou égal à 60 %

Le cinquième critère de performance, pesant pour 10 %, 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 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Évolution du cours de l'action	Inférieure à 100 points de base	Supérieure ou égale à 100 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15 % ou si le *Free cash-flow* est inférieur à 1,8 milliard d'euros.

Actions de performance – Plans du 27 juillet 2022 et du 28 juillet 2021

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 14 avril 2022 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 27 juillet 2022 a attribué gratuitement un total de 592 104 actions de performance à des salariés et mandataires sociaux du groupe.

L'octroi des actions est soumis à des conditions de performance ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires.

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 10 % ou si le *Free cash-flow* est inférieur à 1,6 milliard d'euros.

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 28 juillet 2021 a :

- attribué gratuitement un total de 538 632 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 50 000 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.

Cependant, aucune action de performance ne sera acquise si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 20 % ou si le taux de marge d'EBITA est inférieur à 14,8 %.

Les caractéristiques de ces trois plans sont les suivantes :

	Plan 28/07/2021	Plan 27/07/2022	Plan 26/07/2023
Date du conseil d'administration	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Date d'octroi des actions	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Date d'attribution définitive	28/07/2024	28/07/2025	27/07/2026
Nombre total d'actions octroyées à l'ouverture du plan	588 632	592 104	601 088
<i>dont mandataires sociaux</i>	72 000	72 000	72 000
Nombre d'actions acquises par anticipation	(1 000)		
Nombre d'actions annulées	(39 343)	(7 975)	(9 240)
Solde des actions octroyées à la clôture de la période	548 289	584 129	591 848
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale <i>(avec prise en compte du critère de marché)</i>	221,20 €	187,80 €	27,30 €
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale <i>(sans prise en compte du critère de marché)</i>	342,50 €	311,90 €	148,50 €
CONDITIONS DE PERFORMANCE			
Croissance organique du chiffre d'affaires	Période 2020-2023	Période 2021-2024	Période 2022-2025
Taux de marge d'EBITA	À fin décembre 2023	-	
<i>Free cash-flow</i>	-	Cumulé 2021-2024	Cumulé 2022-2025
Surperformance du cours de Bourse de l'action par rapport à l'indice de référence	Période 2020-2023 (CAC 40)	Période 2021-2024 (CAC 40)	Période 2022-2025 (CAC 40)
Critère environnemental (RSE)	-	Période 2019-2024	Période 2019-2025
Taux de promotions internes	-	-	Période 2023-2025
Charge 2023 (en millions d'euros)	54	27	7

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 était conditionné à des performances sur la période 2020 à 2023 dont la réalisation donne droit à 100 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 29 juillet 2023.

Il en résulte l'attribution définitive de :

- 409 917 actions par création d'actions nouvelles ;
- 58 333 actions par remise d'actions achetées sur le marché.

Note 1.7 Actions propres

Les actions rachetées définitivement non affectées à des plans d'attribution d'actions gratuites sont comptabilisées en immobilisations financières.

Les actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité destinées à la régularisation du cours de bourse ainsi que les actions propres déclarées comme affectables aux services des plans aux salariés lors de leur acquisition sont classées en valeurs mobilières de placement.

Autres attributions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 9 mai 2019, le conseil d'administration du 28 juillet 2021 a octroyé gratuitement un total de 30 000 actions de performance à un salarié du groupe, dont l'attribution est soumise à des conditions spécifiques liées à son périmètre de responsabilité.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par cette même assemblée, 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.

Il en résulte l'attribution définitive de 4 000 actions par création d'actions nouvelles.

Les actions propres en voie d'annulation ne font pas l'objet d'une dépréciation.

Les actions déclarées comme affectables aux services des plans aux salariés mais non encore affectées à un plan déterminé, ainsi que les actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité, font l'objet d'une dépréciation si leur valeur d'inventaire est inférieure au prix d'achat.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

(en milliers d'euros)	2023		
	Brut	Amortissements	Net
Immobilisations incorporelles	10 724	6 421	4 303
Immobilisations corporelles	5 694	4 811	883
• terrains	305	0	305
• constructions	4 043	3 621	422
• autres immobilisations corporelles	1 346	1 190	156
TOTAL	16 418	11 232	5 186

Note 2.1 Valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2023	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2023
Immobilisations incorporelles	9 709	1 015	0	10 724
Immobilisations corporelles	5 529	165	0	5 694
• terrains	305	0	0	305
• constructions	3 885	158	0	4 043
• autres immobilisations corporelles	1 339	7	0	1 346
TOTAL	15 238	1 180	0	16 418

Note 2.2 Amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2023	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2023
Immobilisations incorporelles	5 153	1 268	0	6 421
Immobilisations corporelles	4 511	300	0	4 811
• terrains	0	0	0	0
• constructions	3 421	200	0	3 621
• autres immobilisations corporelles	1 090	100	0	1 190
TOTAL	9 664	1 568	0	11 232

Note 2.3 Durées d'amortissements

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de leur nature et d'après le plan correspondant à leur durée d'utilisation dans l'entreprise :

	Durées d'amortissement
INCORPORELLES	
• logiciels	1 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 01/01/2023	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2023
Participations	3 735 764	2 619 991	0	6 355 755
Créances rattachées	614 549	1 928 414	824 733	1 718 230
Autres immobilisations financières*	25 595	317 042	96 302	246 335
TOTAL	4 375 908	4 865 447	921 035	8 320 320

* Voir note 4.1.

/ DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2023	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2023
Participations	401 137	46 430	2 085	445 482
Créances rattachées	12 842	829	3 307	10 364
Autres immobilisations financières	350	0	0	350
TOTAL	414 329	47 259	5 392	456 196

Note 3.1 Titres de participation

Valeur brute au 1^{er} janvier 2023 (en milliers d'euros)	3 735 764
Augmentations de capital et acquisitions	2 619 991
Acquisition Majorel	2 594 400
Autres acquisitions	13
Augmentation de capital Teleperformance Nordic	25 578
Cession de titres et liquidations	0
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2023	6 355 755

Les frais liés à l'acquisition de Majorel ont été intégrés au coût des titres pour un montant de 24,1 millions d'euros.

L'exercice 2023 a conduit à reconnaître, les provisions pour dépréciation suivantes :

(en milliers d'euros)	Dotation	Reprise
Teleperformance EMEA	1 265	
Direct Star (Russie)	8 667	
Teleperformance Intermeditation	181	
Teleperformance France	15 983	
Teleperformance Nordic (Suède)	20 325	
Teleperformance Tchèque	1	
Teleperformance Management Services	8	
Teleperformance Madagascar		2 080
Teleperformance Germany (Luxembourg)		5
TOTAL	46 430	2 085

Les principaux taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

• Grande Bretagne	8,3%
• Europe Centrale	7,0%
• France	7,8%
• Amérique du Nord	8,0%
• Europe du Sud	
Italie	9,8%
Espagne	8,8%

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 3.2 Créances rattachées à des participations

Dans le cadre de la gestion financière de ses filiales, la société Teleperformance SE a accordé au cours de l'exercice 2023 un certain nombre de prêts à ses filiales, pour un montant total de 1 888 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance Germany SARL & Co. KG pour 903,8 millions d'euros :

Le 30 novembre 2023, la société Majorel Group Luxembourg S.A. a conclu un contrat de prêt avec la Société Teleperformance Germany S.à.r.l. & Co. KG afin de documenter une créance due à la société Majorel d'un montant de 900 millions d'euros résultant de la vente d'environ 47 % des actions de Majorel Holding Deutschland GmbH par Majorel Group Luxembourg S.A. à la Société Teleperformance Germany S.à.r.l. & Co. KG.

Le 22 décembre 2023, le conseil d'administration de Majorel Group Luxembourg S.A. a décidé de procéder à une distribution de dividendes intérimaires d'un montant total de 903,8 millions d'euros à Teleperformance SE.

Ce montant a été payé en nature le 27 décembre 2023 sous la forme d'un transfert de la créance de la société Majorel Group Luxembourg S.A. sur la société Teleperformance Germany S.à.r.l. & Co. KG, à Teleperformance SE en tant que nouveau créancier.

- Majorel Group Luxembourg SA pour 205,9 millions d'euros ,

Le 30 novembre 2023, la société Luxembourg Contact Centers S.à.r.l. a conclu un contrat de prêt avec la Société Majorel Group Luxembourg S.A. afin de documenter une créance due à la société Luxembourg Contact Centers d'un montant de 205 millions d'euros résultant de la vente de la totalité des actions de Teleperformance Support Service GmbH par Luxembourg Contact Centers S.à.r.l. à la Société Majorel Group Luxembourg S.A.

Le conseil d'administration de la société Luxembourg Contact Centers S.à.r.l. a décidé de procéder à une distribution de dividendes intérimaires d'un montant total de 205,9 millions d'euros à Teleperformance SE.

Ce montant sera payé en nature sous la forme d'un transfert de la créance de la société Luxembourg Contact Centers sur la société Majorel Group Luxembourg S.à.r.l., à Teleperformance SE en tant que nouveau créancier;

- Dutch Contact Centers SA pour 650 millions d'euros ;
- Majorel Group Luxembourg SA pour 61 millions d'euros ;
- Luxembourg Contact Centers SARL pour 60 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2023	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2023	Dont à plus d'un an
Luxembourg Contact Centers	29 768	65 528	41 291	54 004	0
LLS UK	16 354	691	4 027	13 018	0
Teleperformance Liban	5 143	1	186	4 958	4 958
Service 800 Roumanie	2 435	20	35	2 420	0
Lion Teleservices CZ	1 794	317	176	1 935	0
Teleperformance France	0	7 100		7 100	0
Teleperformance Japon	9 198	1 359	2 058	8 499	0
Teleperformance Canada	2 776	0	2 776	0	0
Teleperformance Madagascar	7 542	4 667	8 779	3 430	0
Wibilong	4 458	0	0	4 458	4 458
DCC	3 724	650 488	650 529	3 683	0
Majorel Luxembourg Group SA	0	267 157	0	267 157	205 884
Metis	4 832	6 362	8 174	3 019	0
Teleperformance Bosnia	1 223	56	623	656	0
Teleperformance Germany CO KG	0	904 459	0	904 459	903 881
Teleperformance Group Inc	512 446	11 225	92 801	430 869	158 371
Teleperformance Indonésie	3 657	4 109	5 634	2 132	0
Teleperformance Intermediation	916	37	16	937	0
Teleperformance Kenya	618	1 084	891	810	0
Teleperformance Kosovo	1 121	39	571	589	0
Teleperformance Macédoine	1 121	36	571	586	0
Teleperformance Nordic	5 117	469	5 586	0	0
Teleperformance Togo	306	3 211	6	3 511	0
TOTAL	614 549	1 928 414	824 733	1 718 230	1 277 552
Intérêts		10 921	3 880		
Augmentation de capital			5 050		
Écarts de change		15 973	39 469		
Nouveaux prêts		1 888 446			
Remboursements			750 163		
Regroupements		13 074	26 171		
		1 928 414	824 733		

Note 4 Actions propres et valeurs mobilières de placement

Note 4.1 Actions propres

La société Teleperformance SE possède, au 31 décembre 2023, **2 730 565** actions propres pour une valeur de 378,2 millions d'euros dont :

- **544 908** actions pour un montant de 119,6 millions d'euros, pourront, in fine, soit être affectées à la couverture des plans d'actions de performance, soit être annulées et ce, dans le cadre admis par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Ces actions sont classées en valeurs mobilières de placement.

418 522 actions avaient été achetées en 2022 pour 89,3 millions d'euros dans le cadre d'un programme de rachat annoncé le 11 novembre 2022 portant sur un montant total de 150 millions d'euros et qui était en cours au 31 décembre 2022.

L'assemblée générale du 13 avril 2023 a renouvelé l'autorisation donnée au conseil d'administration à faire racheter ses propres actions, dans la limite de 10 % du capital social, et ce pour une période de dix-huit mois.

126 386 actions ont été achetées en 2023 pour 30,3 millions d'euros, et s'ajoutent aux 418 522 actions achetées au cours de l'exercice 2022 ;

- **2 086 397** pour un montant de 246 millions d'euros actions, destinées à être annulées.

Ces actions sont classées en immobilisations financières :

- ▶ 129 239 actions avaient été achetées en 2022 pour 25,2 millions d'euros,

Ces actions sont classées en valeurs mobilières de placement :

Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2022	35 732
Nombre de titres achetés en 2023 au titre du programme de rachat ayant débuté le 14/04/2022	314 015
Nombre de titres vendus en 2023 au titre du programme de rachat ayant débuté le 14/04/2022	293 523
Nombre de titres achetés en 2023 au titre du programme de rachat ayant débuté le 13/04/2023	471 919
Nombre de titres vendus en 2023 au titre du programme de rachat ayant débuté le 13/04/2023	428 883
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2023	99 260
VALEUR COMPTABLE DES ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2023	12 569 245,94

La valeur d'inventaire de l'action Teleperformance, correspondant au cours moyen de Bourse du mois de décembre 2023 étant inférieure à la valeur comptable des actions classées en valeurs mobilières de placement, il a été constaté une provision pour dépréciation pour un montant de 51,1 millions d'euros. Cette provision est détaillée comme suit :

Actions propres au 31/12/2023	Nombre	Prix moyen	Valeur comptable	Cours moyen du dernier mois avant la clôture	Valeur d'inventaire	Provision pour dépréciation
Contrat de liquidité	99 260	126,63	12 569 246	125,79	12 485 915	83 331
Affectées aux plans d'AGA	544 908	219,48	119 597 455	125,79	68 543 977	51 053 478
TOTAL	644 168		132 166 701		81 029 892	51 136 809

Concernant les actions destinées à être annulées, aucune dépréciation n'est possible, leur inscription équivalant à une réduction des capitaux propres. Le cours moyen de Bourse du mois de décembre 2023 étant supérieur à la valeur comptable, aucune dépréciation n'aurait été constatée.

Note 4.2 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 138,4 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 6,2 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2023 de même montant.

Le solde, soit la somme de 132,2 millions d'euros, est constitué de :

- 544 908 actions propres pour 119,6 millions d'euros décrites en note 4.1 ;
- 99 260 actions propres pour 12,6 millions d'euros, détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

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 2023.

Instruments financiers dérivés (en milliers)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2023	Juste valeur en euros au 31/12/2023	JV actif	JV passif
POSITIONS OUVERTES ISOLÉES					
Couverture de change budgets filiales					
USD/PHP 2023	4 038 806	65 904	721	910	- 189
COP/USD 2023	43 000	38 914	8 281	8 547	- 266
COP/EUR 2023	5 150	5 150	875	907	- 32
USD/EGP 2023	2 500	2 262	- 549	0	- 549
USD/MXN 2023	72 500	65 611	250	8 480	-8 230
USD/INR 2023	81 500	73 756	79	169	- 90
USD/CAD 2023	6 000	5 430	25	25	0
PLN/EUR 2023	0	0	161	162	- 2
USD/MYR 2023	3 750	3 394	- 20	7	- 27
USD/PEN 2023	16 500	14 932	636	746	- 110
EUR/MAD 2023	1 350	1 350	10	10	0
GBP/INR 2023	3 050	2 083	- 198	0	- 198
EUR/TND 2023	15 000	4 417	332	332	0
USD/DOP 2023	255 000	3 980	- 38	0	- 38
EUR/RON 2023	5 200	5 200	128	148	- 20
COP/USD 2024	195 000	176 471	14 505	15 821	- 1 316
COP/EUR 2024	16 900	16 900	874	893	- 19
USD/PHP 2024	38 419 885	626 926	5 710	6 729	- 1 019
MXN/USD 2024	189 000	171 041	424	5 631	- 5 208
USD/INR 2024	344 500	311 765	800	1 799	- 999
GBP/INR 2024	17 350	11 849	- 315	34	- 349
USD/MYR 2024	34 000	30 769	507	507	0
USD/CNY 2024	11 500	10 407	119	149	- 30
USD/CAD 2024	37 150	33 620	421	441	- 21
EUR/TND 2024	170 000	50 057	- 128	49	- 177
PLN/EUR 2024	5 400	1 244	270	272	- 2
EUR/MAD 2024	13 250	13 250	270	270	0
USD/PEN 2024	45 500	41 176	1 046	1 046	0
USD/DOP 2024	2 015 000	31 453	- 492		- 492
EUR/RON 2024	48 000	48 000	68	72	- 3
EUR/USD 2024	29 300	26 516	170	196	- 26
Sous-total			34 944	54 352	- 19 408

Instruments financiers dérivés (en milliers)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2023	Juste valeur en euros au 31/12/2023	JV actif	JV passif
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE					
Caps EUR	70 000	70 000	682	682	
Caps USD	125 000	113 122	3 690	3 690	
Swap taux d'intérêt fixe/variable	500 000	500 000	- 7 630		- 7 630
Cross Currency Swaps	200 000	180 995	- 12 384		- 12 384
Swap de change	95 000	85 973	3 833	3 833	
Couverture prêts intragroupes					
• en USD	307 538	278 315	34	144	- 110
• en TRY	292 836	8 968	3 445	3 445	
• en PLN	4 000	922	- 22		- 22
• en CZK	45 076	27 717	77	77	
• en JPY	1 317 918	8 430	- 87		- 87
• en CHF	2 350	2 538	- 146		- 146
• en RON	12 000	2 412	24	24	
• en KES	127 294	733	119	119	
• en GBP	11 000	7 513	48	48	
• en IDR	34 665 000	2 030	103	103	
Couverture emprunts établissements de crédit					
• en USD	375 000	339 367	0		
Couverture emprunts intragroupes					
• en GBP	511	349	- 3		- 3
• en MYR	4 615	909	6	6	
• en USD	22 479	657	- 849		- 849
• en SGD	4 000	2 741	- 14	0	- 14
• en PHP	1 004 882	16 397	- 112		- 112
Couverture cash pooling					
• en USD	130 000	117 647	- 2 326		- 2 326
• en SEK	130 000	11 716	- 36		- 36
• en NOK	48 000	4 270	- 54		- 54
• en DKK	10 000	1 865	0	0	0
• en GBP	40 500	27 660	- 514		- 514
• en PLN	16 000	3 687	- 66		- 66
• en RON	18 000	3 618	1	1	
• en CZK	45 400	27 916	10	10	
• en MXN	1 580 000	1 706 263	414	414	
• en JPY	55 000	352	3	3	
• en AED	40 000	9 858	- 195		- 195
Sous-total			- 11 948	12 600	- 24 548
TOTAL			22 996	66 952	- 43 956

Note 6 Échéancier des créances

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2023	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
ACTIF IMMOBILISÉ				
Créances rattachées à des participations	1 718 230	1 483 840	234 390	
Autres immobilisations financières	246 335	246 335		
ACTIF CIRCULANT				
Avances et acomptes versés	0	0		
Créances clients et comptes rattachés	52 587	52 587		
Comptes courants <i>cash pooling</i>	82 159	82 159		
Différences d'évaluation sur instruments financiers	20 751	20 751		
Autres créances d'exploitation <i>dont produits à recevoir pour 4 574 milliers d'euros liés à la comptabilité de couverture</i>	25 064	25 064		
Créances diverses	4 768		4 768	
Charges constatées d'avance*	19 948	19 948		
TOTAL	2 169 842	1 930 684	239 158	0

* Dont 18 848 milliers d'euros 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 01/01/2023	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2023
(en milliers d'euros)				
Autres créances immobilisées	350	0	0	350
Clients et comptes rattachés	382	0	0	382
Comptes courants de filiales	0	0	0	0
Créances diverses	942	0	0	942
TOTAL	1 324	0	0	1 324

Note 8 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2023	Affectation résultat 2022	Distribution de dividendes	Résultat 2023	Augmentation de capital Majorel	Augmentation de capital plans d'actions gratuites	Annulation actions propres	Autres opérations	Au 31/12/2023
Capital	147 802				11 521	1 035	- 1 750		158 608
Primes d'émission, de fusion et d'apport	575 727				558 548		- 36 518		1 097 757
Réserve légale	14 684	96							14 780
Réserve indisponible	25								25
Réserves diverses	59 069					- 1 035	- 58 034		0
Report à nouveau	82	258 124	- 224 736						33 470
Résultat de l'exercice	258 220	- 258 220		1 703 860					1 703 860
Provisions réglementées	185							804	989
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 055 794	0	- 224 736	1 703 860	570 069	0	- 96 302	804	3 009 489

Le capital social d'un montant de 158 607 635 euros au 31 décembre 2023 est composé de 63 443 054 actions de 2,50 euros.

Augmentation de capital liée à l'acquisition des actions Majorel

Comme indiqué en note 1.1, en date du 26 avril 2023, la société Teleperformance SE a lancé une offre publique d'achat et d'échange volontaire (OPA-OPE) portant sur la totalité des actions existantes de la société de droit luxembourgeois Majorel.

À l'issue de cette opération d'OPA-OPE, Teleperformance SE a acquis 100% des titres de Majorel pour un coût d'acquisition total de 2 595

millions d'euros (dont 25 millions d'euros de frais d'acquisitions). À ce titre :

- 66 666 666 actions Majorel ont été apportées à la Composante Numéraire ; et
- 33 333 334 actions Majorel ont été apportées à la Composante en Actions.

En application de la Composante en Actions de l'Offre Publique, la société Teleperformance SE a procédé à une augmentation de capital décidée en date du 3 novembre 2023 par l'émission de 4.608.295 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros soit une augmentation du nominal de 11,5 millions d'euros.

Sur la base du cours de clôture de l'action Teleperformance SE en date de l'augmentation de capital, la valeur d'émission totale des 4.608.295 actions nouvelles qui a été retenue s'élève à 570,3 millions d'euros. Ainsi, cette émission d'actions est assortie d'une prime d'apport égale à la différence entre ce montant et l'augmentation du nominal soit 558,8 millions d'euros.

Annulation actions propres

Il a été procédé le 15 décembre 2023 à l'annulation de 700 000 actions propres. Les modalités de cette annulation sont décrites en note 4.1.

Autres opérations

La somme de 0,8 millions d'euros concerne des provisions règlementées constatées au titre des amortissements dérogatoires et comptabilisé en charges exceptionnelles, aux postes « Dotations/reprises aux amortissements et aux provisions ». Il s'agit de l'amortissement sur 5 ans des frais d'acquisition des titres de participation Majorel.

Note 9 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2023	Augmentations	Diminutions		Au 31/12/2023
			A*	B*	
Litige	0	182	0		182
Risque de change	462	583	462		583
Pertes latentes sur instruments de couverture	44 161	1 739	44 161		1 739
Risque filiales	0	36	0		36
Indemnités de fin de carrière	2 189	357	0		2 546
Contribution patronale actions gratuites	2 750	1 126	2 750		1 126
TOTAL	49 562	4 023	47 373	0	6 212

* À : 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 conformément à la recommandation 2013-02 de l'ANC selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

	Au 31/12/2023	Au 31/12/2022
Augmentation annuelle des salaires	4,00 %	5,00 %
Taux d'actualisation*	3,16 %	3,73 %
Taux de charges sociales	45 %	45 %
Taux de rotation du personnel	Faible	Faible
Age de départ à la retraite	64 ans	63 ans
Initiative du départ	Salarié	Salarié
Table de mortalité	Table Insee 2022	Table Insee 2017

* Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 31/12/2023 (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)	Au 31/12/2023	Au 31/12/2022
Engagement à l'ouverture	2 189	2 727
+ coût des services rendus	161	213
+ coût financier	69	21
+ gains et pertes actuariels	127	- 772
dont variations actuarielles	313	- 620
dont nouvelles entrées	57	17
dont sorties de l'exercice	- 243	- 169
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE*	2 546	2 189

* Dont 313 milliers d'euros au profit d'un dirigeant.

Note 10 Dettes financières

Note 10.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2023	Au 31/12/2022
EMPRUNTS OBLIGATAIRES		
Principal	3 153 000	1 753 000
Intérêts courus	25 336	17 108
Sous-total	3 178 336	1 770 108
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
Placement privé US de 75 millions de dollars US à 7 ans	0	70 317
Placement privé US de 175 millions de dollars US à 10 ans	158 371	164 073
Ligne de crédit de 200 millions de dollars US	180 995	187 512
Ligne de crédit de 2 milliards d'euros	600 000	0
Ligne de crédit de 1 milliard d'euros	30 000	125 000
Intérêts courus	6 816	728
Soldes créditeurs de banques	3 556	1
Sous-total	979 738	547 631
TOTAL	4 158 074	2 317 739

Note 10.2 Détail des emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2023	Au 31/12/2022
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
Comptes courants de cash pooling	578 957	804 936
Titres de créances négociables	303 000	233 500
Compte courant intégration fiscale TLS Group SA	1 112	
Emprunts auprès des filiales		
• Luxembourg	14 353	4 330
• Égypte	20 343	4 744
• Philippines	16 397	
• Lituanie	3 500	
• Singapour	2 741	3 305
• Malaisie	909	10 623
• Pays-Bas	115 238	98 461
Intérêts courus sur emprunts	442	149
Divers	7	107
TOTAL	1 056 999	1 160 155

Covenants

Les dettes financières sont soumises à différents covenants financiers qui ont tous été respectés au 31 décembre 2023.

Lignes de crédit

Le 31 janvier 2023, la société Teleperformance SE a procédé à la souscription d'une Revolving Credit Facility (facilité de crédit) de 500 millions d'euros à échéance janvier 2028, avec possible extension jusqu'à janvier 2030.

Cette facilité de crédit a été signée en remplacement de celle de 300 millions d'euros arrivée à échéance en février 2023, et en complément de celle souscrite le 11 février 2021 pour un milliard d'euros et dont l'échéance a été prorogée à février 2026 (avec possibilité d'extension jusqu'à février 2028).

Ces facilités ont fait l'objet de tirages pour un montant de 200 millions de dollars et 30 millions d'euros (211 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 289 millions d'euros au 31 décembre 2023.

En mai 2023, afin de sécuriser la partie numéraire du financement de l'offre publique volontaire d'achat des titres Majorel (cf. *Événements significatifs*), le groupe avait souscrit un *Bridge loan* (crédit relais) composé de deux facilités :

- une facilité A, correspondant à un « bridge-to-bond » de 1,450 milliard d'euros ;
- une facilité B, correspondant à un *term loan* de 600 millions d'euros, remboursable en quatre tranches égales de 150 millions d'euros entre 2025 et 2028.

Le 8 novembre 2023, la société Teleperformance SE a procédé à l'intégralité du tirage des deux facilités du *Bridge loan* afin d'honorer le règlement de la part numéraire des titres Majorel acquis à cette même date pour 2 milliards d'euros.

Placements privés US

La société dispose également d'un placement privé US mis en place en 2016, qui est remboursable in fine et qui a les caractéristiques suivantes :

- 175 millions de dollars US au taux fixe de 4,22 % à échéance décembre 2026.

Par ailleurs, la société Teleperformance SE a procédé le 14 décembre 2023 au remboursement du placement privé d'un montant de 75 millions d'euros mis en place en 2016.

Titres de créances négociables

La société Teleperformance SE a souscrit des titres de créances négociables pour un montant total de 303 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Emprunts obligataires

La société Teleperformance SE a également souscrit six 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. En date du 24 juin 2022, un remboursement partiel d'un montant de 462,5 millions d'euros a été réalisé ramenant ainsi le montant de l'emprunt à 137,5 millions d'euros ;

- 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. En date du 24 juin 2022, un remboursement partiel d'un montant de 134,5 millions d'euros a été réalisé ramenant ainsi le montant de l'emprunt à 615,5 millions d'euros ;
- 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 5 milliards d'euros ;
- le 24 juin 2022 d'un montant de 500 millions d'euros, assorti d'un coupon de 3,75 % et venant à échéance le 24 juin 2029, dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) d'un montant total de 5 milliards d'euros.

La société Teleperformance SE a procédé au refinancement partiel de la facilité A du *Bridge loan* via l'émission de deux nouveaux emprunts obligataires :

- le 22 novembre 2023 d'un montant de 700 millions d'euros, assorti d'un coupon de 5,25 % et venant à échéance le 22 novembre 2028, dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) d'un montant total de 5 milliards d'euros ;
- le 22 novembre 2023 d'un montant de 700 millions d'euros, assorti d'un coupon de 5,75 % et venant à échéance le 22 novembre 2031, dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) d'un montant total de 5 milliards d'euros.

Pour ces six emprunts obligataires, les frais d'émission ont été maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice. Les primes d'émission de ces emprunts figurent à l'actif du bilan pour 18,4 millions d'euros au 31 décembre 2023. Elles sont amorties sur la durée de l'emprunt.

Note 11 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2023	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
DETTES FINANCIÈRES				
Emprunts obligataires	3 178 336	162 836	1 815 500	1 200 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	979 738	221 367	758 371	
Emprunts et dettes financières divers	1 056 999	1 056 992	7	
Sous-total dettes financières	5 215 073	1 441 195	2 573 878	1 200 000
Avances et acomptes reçus	0			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés ⁽¹⁾	43 333	43 333		
Dettes fiscales et sociales	10 594	10 594		
Autres dettes financières	13	13		
Autres dettes ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾	139 651	79 975	59 676	
Instruments de couverture – Passif	25 779	25 779		
Produits constatés d'avance ⁽⁵⁾	23 560	23 560		
TOTAL	5 458 003	1 624 449	2 633 554	1 200 000
(1) Dont factures non parvenues.	7 954			
(2) Dont charges à payer liées à la comptabilité de couverture, à l'étalement du loyer et aux jetons de présence.	11 727			
(3) Dont impôts sur déficits des filiales intégrées.	63 751			
(4) Dont différences d'évaluation sur instruments de trésorerie.	0			
(5) Liés à la comptabilité de couverture (cf. 1.4 de la présente section).	23 560			

Note 12 Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères

(en milliers d'euros)	Écart de conversion Actif	Écart de conversion Passif	Net	Provision pour risque de change
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE				
Prêts aux filiales	19 342	6 048		
Emprunts auprès des filiales	30	772		
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 580	6 040		
Sous-total	22 952	12 860	10 092	
AUTRES CRÉANCES ET DETTES				
Prêts aux filiales				
Emprunts auprès des filiales				
Emprunts auprès des établissements de crédit				
Créances clients	583	208	375	583
Dettes fournisseurs				
Sous-total	583	208	375	
TOTAL	23 535	13 068	10 467	583

Note 13 État des positions de la société face au risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2023, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

(en milliers d'euros)	Montants bruts	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
ACTIFS FINANCIERS				
Prêts et avances groupe	1 718 230	1 718 230		
Comptes courants cash pooling	82 159	82 159		
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DONT :	1 800 389	1 800 389	0	0
• intérêts courus et autres créances	10 921	10 921		
• taux fixe				
• taux variable ⁽²⁾	1 789 468	1 789 468	0	0

(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
DETTES FINANCIÈRES				
Emprunts obligataires	3 178 336	162 836	1 815 500	1 200 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	979 738	221 367	758 371	
Emprunts et dettes financières divers	1 056 999	1 056 992	7	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES DONT :	5 215 073	1 441 195	2 573 878	1 200 000
• intérêts courus et autres dettes	36 154	36 147	7	
• taux fixe	3 614 371	440 500	1 973 871	1 200 000
• taux variable	1 564 548	964 548	600 000	

Ventilation des dettes financières par nature de taux :

(en milliers d'euros)	Montants bruts	Intérêts courus et autres dettes	Taux fixe ⁽¹⁾	Taux variable ⁽²⁾
DETTES FINANCIÈRES				
Emprunts obligataires	3 178 336	25 336	3 153 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit	979 738	10 371	158 371	810 996
Emprunts et dettes financières divers	1 056 999	447	303 000	753 552
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	5 215 073	36 154	3 614 371	1 564 548

- (1) Parmi les six emprunts obligataires, trois font l'objet d'un swap de taux fixe/variable d'un montant de :
- 50 millions d'euros pour l'emprunt de 137,5 millions d'euros,
- 200 millions d'euros pour l'emprunt de 615,5 millions d'euros,
- 250 millions d'euros pour l'emprunt de 500 millions d'euros à 3,75 %.

- (2) Les taux variables sont pratiqués sur des durées variant de trois mois à un an.

Note 14 État des positions de la société face au risque de change

Au 31 décembre 2023, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

<i>(en milliers de devises)</i>	Montants en devises au 31/12/2023	Dont prêts et emprunts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	557 538	557 538	
Livres turques	292 836	292 836	
Zlotys polonais	4 000	4 000	
Couronnes tchèques	45 076	45 076	
Yens japonais	1 317 918	1 317 918	
Francs suisses	2 350	2 350	
Leu roumain	12 000	12 000	
Roupie indonésienne	34 665 000	34 665 000	
Livres sterling	11 000	11 000	
Shilling Kenyan	127 294	127 294	
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	375 000	375 000	
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Dollars US	22 479	22 479	
Livres sterling	511	511	
Dollars singapouriens	4 000	4 000	
Ringgit malaisien	4 615	4 615	
Peso philippin	1 004 882	1 004 882	

Note 15 Résultat d'exploitation

Ventilation du chiffre d'affaires

<i>(en milliers d'euros)</i>	2023			2022		
	France	Étranger	Total	France	Étranger	Total
Redevances	9 249	196 199	205 448	2 955	207 650	210 605
Loyers et charges locatives	834	0	834	991	0	991
Autres	429	10 651	11 080	432	5 835	6 267
TOTAL	10 512	206 850	217 362	4 378	213 485	217 863

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 SE perçoit par ailleurs une redevance de propriété intellectuelle de la part de ses filiales, dont le taux avait été augmenté au cours de l'exercice 2022 afin de refléter l'investissement additionnel réalisé par Teleperformance SE.

Note 16 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2023			2022
	Produits	Charges	Net	Net
Dividendes*	1 799 724	0	1 799 724	344 505
Provisions sur titres de participations	2 085	46 430	- 44 345	- 46 645
Autres provisions pour dépréciation	3 307	51 966	- 48 659	- 1 165
Amortissements des primes d'émission des obligations	0	2 409	- 2 409	- 3 344
Abandon de créance financier	0	0	0	0
Provision pour pertes de change	462	583	- 121	- 462
Provision pour pertes sur instruments financiers	44 161	1 739	42 422	- 26 371
Autres provisions pour risques et charges	0	36	- 36	0
Différences de change	171 423	165 530	5 893	- 21 409
Intérêts sur placements financiers	93 831	150 891	- 57 060	- 23 256
Cessions de valeurs mobilières	173	0	173	- 34
TOTAL	2 115 165	419 584	1 695 581	221 819

* Le 22 décembre 2023, Majorel Group Luxembourg S.A. a décidé de procéder à une distribution de dividendes intérimaires d'un montant total de 903,8 millions d'euros à Teleperformance SE. A cette même date, la société Luxembourg Contact Centers S.à.r.l. a décidé de procéder à une distribution de dividendes intérimaires d'un montant total de 205,9 millions d'euros à Teleperformance SE.

Note 17 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2023			2022
	Produits	Charges	Net	Net
Opérations en capital	2 308	8 607	- 6 299	- 3 291
• Immobilisations corporelles et incorporelles	0	0	0	0
• Immobilisations financières	1	0	1	0
• Autres opérations en capital*	2 307	8 607	- 6 300	- 3 291
Opérations de gestion	0	0	0	3 580
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	0	804	- 804	- 31
TOTAL	2 308	9 411	- 7 103	258

* Il s'agit des bonis malis sur les rachats d'actions propres

Note 18 Situation fiscale

Note 18.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2023 sont les suivantes :

- Teleperformance SE ;
- Teleperformance Management Services ;
- Teleperformance France ;
- Teleperformance EMEA ;
- Teleperformance Intermédiation ;
- TPKS France ;
- TLS Group SA ;
- TLS Contact 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 enregistrés en dettes⁽¹⁾, seront restituées aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie.

(1) 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							Résultat après impôts
	Résultat avant impôts	Théorique	Retraitements			Dû		
			Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (crédits d'impôts, rappels d'impôts)			
Résultat courant	1 721 297	455 952	- 443 589	- 263	93	12 194	1 709 103	
Court terme (25 %)	1 765 642	455 952	- 443 589	- 263	93	12 194	1 753 448	
Long terme (0 %)	- 44 345					0	- 44 345	
Résultat exceptionnel	- 7 103	- 1 860	0	0	0	- 1 860	- 5 243	
Court terme (25 %)	- 7 103	- 1 860				- 1 860	- 5 243	
Long terme (0 %)						0	0	
TOTAL	1 714 194	454 092	- 443 589	- 263	93	10 334	1 703 860	

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par un bénéfice de 11 millions d'euros en 2023.

La charge d'impôt sur les bénéfices 2023 se monte à 10,3 millions d'euros (contre 6,6 millions d'euros en 2022).

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 34 967 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à ce titre s'est élevé à 8 741 euros.

Note 18.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

/ VARIATIONS DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS

(en milliers d'euros)	2023							
	Nature	Début d'exercice		Variations		Bases	Fin d'exercice	
		Impôt		Impôt			Impôt	
		Bases	Actif	Passif	Actif		Passif	Actif
I. DÉCALAGES CERTAINS OU ÉVENTUELS								
1 Charges non déductibles temporairement								
1.1 À déduire l'année suivante								
• Écarts de conversion passif	19 017	4 754		3 267	4 754	13 068	3 267	
• Gains dénoués sur instruments de trésorerie	13 274	3 318		5 890	3 318	23 560	5 890	
• Gains latents sur instruments de trésorerie	3 523	881		1 674	881	6 694	1 674	
• Réintégration charges financières nettes*	54 851	13 713		7 370	5 563	29 479	7 370	
• Autres	462	116		146	116	583	146	
1.2 À déduire ultérieurement								
• Indemnités de départ en retraite	2 189	547		637	547	2 546	637	
2 Produits non taxables temporairement								
• Écarts de conversion actif	20 487		5 122	5 122	5 885	23 536		5 885
• Pertes dénouées sur instruments de trésorerie	14 603		3 651	3 651	4 712	18 847		4 712
• Pertes latentes sur instruments de trésorerie	922		230	230	331	1 322		331
TOTAL		23 329	9 003	27 987	26 107		18 983	10 928
VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS OU LATENTS					1 880			
II. DEFICITS REPORTABLES FISCALEMENT					545			545
III. INTEGRATION FISCALE								
1. Economie d'impôt à verser				614	614	5 197		5 197

* L'exercice 2023 a conduit à reconnaître l'activation de la clause de sauvegarde concernant le mécanisme de limitation de la déductibilité des charges financières nettes, et ce pour les exercices 2021 et 2022. L'impact de cette activation a été indiqué sur la ligne : Réintégration charges financières nettes dans la colonne passif des variations d'impôt pour un montant de 8 150 milliers d'euros.

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	31/08/2032
TOTAL	586	

/ AU PROFIT D'ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES

Filiales étrangères (en milliers d'euros)	Banques bénéficiaires	Total	Échéance
TLSContact Consulting Limited (China)	TP China entities	21 466	24/04/2024
TP Chile	HSBC Chile	2 443	21/07/2024
TP France	BGV V VERWALTUNGS GMBH	752	01/10/2033
TP Global SVCS FZ-LLC (Dubai)	HSBC Dubai	5 921	30/09/2024
Intelenet Global Business Services	HSBC Dubai	16 651	30/09/2024
Citytech	HSBC Bank Argentina SA	5 430	31/01/2025
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	2 262	01/11/2024
TLS Maroc	BNP	2 020	09/10/2025
SMT	Citi	1 356	31/10/2028
SMT	Citi	1 676	31/10/2028
Citytech	BankBoston	2 715	
TP Global Services Private Limited	HSBC	435	
CRM Services India Private Limited	HSBC	163	
TOTAL		63 290	

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.

En outre, la Société a accordé, en date du 13 octobre 2023, une garantie en faveur du *Secretary of State for the Home Department acting through UK Visas & Immigration* dans le cadre d'un nouveau contrat signé avec sa filiale TLS Contact.

En septembre 2023, Teleperformance SE a accordé une garantie en faveur du Commonwealth of Australia dans le cadre d'un contrat conclu avec sa filiale TLS Group. Cette garantie a été accordée pour la durée du contrat.

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 d'un montant de 15 millions d'euros a été signée en 2014 et restera en vigueur pour la durée du contrat.

En juillet 2017, Teleperformance Portugal, 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.

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*...). Cette caution arrivera à échéance le 1^{er} octobre 2025.

La société Teleperformance SE a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales au Brésil, en Italie, au Luxembourg, au Pérou, en République tchèque, en Tunisie, en Allemagne et en Espagne, pour un montant total de 56,1 millions d'euros.

Note 20 Effectif

L'effectif au 31 décembre 2023 est de 50 personnes, dont 44 cadres et agents de maîtrise et 6 employés, et il évolue ainsi :

Catégories	Au 31/12/2022	Variation	Au 31/12/2023
Employés	6	0	6
Cadres	39	5	44
TOTAL	45	5	50

Note 21 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Le montant brut des rémunérations (anciens jetons de présence) versées en 2023 aux administrateurs au titre de l'exercice 2022, s'élève à 1 200 milliers d'euros, contre 888 milliers d'euros en 2022 au titre de l'exercice 2021.

Le montant global des rémunérations brutes de toute nature versées en 2023 aux membres des organes de direction (président-directeur général et directeur général délégué), au titre de leur mandat social, se monte à 3 347 milliers d'euros, contre 2 576 milliers d'euros en 2022.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2023 se décompose comme suit :

(en milliers d'euros)	PricewaterhouseCoopers ⁽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	703	210	763	210

(1) Nature des services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à l'entité consolidante : travaux relatifs à l'émission de rapports sur les Informations Financières Pro Forma et sur la Déclaration de Performance Extra-Financière ainsi que l'émission de lettres de confort dans le cadre du programme EMTN.

Note 23 Relations avec les entreprises liées

Bilan (en milliers d'euros)	Montant net au 31/12/2023
ACTIF	
Titres de participation	5 910 273
Créances rattachées à des participations	1 707 866
Créances clients et comptes rattachés	52 205
Autres créances	82 345
PASSIF	
Dettes financières	752 887
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21 511
Autres dettes	63 751
Compte de résultat (en milliers d'euros)	Au 31/12/2023
PRODUITS	
Produits de participations	1 799 724
Autres produits financiers	5 392
Reprises de provisions	
CHARGES	
Charges financières	32 691
Dotations aux provisions	47 259

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.

Note 25 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	2 856				100
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25 rue Balzac – 75008 Paris	9 609	4 949	2 500			100
Teleperformance France 12-14, rue Sarah-Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	402 276	74 393				100
Compania Salvadoreña de Teleservices SA de CV Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	6 000	6 000	17 304			100
Luxembourg Contact Centers 59 rue Gaffelt 3480 Dudelange – Luxembourg	980 009	980 009		54 004		100
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	108 525	108 525	15 674			100
SPCC – São Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 São Paulo – Brésil	62 365	62 365	5 897			100
Teleperformance Espagne SAU Avenida de Burgos 8A – 28036 Madrid – Espagne	29 780	29 780	6 000			100
Ypiresia 800 Teleperformance 222 Peiraios Street – 17778 Tavros – Attica – Grèce	5 572	5 572	40 000			100
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos Argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	7 754	7 754	38 587			95
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 – 11385 Stockholm – Suède	32 164	18 615				100
Majorel Group Luxembourg SA 18, boulevard de Kockelscheuer L. 821 Luxembourg Grand Duché du Luxembourg	2 594 400	2 594 400	903 881			100
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	3 221	3 221	1 826			100
In & Out SpA Via Di Priscilla 101 – 00199 Rome – Italie	82 552	69 352	2 000			100
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Ndertesa NR, 32 Tirana – Albanie	44 500	44 500	10 450			100
Teleperformance Peru Av La Floresta N° 497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	5 054	5 054				100
Wibilong 88, boulevard de Sebastopol – 75003 Paris	4 818	0		4 458		84
Teleperformance Colombia SAS Calle 70 A 4 41 – Bogota DC – Colombie	72 059	72 059	42 671			100
Citytech SA 1 Bouchard 680, piso 10 – Buenos Aires – Argentine	7 517	7 517				88
Direct Star (Russie) 40-42, Kosmodamianskaya Quay, apt 63 Moscou – Russie	78 000	25 033				100
Teleperformance Madagascar Ankorondrano Analamanga, 101, Antananarivo Renivohitra, Madagascar	6 940	2 080		0		100
Teleperformance Group Inc 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL. 33139 – USA	1 800 616	1 800 616	372 784	430 869		100
Lions Services Sukova trida 1156 – 530 02 Pardubice – République tchèque	4 623	0		1 935		90
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)	100	50				
b) Filiales étrangères (ensemble)	654	650				
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant						

(en milliers de monnaie locale)	Monnaie locale	Capital 2023	Capitaux propres autres que le capital 2023	Résultat social 2023	Chiffre d'affaires 2023
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	- 894	- 182	1 109
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25, rue Balzac – 75008 Paris	EUR	2 500	2 450	1 008	283 834
Teleperformance France 12-14, rue Sarah-Bernhardt – 92600 Asnières-sur-Seine	EUR	50 000	- 24 915	- 11 850	173 093
Compania Salvadoreña de Teleservices SA de CV Edificio Plaza Olímpica Avenida Olímpica y Pasaje 3 Segundo Nivel San Salvador – Salvador	US\$	12	60 332	20 225	133 962
Luxembourg Contact Centers 59 rue Gaffelt 3480 Dudelange, Luxembourg	EUR	978 232	115 321	229 728	
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol – Royaume-Uni	GBP	62 704	8 923	14 504	
SPCC – São Paulo Contact Center Ltda Prédio 25, Espaço 01, Mezanino, Sala A Lapa, CEP 05069 – 010 São Paulo – Brésil	BRL	113 068	127 078	31 931	1 319 046
Teleperformance Espagne SAU Avenida de Burgos 8A – 28036 Madrid – Espagne	EUR	8 751	11 607	1 713	141 595
Ypiresia 800 Teleperformance 222 Peiraios Street – 17778 Tavros – Attica – Grèce	EUR	2 100	170 916	61 072	441 483
Teleperformance Portugal SA Parque das Nações, Lais dos Argonautas Lote 2.34.01, 1990 – 011 Lisbonne – Portugal	EUR	885	107 751	50 531	445 177
Teleperformance Nordic AB St Eriksgatan 115 – 11385 Stockholm – Suède	SEK	277	114 619	- 183 219	767 009
Majorel Group Luxembourg SA 18, boulevard de Kockelscheuer L. 821 Luxembourg Grand Duché du Luxembourg	EUR		998 985	2 866	
Telemarketing Asia (Singapore) Pte Ltd 29 Tai Seng Avenue, 534119 Singapour	SGD	4 000	7 386	3 401	28 259
In & Out Spa Via Di Priscilla 101 – 00199 Rome – Italie	EUR	2 828	10 046	5 693	74 987
Albania Marketing Services Bruga Iliria km 12.6 Ndertesa NR, 32 Tirana – Albanie	EUR	90	26 876	9 989	58 329
Teleperformance Peru Av La Floresta N° 497, Piso 5°, San Borja Lima – Pérou	PEN	19 308	55 863	15 239	314 730
Wiblong 88, boulevard de Sebastopol – 75003 Paris	EUR	277	- 4 868	0	0
Teleperformance Colombia SAS Calle 70 A 4 41 – Bogota DC – Colombie	COP	134 265	742 629	84 514	2 430 568
Citytech SA 1 Bouchard 680, piso 10 – Buenos Aires – Argentine	ARS	840 697	5 458 775	- 2 723 909	40 936 267
Teleperformance Madagascar Ankorondrano Analamanga, 101, Antananarivo Renivohitra, Madagascar	MGA	2 646	- 566	5 504	9 659
Teleperformance Group Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL. 33139 – USA	USD	534	3 004 987	523 097	
Lions Services Sukova trida 1156 – 530 02 Pardubice – République tchèque	CZE	13 000	- 36 277	4 088	262 569
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant					
II RENSEIGNEMENTS GLOBAUX					
A. Filiales non reprises au paragraphe I : néant					
a) Filiales françaises (ensemble)					
b) Filiales étrangères (ensemble)					
B. Participations non reprises au paragraphe I : néant					

Taux de change	31/12/2023	Moyen 2023
ARS	892,3139	320,0484
BRL	5,3618	5,401
COP	4 277,215	4 673,1943
GBP	0,8691	0,8698
PEN	4,0898	4,0477
SEK	11,096	11,4788
SGD	1,4591	1,4523
USD	1,105	1,0813
MGA	5 048,5	4 822,4096
CZK	24,47758	24,0043

5.3.5. Tableau de délais de paiements des fournisseurs et des clients

/ 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	0					263	12					666
Montant total des factures concernées HT		32 753	242		- 21	32 974	1 141	35 087	- 3	377	15 365	50 827
Pourcentage du montant des achats HT de l'exercice	0,00 %	18,49 %	0,14 %	0,00 %	- 0,01 %	18,61 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,52 %	16,14 %	0,00 %	0,17 %	7,07 %	23,38 %

(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	<input type="checkbox"/> Délais contractuels :	<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels : à réception
	<input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : 30 jours	<input type="checkbox"/> Délais légaux :

5.3.6. Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

(en euros)	2019	2020	2021	2022	2023
I SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	146 797 500	146 826 500	146 844 000	147 802 105	158 607 635
Nombre d'actions émises	58 719 000	58 730 600	58 737 600	59 120 842	63 443 054
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• par exercice de droit de souscription					
• par attribution d'actions de performance	445 492	881 126	1 385 399	1 533 835	1 640 062
II RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	129 127 334	139 452 933	173 119 665	217 862 866	217 361 829
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	137 485 236	247 661 617	191 758 432	343 620 873	1 770 252 330
Impôt sur les bénéficiaires	10 685 871	7 960 912	7 662 807	6 692 256	10 334 007
Résultat après impôt, amortissements et provisions	95 173 064	129 423 852	165 380 882	258 219 644	1 703 859 753
Résultat distribué	140 925 600	140 953 440	193 834 080	227 615 242	244 255 758
III RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	2,16	4,08	3,13	5,70	27,74
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1,62	2,20	2,82	4,37	26,86
Dividende versé à chaque action	2,40	2,40	3,30	3,85	3,85*
IV PERSONNEL					
Nombre de salariés	40	42	40	43	50
Montant de la masse salariale	6 029 832	4 694 484	5 247 122	5 720 664	7 353 661
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales)	3 408 179	3 025 936	5 451 949	2 673 673	2 040 089

* Tél qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2024.

5.3.7. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2023)

À l'assemblée générale

Teleperformance SE

21-25 rue Balzac

75008 Paris

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 2023, 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 2023 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

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes 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.

Acquisition de Majorel

Notes 1.1 « Faits caractéristiques de l'exercice », 3.1 « Titres de participation » et 8. « Variation des capitaux propres » de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Comme décrit dans la note 1.1 « Faits caractéristiques de l'exercice », Teleperformance a acquis, dans le cadre d'une offre publique d'achat et d'échange (OPA-OPE), l'intégralité des actions de Majorel Group Luxembourg SA (ci-après « Majorel ») pour un coût d'acquisition total de 2 595 millions d'euros (dont 24,1 millions d'euros de frais d'acquisition). Conformément aux modalités de l'Offre Publique, les actions de Majorel apportées ont été payées en numéraire pour un montant de 2 000 millions d'euros et par l'émission de 4 608 295 actions par Teleperformance SE pour un montant total de 570,2 millions d'euros, prime d'émission incluse.

Compte tenu de l'importance de l'acquisition de Majorel pour Teleperformance et de son impact significatif sur les comptes annuels, nous avons considéré le traitement comptable de l'opération comme un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nos travaux ont principalement consisté à :

- Prendre connaissance de la documentation juridique encadrant l'acquisition ;
- Apprécier le traitement comptable de l'acquisition des titres Majorel et, en contrepartie, de l'émission de nouvelles actions Teleperformance au bénéfice de Bertelsmann Luxembourg S.ar.l., Saham Customer Relationship Investments Limited, Saham Outsourcing Luxembourg S.ar.l. et des autres actionnaires de Majorel ayant apporté leurs titres lors de l'offre publique d'échange ;
- Vérifier les modalités de valorisation des nouvelles actions ;
- Apprécier le traitement juridique et fiscal de l'opération ;
- Vérifier le caractère approprié des informations données dans l'annexe aux comptes annuels sur l'opération et son impact sur les comptes.

Évaluation des titres de participation

Notes 1.2 « Titres de participation » et 3.1 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 910 millions d'euros, soit 70% du montant total de l'actif.

Votre 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 que les titres représentent, éventuellement réévaluée, soit sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés nets de l'endettement. Dans ce dernier cas, les 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 la Direction 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. La valeur terminale, fondée sur les flux de la dernière année, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation.

Lorsque la valeur d'utilité des titres de participation est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée. Ainsi, au 31 décembre 2023, les tests de dépréciation des titres de participation ont conduit à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation de 46,4 millions d'euros.

Nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit, compte tenu (i) de l'importance de ces actifs dans le bilan de votre société (70% du bilan), (ii) du jugement et des estimations qu'elles induisent de la part de la Direction sur les hypothèses de flux de trésorerie et de taux d'actualisation, ainsi que (iii) de la sensibilité des évaluations aux hypothèses retenues.

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 ;
- Apprécier les procédures d'approbation des estimations des titres de participation par la Direction ;
- 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 ;
 - ▶ 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 :
 - ▶ Examiner les principales données et les hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs d'utilité, apprécié la sensibilité des évaluations à ces hypothèses et vérifié les calculs effectués par votre société avec le support de nos spécialistes en évaluation ;
 - ▶ Examiner les modalités de détermination des taux d'actualisation et apprécier leur cohérence avec les hypothèses de marché sous-jacentes ;
 - ▶ Apprécier le caractère raisonnable (i) 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, (ii) des taux de croissance perpétuelle et (iii) des taux d'actualisation retenus ;
 - ▶ Rapprocher les flux retenus avec le plan à trois ans validé par la Direction ;
 - ▶ Rapprocher l'endettement net retenu pour les besoins du test de dépréciation avec les états financiers de la filiale concernée ;
- Vérifier le caractère approprié des informations données dans les notes 1.2 et 3.1 de l'annexe aux comptes annuels.

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.441-6 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 votre société 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 votre assemblée générale du 30 juin 1999 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 avril 2023 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2023, les cabinet Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers étaient respectivement dans la vingt-cinquième année et dans la première 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.821-55 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 au Comité d'audit, des risques et de la conformité un rapport 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.821-27 à L.821-34 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 6 mars 2024

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Edouard Demarcq

Deloitte & Associés
Patrick E. Suissa



INFORMATIONS SUR L'ÉMETTEUR



6.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	392	6.4 COTATION BOURSIÈRE	406
6.1.1 Informations générales concernant la société	392	6.4.1 Références de cotation	406
6.1.2 Acte constitutif et statuts	392	6.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours	407
6.2 CAPITAL SOCIAL	394	6.5 DIVIDENDES	408
6.2.1 Montant du capital social souscrit	394	6.5.1 Politique de distribution des dividendes	408
6.2.2 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années	394	6.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices	408
6.2.3 Titres non représentatifs du capital social	395	6.6 COMMUNICATION FINANCIÈRE	409
6.2.4 Capital autorisé et non émis	395	6.6.1 Mission	409
6.2.5 Actions détenues par la société	397	6.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires	409
6.2.6 Capital potentiel	399	6.6.3 Des rencontres régulières avec la communauté financière	409
6.3 ACTIONNARIAT	403	6.6.4 L'assemblée générale des actionnaires	410
6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote	403	6.6.5 Inscription au nominatif	410
6.3.2 Pactes d'actionnaires	406	6.6.6 Inscription au porteur	411
6.3.3 Changement du contrôle de la société	406	6.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière	411
		6.6.8 Contact	411

6.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1. 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 dont le siège social est situé en France.
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, périodique, 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 présent document d'enregistrement universel.

6.1.2. Acte constitutif et statuts

6.1.2.1. 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 services, dans le domaine de la communication et de la publicité, grand public ou spécialisée. Dans le cadre de cette activité, la conception et la réalisation d'actions promotionnelles, de relations publiques, de marketing, de télémarketing et téléservices, d'achat d'espaces publicitaires, de régies publicitaires ainsi que l'édition et la production de tous ouvrages audiovisuels ;
4. la création de succursales et agences en France et en tous pays, ainsi que la participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit dans toutes les opérations pouvant se rattacher à l'objet précité par voie de création de sociétés nouvelles, souscriptions aux émissions de sociétés en formation ou achat d'actions de sociétés constituées et de toute autre manière, ainsi que toutes prises de participations financières ;
5. l'assistance en qualité de conseil, tant pour le compte de tiers que pour le compte de ses filiales directes ou indirectes, en matières financière, commerciale, administrative et juridique.

6.1.2.2. 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 4 du présent document d'enregistrement universel).

6.1.2.3. 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 législatives ou réglementaires pouvant imposer dans certains cas la forme nominative. Les actions sont librement négociables sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires.

Aux termes de l'article 12 des statuts, les actions sont indivisibles à l'égard de la société. Les propriétaires indivis d'actions sont tenus de se faire représenter auprès de la société et aux assemblées générales par un seul d'entre eux considéré par elle comme seul propriétaire ou par un mandataire unique ; en cas de désaccord, le mandataire unique peut être désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Sauf convention contraire notifiée à la société, les usufruitiers d'actions représentent valablement les nus-proprétaires à l'égard de la société ; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires ou spéciales.

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

Droit de vote des actionnaires (article 25 des statuts)

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

La disposition relative au droit de vote double a été introduite dans les statuts de la société lors de l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 1985 fixant une durée de détention de cinq ans, ramenée à quatre ans par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 1996.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert et n'est recouvré par le nouveau propriétaire que par l'inscription à son nom pendant un délai de quatre ans ; néanmoins le délai fixé n'est pas interrompu et le droit acquis est conservé quand il s'agit d'un transfert au nominatif résultant de succession, de partage de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

En cas de fusion ou de scission de la société, le droit de vote double peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

6.1.2.4. 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 de l'Union européenne 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 dix jours au moins d'avance dans les mêmes formes que la première. 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 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 législatives et réglementaires et aux termes de l'article 25 des statuts, 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 comptabilisés 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 comptabilisés dans les votes exprimés.

6.1.2.5. 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.

6.1.2.6. 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.

6.2. CAPITAL SOCIAL

6.2.1. Montant du capital social souscrit

Au 31 décembre 2023 et au 29 février 2024, le capital social de la société s'élève à 158 607 635 euros, divisé en 63 443 054 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie.

Au 31 décembre 2023, ces 63 443 054 actions représentent 64 955 973 droits de vote théoriques (ou bruts) et 62 225 408 droits de vote réels (ou nets). Au 29 février 2024, elles représentent 64 946 747 droits de vote théoriques (ou bruts) et 61 925 401 droits de vote réels (ou nets).

L'écart entre le nombre d'actions et de droits de vote résulte de l'existence d'un droit de vote double.

L'écart entre le nombre de droits de vote théoriques (ou bruts) et le nombre de droits de vote nets (ou réels) correspond au nombre d'actions auto-détenues.

La société n'a pas connaissance de nantissement portant sur une part significative de son capital.

6.2.2. Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années

Caractéristiques des opérations	Date	Montant			Capital successif	
		Nominal (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Nombre d'actions créées/annulées	En actions	En euros
Capital social au 31/12/2020	31/12/2020	2,5	n/a	n/a	58 730 600	146 826 500,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 02/01/2018)	26/02/2021	2,5	n/a	6 000	58 736 600	146 841 500,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 28/02/2018)	01/03/2021	2,5	n/a	1 000	58 737 600	146 844 000,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 03/06/2019)	06/06/2022	2,5	n/a	381 442	59 119 042	147 797 605,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 29/07/2020)*	06/06/2022	2,5	n/a	800	59 119 842	147 799 605,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 28/07/2021)*	06/06/2022	2,5	n/a	1 000	59 120 842	147 802 105,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 29/07/2020)	31/07/2023	2,5	n/a	409 917	59 530 759	148 826 897,50
Attribution gratuite d'actions (plan du 29/09/2020)	02/10/2023	2,5	n/a	4 000	59 534 759	148 836 897,50
Contrepartie en actions dans le cadre de l'offre publique sur les actions de Majorel Group Luxembourg SA	03/11/2023	2,5	558 755 768,75	4 608 295	64 143 054	160 357 635,00
Annulation d'actions auto-détenues	15/12/2023	2,5	n/a	(700 000)	63 443 054	158 607 635,00
Capital social au 31/12/2023	31/12/2023	2,5	n/a	n/a	63 443 054	158 607 635,00

* En raison du décès de bénéficiaires.

6.2.3. Titres non représentatifs du capital social

Néant.

6.2.4. Capital autorisé et non émis

L'état des délégations et autorisations accordées par l'assemblée générale au conseil d'administration portant sur les augmentations de capital et les projets de délégations et d'autorisations qui seront soumis à l'assemblée générale mixte du 23 mai 2024 figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 4.1.2.2.2. du présent document d'enregistrement universel) et sont reproduits ci-dessous :

	Autorisations et délégations en cours de validité				Autorisations et délégations proposées à l'assemblée générale du 23 mai 2024		
	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation en 2023	Numéro de résolution	Montant nominal maximum (en euros)	Durée (expiration)
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES							
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance*	14 avril 2022 (19 ^e)	50 millions ⁽¹⁾	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	22 ^e	50 millions ⁽²⁾	26 mois (juillet 2026)
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES							
Augmentation de capital 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*	14 avril 2022 (20 ^e)	14,5 millions ⁽³⁾	26 mois (juin 2024)	Utilisée (4 608 295 actions) ⁽³⁾	23 ^e	14,5 millions ⁽⁴⁾	26 mois (juillet 2026)
Augmentation de capital par placement privé (offre visée au 1 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)*	14 avril 2022 (21 ^e)	7,2 millions ⁽⁵⁾	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	24 ^e	7,2 millions ⁽⁶⁾	26 mois (juillet 2026)
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	13 avril 2023 (21 ^e)	7,2 millions ⁽⁷⁾	26 mois (juin 2025)	Non utilisée	26 ^e	7,2 millions ⁽⁸⁾	26 mois (juillet 2026)
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	14 avril 2022 (24 ^e)	3 % du capital	38 mois (juin 2025)	Utilisée (592 104 actions)	28 ^e	3 % du capital ⁽⁹⁾	38 mois (juillet 2027)
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	14 avril 2022 (23 ^e)	2 millions	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	27 ^e	2 millions	26 mois (juillet 2026)

	Autorisations et délégations en cours de validité				Autorisations et délégations proposées à l'assemblée générale du 23 mai 2024		
	Date de l'assemblée (n° de résolution)	Montant nominal maximum ou caractéristiques (en euros)	Durée (expiration)	Utilisation en 2023	Numéro de résolution	Montant nominal maximum (en euros)	Durée (expiration)
AUTRES ÉMISSIONS							
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire*	14 avril 2022 (22 ^e)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 19 ^e , 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'AG 2022	26 mois (juin 2024)	Non utilisée	25 ^e	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 22 ^e , 23 ^e et 24 ^e résolutions de l'AG 2024	26 mois (juillet 2026)
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	13 avril 2023 (20 ^e)	142 millions	26 mois (juin 2025)	Non utilisée	-	-	-

- (1) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 19^e, 20^e et 21^e résolutions de l'assemblée générale du 14 avril 2022. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 19^e, 20^e et 21^e résolutions de la même assemblée).
- (2) Ce montant constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 22^e, 23^e, 24^e et 26^e résolutions de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun aux 22^e, 23^e et 24^e résolutions).
- (3) Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toutes les émissions réalisées en application de la 21^e résolution de l'assemblée générale du 14 avril 2022. Il s'impute sur le plafond nominal global d'augmentation de capital prévu par la 19^e résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 19^e résolution de la même assemblée). Il est précisé que cette délégation a été utilisée par l'émission de 4 608 295 actions Teleperformance SE remises en échange des actions Majorel dans le cadre de l'offre publique initiée le 11 août 2023.
- (4) Ce montant constitue le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital sur lequel s'imputeront toutes les émissions réalisées en application de la 24^e et 26^e résolutions de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024. Il s'impute sur le plafond nominal global d'augmentation de capital prévu par la 22^e résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé à la 22^e résolution).
- (5) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 20^e résolution de l'assemblée générale du 14 avril 2022, lequel s'impute sur le plafond nominal global prévu par la 19^e résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global fixé par la 19^e résolution de la même assemblée).
- (6) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 23^e résolution de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024, lequel s'impute sur le plafond nominal maximal global d'augmentation de capital prévu par la 22^e résolution de la même assemblée. Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (imputation sur le plafond global prévu par la 22^e résolution).
- (7) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 20^e résolution de l'assemblée générale du 14 avril 2022, lequel s'impute sur le plafond nominal maximal global d'augmentation de capital prévu par la 19^e résolution de la même assemblée.
- (8) Ce montant s'impute sur le sous-plafond nominal global d'augmentation de capital prévu à la 23^e résolution de l'assemblée générale qui se tiendra le 23 mai 2024, lequel s'impute sur le plafond nominal maximal global d'augmentation de capital prévu par la 22^e résolution de la même assemblée.
- (9) Limitation du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement, chaque année, aux dirigeants mandataires sociaux à 0,185 % du capital au sein de cette enveloppe.
- * Suspendue en période d'offre publique.

6.2.5. Actions détenues par la société

6.2.5.1. Autorisations en cours

L'état des autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 13 avril 2023 portant sur le rachat et l'annulation d'actions et le projet d'autorisation qui sera soumis à l'assemblée générale mixte du 23 mai 2024 figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 4.1.2.2.2 du présent document d'enregistrement universel) et sont reproduits ci-après :

Autorisations en cours de validité				Autorisation proposée à l'assemblée générale du 23 mai 2024		
	Date de l'assemblée générale (n° de résolution)	Caractéristiques	Durée (expiration)	Numéro de résolution	Caractéristiques	Durée (expiration)
Rachat d'actions*	13 avril 2023 (18 ^e)	Prix max. d'achat par action : 400 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social	18 mois (oct. 2024)	21 ^e	Prix max. d'achat par action : 300 euros Limite : 10 % du nombre d'actions composant le capital social	18 mois (nov. 2025)
Annulation d'actions	13 avril 2023 (19 ^e)	10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation	26 mois (juin 2025)	-	-	-

* Suspendue en période d'offre publique.

6.2.5.2. Auto-détention

Au 31 décembre 2023, la société détenait 2 730 565 de ses propres actions, réparties comme suit selon l'objectif de leur détention :

- 544 908 actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de performance ;
- 2 086 397 actions affectées à l'objectif d'annulation ;
- 99 260 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 29 février 2024, la société détenait 3 021 346 de ses propres actions, réparties comme suit selon l'objectif de leur détention :

- 544 908 actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions de performance ;
- 2 359 380 actions affectées à l'objectif d'annulation ;
- 117 058 actions détenues le cadre du contrat de liquidité.

6.2.5.3. Auto-contrôle

Au cours de l'exercice 2023, Teleperformance Group, Inc. (TGI), filiale américaine à 100 % de Teleperformance SE, a racheté 58 333 actions Teleperformance SE, acquises pour un prix moyen brut de 149,90 euros et pour un montant total de 8 744 444,09 euros dans le cadre d'une convention conclue avec Goldman Sachs International le 2 juin 2023 et visant à permettre la mise en œuvre du plan d'intéressement mis en place en juillet 2020

par TGI (cf. section 4.2.2.6 *Options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux*). Au 31 juillet 2023, ces 58 333 actions ont été définitivement acquises par le bénéficiaire conformément aux termes du plan d'intéressement à long terme 2020.

Au 31 décembre 2023, aucune action Teleperformance SE n'est détenue par aucune société du groupe.

6.2.5.4. Programme de rachat d'actions en cours – Descriptif du nouveau programme

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

Cadre juridique

Aux termes de sa 18^e résolution à caractère ordinaire, l'assemblée générale du 13 avril 2023 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 du 14 avril 2022 dans sa 18^e résolution.

Conformément à cette autorisation, le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 13 avril 2023, la mise en œuvre du programme de rachat d'actions pour une part maximale de 10 % du capital social et pour un prix maximum par action de 400 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, en ceux compris les groupements d'intérêts économiques et sociétés liées, 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, en ceux compris les groupements d'intérêts économiques et sociétés liées ;

- 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 services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé dans ce cadre que le nombre d'actions pris en compte dans le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;

- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée extraordinaire ;
- réaliser, plus généralement, toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2023 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et dans le cadre de mandats de rachat d'actions confiés à plusieurs prestataires de services d'investissement. Ces rachats ont été effectués dans le cadre des objectifs de couverture de plans d'actions de performance et d'annulation.

/ SYNTHÈSE DES OPÉRATIONS D'ACHAT ET DE VENTE D' ACTIONS PROPRES EFFECTUÉES PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2023 ⁽¹⁾

	Du 01/01/2023 au 13/04/2023	Du 13/04/2023 au 31/12/2023	Total
Autorisation conférée par l'assemblée générale	14/04/2022 (18 ^e résolution)	13/04/2023 (18 ^e résolution)	
DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ ⁽²⁾			
Nombre d'actions achetées	314 015	471 919	785 934
Cours moyen des achats	243,10 €	133,90 €	178,16 €
Nombre d'actions vendues	296 092	426 314	722 406
Cours moyen des ventes	242,40 €	135,29 €	296,66 €
Montant des frais de négociation hors taxes	-	-	60 000 €
Nombre de titres auto-détenus au 31 décembre 2023	-	-	99 260
Pourcentage du capital auto-détenu au 31 décembre 2023			0,15 %
Valeur comptable brute des actions auto-détenues au 31 décembre 2023*	-	-	12 569 246 €
Valeur comptable nette des actions auto-détenues au 31 décembre 2023	-	-	12 485 915 €
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31 décembre 2023**	-	-	13 107 283 €
Valeur nominale globale des actions auto-détenues au 31 décembre 2023	-	-	248 150 €
HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ			
Nombre d'actions inscrites au nom de la société au 31 décembre 2022	547 761	-	547 761
Nombre d'actions acquises	145 102	2 638 442	2 783 544
Affectation			
• Actionnariat salarié	126 386	0	126 386
• Annulation	18 716	2 638 442	2 657 158
Cours moyen des achats	240,67 €	118,40 €	130,70 €
Montant des frais nets hors taxes	111 751,98 €	964 640,10 €	1 076 392,08 €
Nombre d'actions annulées	-	-	700 000
Cours moyen des actions annulées	-	-	137,57 €
Valeur nette évaluée au cours d'achat	-	-	314 528 694 €
Valeur nette évaluée au cours de clôture	-	-	296 410 347 €
Valeur nominale	362 755 €	6 596 105 €	6 958 860 €
Fraction du capital représenté***	0,23 %	4,16 %	4,39 %

(1) Opérations effectuées dans le cadre des autorisations octroyées par les assemblées générales des 14 avril 2022 et 13 avril 2023.

(2) Contrat de liquidité conclu le 30 mars 2018, conforme à la pratique 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 en janvier 2019 et en juillet 2020.

* Valeur comptable hors provision.

** Sur la base du cours de clôture au 29 décembre 2023 (soit 132,05 euros par action).

*** Sur la base du montant du capital au 31 décembre 2023.

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée générale du 23 mai 2024

Il sera proposé à l'assemblée générale du 23 mai 2024 de renouveler l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions selon les modalités suivantes :

Objectifs du programme	<ul style="list-style-type: none"> • assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Teleperformance SE par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation ; • conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ; • assurer la couverture de plans d'actionnariat salarié ; • assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société ; • procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises ; • 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. 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	<p>Le pourcentage maximal des actions pouvant être rachetées est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 6 344 305 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.</p> <p>La société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions auto-détenues s'élevant, au 29 février 2024, à 3 021 346 actions (soit 4,76 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 3 322 959 actions (soit 5,24 % du capital) sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.</p>
Prix maximal d'achat	Le prix maximal d'achat proposé est fixé à 300 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 996 887 700 euros sur la base d'un nombre d'actions de 63 443 054.
Durée du programme	Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 23 mai 2024, 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 23 novembre 2025.

6.2.6. Capital potentiel

6.2.6.1. Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

6.2.6.2. Options de souscription et d'achat d'actions

Options attribuées par la société

Néant.

Options attribuées par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

6.2.6.3. Actions de performance attribuées gratuitement

Le conseil d'administration de la société, faisant usage des autorisations conférées par les assemblées générales mixtes des 9 mai 2019 (22^e résolution) et 14 avril 2022 (24^e résolution), a mis en œuvre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux du groupe.

Caractéristiques des plans d'attribution 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	200729TP	200929TP	210728TP	210728 ATP	210728 BTP	210728 CTP	210728 DTP	210728 ETP	220727TP	230726TP
Date de l'assemblée générale	09/05/2019								14/04/2022	
Date du conseil d'administration	29/07/2020	29/09/2020	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Date d'attribution	29/07/2020	29/09/2020	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	28/07/2021	27/07/2022	26/07/2023
Nombre total de bénéficiaires	427	2	507	1	1	1	1	1	593	614
Nombre total de droits à actions attribué	477 417	4 000	538 632	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	592 104	601 088
% du capital social	0,81 %	0,006 %	0,92 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,02 %	1 %	1,02 %
Conditions de performance ⁽¹⁾	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre attribué aux 10 premiers bénéficiaires non mandataires sociaux exécutifs de la société ⁽²⁾	115 667	4 000	128 000	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	128 200	109 000 ⁽³⁾
Date d'acquisition définitive	29/07/2023	29/09/2023	28/07/2024	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2027	28/07/2027	28/07/2025	27/07/2026
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	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	66 700	0	72 899	0	0	0	0	0	38 423	9 240
Nombre d'actions définitivement acquises	410 717	4 000	1 000 ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de droits restants en circulation	0	0	464 733	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	553 681	591 848

(1) Les conditions de performance sont décrites à la section 7.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2020, 2021 et 2022 et à la section 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2023.

(2) Le détail par mandataire social est décrit à la section 4.2.2.6 du document d'enregistrement universel pour 2023. Il est rappelé qu'entre 2013 et 2021, 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) Y compris l'attribution en faveur de M. Bhupender Singh au titre de son contrat de travail (cf. section 4.2.3.4 du document d'enregistrement universel pour 2023).

(4) En raison du décès de bénéficiaires.

Au 31 décembre 2023, sur l'ensemble des plans, il restait 1 640 262 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).

L'acquisition définitive des actions pourrait n'avoir aucun effet dilutif dans l'hypothèse de la remise d'actions existantes ou entraîner, en cas d'émission d'actions nouvelles, la création de 1 640 262 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 4 100 655 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 2,58 %.

Attributions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 9 mai 2019 (22^e résolution)

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 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 est assortie d'une période d'acquisition de trois ans, soit du 29 juillet 2020 au 29 juillet 2023 inclus et sans période de conservation.

Le conseil d'administration, dans sa séance du 16 février 2023, a constaté la réalisation des conditions de ce plan. Par conséquent, la totalité des actions attribuées ont été acquises définitivement par les bénéficiaires le 31 juillet 2023 et à cet effet, 409 717 actions nouvelles ont été créées en leur faveur.

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 sans période de conservation des actions.

Le niveau d'atteinte des conditions de performance de ce plan a été constaté lors de la séance du conseil d'administration du 16 février 2023. Par conséquent, la totalité des actions attribuées ont été acquises définitivement par les bénéficiaires le 2 octobre 2023 et à cet effet, 4 000 actions nouvelles ont été créées en leur faveur.

Plan du 28 juillet 2021 (Plan 210728TP)

Dans sa séance du 28 juillet 2021, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé d'attribuer 538 632 actions de performance au profit de 507 bénéficiaires. La période d'acquisition est de trois ans, soit du 28 juillet 2021 au 28 juillet 2024 inclus. L'attribution n'est assortie d'aucune période de conservation des actions qui seront acquises, si l'ensemble des conditions sont remplies, et qui seront donc librement cessibles à compter du 29 juillet 2024. Au sein de cette attribution, un nombre de 22 000 actions de performance ont été attribuées en faveur du directeur général délégué, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale. Il 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, à des conditions de performances décrites dans la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2021 et à une condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 28 juillet 2024 (inclus).

Le conseil d'administration, dans sa séance du 6 mars 2024, a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, examiné les niveaux d'atteinte des conditions de performance de ce plan et constaté que :

- le taux de croissance organique moyenne 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 s'élève à + 32,5 % ;
- le taux de marge opérationnelle d'EBITA de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (hors éléments non récurrents) atteint 15,8 % ;
- le critère lié à la surperformance du cours de l'action Teleperformance SE par rapport à celle du CAC 40 n'a pas été atteint. En effet, au cours de la période considérée, le cours de l'action Teleperformance SE a sous-performé à - 1770 points de base.

Par conséquent, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité, et après validation des éléments financiers par le comité d'audit, des risques et de la conformité, a constaté que les conditions de performance étaient atteintes à hauteur de 66,67 %. Le pourcentage de crédits d'actions a été arrêté à 66,67 % et le nombre d'actions qui seront acquises définitivement par les bénéficiaires qui rempliront la condition de présence à la date d'acquisition définitive (soit au 29 juillet 2024) sera arrondi au nombre entier supérieur.

Plans spécifiques du 28 juillet 2021 (Plans 210728ATP, 210728BTP, 210728CTP, 210728DTP et 210728ETP)

Outre le Plan 210728TP, le conseil d'administration du 28 juillet 2021 a, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, décidé la mise en place de plans d'actions de performance portant sur un nombre total de 30 000 actions, sous la forme d'actions nouvelles à émettre ou d'actions existantes, en faveur d'un bénéficiaire (Plans 210728ATP, 210728BTP, 210728CTP, 210728DTP et 210728ETP).

L'acquisition définitive des actions est soumise, pour chacun des plans, à une condition de présence du bénéficiaire et à des conditions de performance liées à son périmètre de responsabilités. L'attribution n'est pas assortie d'une période de conservation des actions qui seront donc librement cessibles à compter de la fin de leur période d'acquisition respective.

Attributions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 14 avril 2022 (24^e résolution)

Plan du 27 juillet 2022 (Plan 220727TP)

Dans sa séance du 27 juillet 2022, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé d'attribuer 592 104 actions de performance au profit de 593 bénéficiaires. La période d'acquisition est de trois ans, soit du 27 juillet 2022 au 27 juillet 2025 inclus. L'attribution n'est assortie d'aucune période de conservation des actions qui seront acquises, si l'ensemble des conditions sont remplies, et qui seront donc librement cessibles à compter du 27 juillet 2025.

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 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2022 et à une condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 27 juillet 2025 (inclus).

Plan du 26 juillet 2023 (Plan 230726TP)

Dans sa séance du 26 juillet 2023, sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration a décidé d'attribuer 601 088 actions de performance au profit de 614 bénéficiaires. La période d'acquisition est de trois ans, soit du 26 juillet 2023 au 26 juillet 2026 inclus. L'attribution n'est assortie d'aucune période de conservation des actions qui seront acquises, si l'ensemble des conditions sont remplies, et qui seront donc librement cessibles à compter du 27 juillet 2026.

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 26 juillet 2026 (inclus). Les conditions de performance pour ce plan sont conformes à celles détaillées dans la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2023 approuvée par l'assemblée générale du 13 avril 2023.

Les critères de performance sont mesurés sur la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2025 et consistent en cinq (5) critères de performance indicatifs de la performance du groupe :

- le premier critère de performance, pesant pour 35 %, 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 2022 et l'exercice clos le 31 décembre 2025 (la « Croissance organique du chiffre d'affaires ») ;
- le deuxième critère de performance, pesant pour 35 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponible (« free cash flow ») cumulés au 31 décembre 2025 (le « free cash flow ») ;
- le troisième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur la réalisation d'un taux de réduction de - 42 % des émissions

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) (« CA »)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
CA	< 15,0 %	15,0 % ≤ CA < 20,0 %	20,0 % ≤ CA < 25,0 %	≥ 25,0 %

/ CRITÈRE DE FREE CASH FLOW (« FCF »)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
FCF (en millions d'euros)	< 1 800	1 800 ≤ FCF < 1 900	1,900 ≤ FCF < 2 100	≥ 2 100

/ CRITÈRE ENVIRONNEMENTAL (« RSE »)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
RSE	< - 38 %	- 38 % ≤ RSE < - 40 %	- 40 % ≤ RSE < - 42 %	≥ - 42 %

/ CRITÈRE PROMOTIONS (« PROMOTIONS »)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Promotions	< 30 %	30 % ≤ Promotions < 45 %	45 % ≤ Promotions < 60 %	≥ 60 %

/ CRITÈRE DE L'ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION (« COURS »)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Cours	< 100 points de base (pb)	100 pb ≤ Cours < 200 pb	200 pb ≤ Cours < 300 pb	≥ 300 pb

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* ou plans LTI) dénouables en actions existantes de Teleperformance SE. Au 31 décembre 2023, il restait 50 000 droits à actions de performance susceptibles d'être acquis, comme suit :

- 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). Le conseil d'administration de TGI dans sa réunion du 16 février 2023, tel qu'autorisé par le conseil d'administration de Teleperformance SE, a constaté que les conditions de performance de ce plan étaient réalisées. Par conséquent, les actions ont été définitivement acquises le 31 juillet 2023 ;
- en juillet 2021, au profit de M. Julien, président-directeur général de la société et portant sur un nombre total de 50 000 actions.

carbone de scope 1 et de scope 2 par employés équivalent temps plein (ETP) entre 2019 (baseline) et fin 2025 (« RSE ») ;

- le quatrième critère de performance, pesant pour 10 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2025 (« Promotions ») ; et
- le cinquième critère de performance, pesant pour 10 %, 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 (« Évolution du cours de l'action »).

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 free cash flow est inférieur à 1 800 millions d'euros.

L'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de présence et de performance identiques à celles arrêtées par le conseil d'administration de la société pour l'attribution gratuite d'actions du plan du 28 juillet 2021 (Plan 210728TP) dont les modalités sont décrites dans la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2021. Le conseil d'administration de TGI dans sa réunion du 6 mars 2024, tel qu'autorisé par le conseil d'administration de Teleperformance SE, a constaté que les conditions de performance de ce plan étaient atteintes à hauteur de 66,67% (cf. ci-avant section *Plan du 28 juillet 2021 [Plan 210728TP]*). Par conséquent, 33 333 actions attribuées gratuitement seront acquises définitivement par le bénéficiaire sous réserve qu'il remplisse toujours la condition de présence à la date d'acquisition définitive, soit au 29 juillet 2024.

La valorisation retenue pour ces 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.

6.3. ACTIONNARIAT

6.3.1. 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 2023.

À la connaissance de la société, il n'y a pas eu de changement significatif entre le 31 décembre 2023 et la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel à l'exception de ce qui est présenté à la section 6.3.1.4 ci-après.

6.3.1.1. Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2023

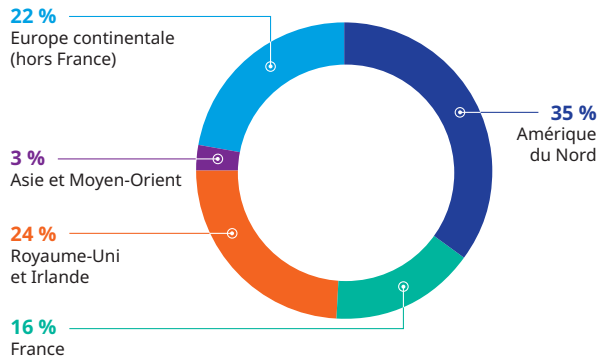
Au 31 décembre 2023	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Norges Bank Investment Management	3 738 100	5,9 %	3 738 100	5,8 %	3 738 100	6,0 %
BlackRock Advisors, LLC	3 070 400	4,8 %	3 070 400	4,7 %	3 070 400	4,9 %
Fidelity International Limited	2 573 700	4,1 %	2 573 700	4,0 %	2 573 700	4,1 %
Groupe Bertelsmann	2 304 238	3,6 %	2 304 238	3,5 %	2 304 238	3,7 %
Groupe Saham	2 304 054	3,6 %	2 304 054	3,5 %	2 304 054	3,7 %
Daniel Julien	1 246 980	2,0 %	2 360 536	3,6 %	2 360 536	3,8 %
Sous-total : principaux actionnaires identifiés	15 237 472	24,0 %	16 351 028	25,2 %	16 351 028	26,3 %
Autres actionnaires (public)	45 475 017	71,7 %	45 874 380	70,6 %	45 874 380	73,7 %
Auto-détention/auto-contrôle	2 730 565	4,3 %	2 730 565	4,2 %	0	0,0 %
TOTAL	63 443 054	100 %	64 955 973	100 %	62 225 408	100 %

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

Au 31 décembre	2023			2022			2021		
	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels
Norges Bank Investment Management	3 738 100	5,9 %	6,0 %	1 583 200	2,7 %	2,6 %	979 900	1,7 %	1,6 %
BlackRock Advisors, LLC	3 070 400	4,8 %	4,9 %	4 184 700	7,1 %	7,0 %	5 332 000	9,1 %	8,9 %
Fidelity International Limited	2 573 700	4,1 %	4,1 %	0	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %
Groupe Bertelsmann	2 304 238	3,6 %	3,7 %	0	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %
Groupe Saham	2 304 054	3,6 %	3,7 %	0	0,0 %	0,0 %	0	0,0 %	0,0 %
Daniel Julien	1 246 980	2,0 %	3,8 %	1 190 647	2,0 %	3,6 %	1 150 314	2,0 %	3,5 %
Sous-total : principaux actionnaires identifiés	15 237 472	24,0 %	20,3 %	6 958 547	11,8 %	13,3 %	7 462 214	12,7 %	14,1 %
Autres actionnaires (public)	45 475 017	71,7 %	79,7 %	51 575 802	87,2 %	86,7 %	51 275 091	87,3 %	85,9 %
Auto-détention/auto-contrôle	2 730 565	4,3 %	0,0 %	586 493	1,0 %	0,0 %	295	0,0 %	0,0 %
TOTAL	63 443 054	100 %	100 %	59 120 842	100 %	100 %	58 737 600	100 %	100 %

À la connaissance de la société au 31 décembre 2023, 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 LE 18 SEPTEMBRE 2023 ⁽¹⁾

(1) Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de Teleperformance SE identifiant près de 530 actionnaires institutionnels.

Cette répartition géographique est établie en considérant la nationalité des sociétés actionnaires.

À la suite de l'acquisition de Majorel, officiellement finalisée le 8 novembre 2023, la structure actionnariale a évolué. En décembre 2023, les investisseurs institutionnels représentaient 76 % du capital de la société, en recul par rapport au 1^{er} septembre 2022 (84 %). L'actionnariat individuel et salarié (hors M. Daniel Julien) représentait 11 % du capital de la société, contre 9 % en février 2022.

Le groupe avait fait réaliser une enquête « Titres au porteur identifiable » (TPI) par Euroclear France en mars 2023 avec un seuil de 50 titres.

La part de l'auto-détention/autocontrôle a significativement augmenté au 31 décembre 2023 pour atteindre 4,3 % du capital, à la suite notamment du lancement d'un programme de rachat d'actions le 2 août 2023 pour un montant maximum de 500 millions d'euros à réaliser sur la période du 3 août 2023 au 31 décembre 2024. Les actions achetées seront pour l'essentiel annulées. L'opportunité de lancer ce programme de rachat d'actions découlait du constat d'un cours de Bourse qui ne reflétait pas correctement à ce moment l'importante génération de flux de trésorerie du groupe, de ses performances hors pair sur son marché dans un environnement macroéconomique difficile, et de ses perspectives de croissance future.

6.3.1.3. Participation des salariés au capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, au 31 décembre 2023, 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 0,85 % 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).

6.3.1.4. 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 2023

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
16/01/2023	223C0097	11/01/2023	Fidelity Management & Research Company LLC	5 % des droits de vote	baisse	2 990 997	5,06 %	4,95 %
01/02/2023	223C0235	31/01/2023	Fidelity Management & Research Company LLC	5 % du capital social	baisse	2 951 610	4,99 %	4,89 %
02/02/2023	223C0245	01/02/2023	Fidelity Management & Research Company LLC	5 % du capital social	hausse	2 967 348	5,02 %	4,92 %
08/02/2023	223C0280	02/02/2023	Fidelity Management & Research Company LLC	5 % du capital social	baisse	2 945 933	4,98 %	4,88 %
24/02/2023	223C0360	23/02/2023	FMR LLC	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 948 091	4,99 %	4,88 %
15/05/2023	223C0718	12/05/2023	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	3 030 312	5,13 %	4,99 %
16/05/2023	223C0731	15/05/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 888 421	4,89 %	4,76 %
18/05/2023	223C0752	16/05/2023	Norges Bank	5 % du capital	hausse	2 976 408	5,03 %	4,90 %
18/05/2023	223C0752	17/05/2023	Norges Bank	5 % des droits de vote	hausse	3 313 134	5,60 %	5,46 %
22/05/2023	223C0759	19/05/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 956 260	5,00 %	4,87 %
24/05/2023	223C0775	23/05/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 902 590	4,91 %	4,78 %
25/05/2023	223C0777	24/05/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 992 948	5,06 %	4,93 %
26/05/2023	223C0791	25/05/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 923 011	4,94 %	4,82 %
02/06/2023	223C0816	01/06/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 053 728	5,17 %	5,03 %
05/06/2023	223C0821	02/06/2023	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	baisse	2 991 361	5,06 %	4,93 %
06/06/2023	223C0831	05/06/2023	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 073 023	5,20 %	5,07 %
14/06/2023	223C0898	13/06/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droits de vote	baisse	2 863 105	4,84 %	4,72 %
23/06/2023	223C0965	22/06/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 977 061	5,04 %	4,91 %
30/06/2023	223C1012	29/06/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 869 375	4,85 %	4,73 %
03/07/2023	223C1023	30/06/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 967 007	5,02 %	4,89 %
04/07/2023	223C1032	03/07/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 860 062	4,84 %	4,72 %
05/07/2023	223C1037	04/07/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 956 632	5,001 %	4,88 %
06/07/2023	223C1052	05/07/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 939 951	4,97 %	4,85 %
07/07/2023	223C1067	06/07/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 995 220	5,07 %	4,94 %
10/07/2023	223C1070	07/07/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 915 359	4,93 %	4,81 %
21/09/2023	223C1475	20/09/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 977 283	5,001 %	4,88 %
22/09/2023	223C1487	21/09/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 909 124	4,89 %	4,77 %
11/10/2023	223C1610	10/10/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	3 004 461	5,05 %	4,92 %
17/10/2023	223C1646	16/10/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 880 019	4,84 %	4,72 %
19/10/2023	223C1665	18/10/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	2 996 880	5,03 %	4,91 %
23/10/2023	223C1680	20/10/2023	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 841 198	4,77 %	4,65 %

* Représentant autant de droits de vote.

/ AU COURS DE L'EXERCICE 2022

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
15/11/2022	222C2484	11/11/2022	Fidelity Management & Research Company LLC	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 173 858	5,37 %	5,26 %

* Représentant autant de droits de vote.

/ AU COURS DE L'EXERCICE 2021

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
11/03/2021	221C0558	10/03/2021	FMR LLC	5 % des droits de vote	baisse	2 989 438	5,09 %	4,98 %
12/05/2021	221C1052	11/05/2021	FMR LLC	5 % du capital	baisse	2 903 934	4,94 %	4,84 %
14/05/2021	221C1064	12/05/2021	FMR LLC	5 % du capital	hausse	2 937 883	5,002 %	4,90 %
19/05/2021	221C1111	17/05/2021	FMR LLC	5 % du capital	baisse	2 928 084	4,99 %	4,88 %
28/07/2021	221C1905	26/07/2021	FMR LLC	5 % du capital	hausse	2 936 882	5,000003 %	4,90 %
05/10/2021	221C2609	30/09/2021	FMR LLC	5 % des droits de vote	hausse	3 011 087	5,13 %	5,02 %

* Représentant autant de droits de vote.

6.3.2. 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.

6.3.3. 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.

6.4. COTATION BOURSIÈRE

6.4.1. Références de cotation

L'action Teleperformance (ISIN : FR0000051807, Mnemo : TEP, Reuters : TEPRF.PA, Bloomberg : TEP FP) est cotée à la Bourse de Paris (Euronext Paris, compartiment A) depuis le 18 janvier 2007. Elle est éligible au service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

Le conseil scientifique des indices d'Euronext a décidé de faire entrer Teleperformance dans l'indice CAC 40 en juin 2020. Cette décision distingue le succès d'un parcours engagé il y a plus de 45 ans.

L'action Teleperformance appartient également aux indices :

- CAC Large 60 ;
- CAC All Tradable ;
- STOXX Europe 600 ;
- MSCI Global Standard ;
- S&P Europe 350.

Elle a également intégré l'indice Euronext Tech Leaders, lors de sa création en juin 2022, qui regroupe plus de 100 entreprises technologiques européennes leaders et à forte croissance.

Elle est incluse dans le secteur *Industrial Goods and Services* (5020) et le sous-secteur *Professional Business Support Services* (50205020) selon la classification européenne ICB.

Dans le domaine de la responsabilité sociétale et environnementale et de la gouvernance d'entreprise, l'action Teleperformance a intégré en septembre 2022 le CAC 40 ESG, l'indice boursier de référence de la Bourse de Paris en matière de RSE. La sélection est basée sur le Label ISR français et les principes du Pacte mondial des Nations unies, dont Teleperformance est signataire depuis 2011. Cette distinction reflète l'engagement fort de Teleperformance en faveur du bien-être de ses collaborateurs, de la diversité et de l'inclusion au sein de son organisation, ainsi que du climat.

L'action fait également partie des indices de référence suivants :

- Euronext Vigeo Euro 120 depuis 2015 ;
- MSCI Europe ESG Leaders depuis 2019 ;
- FTSE4Good depuis 2018 ;
- *Solactive Europe Corporate Social Responsibility*, anciennement *Ethibel Sustainability Excellence*, depuis 2019 ; et
- S&P Global 1200 ESG depuis 2017.

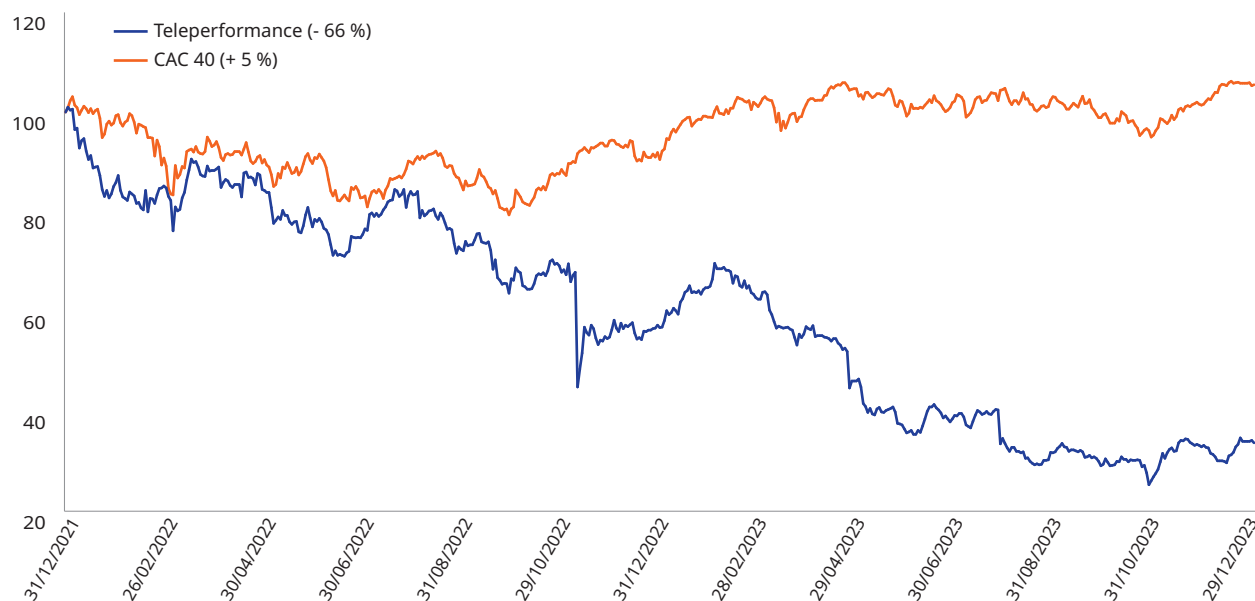
6.4.2. Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

6.4.2.1. Évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la société au cours des dix-huit derniers mois

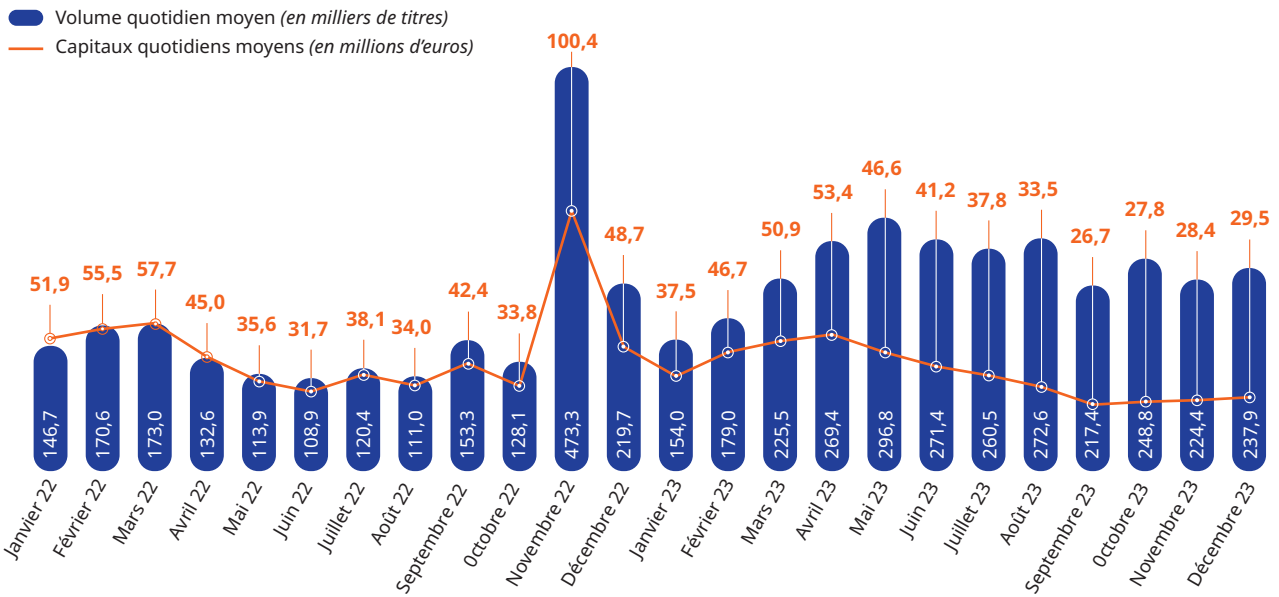
	Cours + haut (en euros)	Cours + bas (en euros)	Cours de clôture (en euros)	Transactions en nombre de titres	Transactions en capitaux (en millions d'euros)	Nombre de séances
2022						
Août	332,60	279,20	284,30	2 553 635	782,2	23
Septembre	302,20	249,10	260,90	3 373 299	932,2	22
Octobre	276,40	245,60	271,30	2 689 327	710,1	21
Novembre	274,90	163,15	215,40	10 412 417	2 209,7	22
Décembre	235,80	211,00	222,70	4 612 786	1 022,3	21
2023						
Janvier	258,90	222,70	255,00	3 388 226	825	22
Février	275,40	245,40	246,00	3 580 990	933,2	20
Mars	253,00	203,30	221,70	5 186 925	1169,9	23
Avril	225,20	167,45	180,80	4 849 550	961,2	18
Mai	190,35	137,85	139,90	6 529 512	1 025,7	22
Juin	163,65	137,30	153,45	5 970 426	906,9	22
Juillet	160,75	129,00	131,75	5 471 111	793,1	21
Août	131,20	113,75	127,85	6 269 731	769,9	23
Septembre	132,80	112,05	119,40	4 564 903	561,2	21
Octobre	121,50	96,62	108,15	5 472 977	611,8	22
Novembre	138,05	107,75	128,55	4 936 338	625,3	22
Décembre	136,75	115,35	132,05	4 519 373	561,2	19
2024						
Janvier	153,80	125,35	145,65	4 456 251	620,4	22

Source : Euronext Paris.

6.4.2.2. Évolution du cours ajusté de l'action de la société sur deux ans, comparée au CAC 40 (base 100 au 31 décembre 2021)



6.4.2.3. Moyenne mensuelle des transactions journalières ajustées (en 2022 et 2023)



6.5. DIVIDENDES

6.5.1. 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.

6.5.2. Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices

Dividende relatif à l'exercice*	Montant brut par action	Montant global**	Taux de distribution***
2018	1,90 €	109 782 000,00 €	35 %
2019	2,40 €	140 925 600,00 €	35 %
2020	2,40 €	140 953 440,00 €	43 %
2021	3,30 €	193 834 080,00 € ⁽¹⁾	35 %
2022	3,85 €	227 615 241,70 €	35 %

(1) Incluant la distribution d'une somme complémentaire d'un montant de 6 886 610,14 euros prélevée sur le poste « réserves diverses » du compte « autres réserves ».

* 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 23 mai 2024 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2023 à 3,85 euros par action.

6.6. COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.6.1. Mission

Le groupe s'attache à entretenir une relation durable et de confiance avec l'ensemble de ses actionnaires, ainsi qu'avec tous les autres membres de la communauté financière. En appui de la direction générale et aux côtés des équipes-experts du groupe, l'équipe en charge des relations investisseurs et de la 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 transparence, de nombreux supports de communication dédiés sont publiés. De nombreuses rencontres, aussi bien virtuelles qu'en personne, avec la communauté financière sont également organisées tout au long de l'année.

Cette démarche *Investor friendly* a de nouveau été distinguée en septembre 2023 dans le classement annuel de référence *All Europe Executive Team* sur le secteur *European Business & Employment* établi par la société Institutional Investor à partir d'une enquête menée auprès de l'ensemble de la communauté financière. Le groupe a remporté la 1^{re}, la 2^e ou la 3^e place dans cinq catégories : *Best Investors/Analysts events*, *Best CEO*, *Best ESG Program*, *Best IR Program*, et *Best CFO*.

La proximité avec la communauté financière demeure une priorité pour le groupe au regard de son exposition liée à son appartenance à l'indice CAC 40 et à la part de son capital détenue par les investisseurs institutionnels et individuels (87 %).

6.6.2. 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 investisseurs en version électronique dans la section dédiée aux actionnaires de Teleperformance et à l'ensemble de la communauté financière du site internet du groupe (www.teleperformance.com – section Investisseurs).

Véritable base de données de la communication financière et réglementée du groupe, cette section du site internet dédiée aux investisseurs inclut notamment :

- l'ensemble des informations financières et stratégiques délivrées aux marchés financiers et aux actionnaires du groupe incluant informations annuelles et trimestrielles, communiqués de presse, information liée à la cotation du groupe et à sa politique de versement du dividende, supports de présentation, enregistrements audio ou vidéo des réunions de présentation de résultats, documentation liée à la dette du groupe et lettres aux actionnaires digitales ;
- 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 ;
- le rapport intégré du groupe depuis 2019 ;

- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires incluant avis de convocation, projet de résolutions, bulletin de vote, brochure de convocation et retransmission en direct de la séance ;
- une page dédiée à l'acquisition de Majorel finalisée le 8 novembre 2023, regroupant l'ensemble de la documentation liée à l'opération ; cela inclut notamment les communiqués de presse relatifs à l'offre et ses résultats, l'amendement au Document d'Enregistrement Universel ainsi que l'historique des informations financières de la société Majorel depuis son introduction en Bourse.

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 et sites de trading et d'information boursière tout au long de l'année.

6.6.3. 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.

Le groupe présente ses chiffres d'affaires trimestriels et ses résultats semestriels à la communauté financière via un *webcast* et une conférence téléphonique. Pour la présentation de ses résultats annuels, le groupe organise une réunion physique retransmise en direct via un *webcast* ; les membres de la direction générale y présentent le bilan d'activités sur la période écoulée et les perspectives du groupe, et répondent aux questions des investisseurs et des analystes.

Teleperformance est en contact permanent tout au long de l'année avec la communauté financière, à travers des réunions aussi bien physiques que virtuelles : visites de sites du groupe sur des thématiques variées telles que la modération de contenus ou l'intelligence artificielle, *roadshows* investisseurs, *equity* ou *debt*, et conférences investisseurs organisées par des intermédiaires financiers (*brokers*). Ces dernières réunissent pour la plupart les sociétés européennes du secteur des services aux entreprises leur permettant de rencontrer les investisseurs sur les principales places financières, en Europe et aux États-Unis.

En 2023, Teleperformance a participé à plus de 540 réunions physiques et virtuelles avec des investisseurs institutionnels. Cette progression de + 36 % par rapport à 2022 reflète les nombreuses questions soulevées par :

- l'environnement macroéconomique difficile ;
- l'émergence de l'intelligence artificielle générative (*Gen AI*) ;

- l'acquisition de Majorel annoncée en avril 2023 ;
- l'intérêt de nouveaux investisseurs à la suite de la forte baisse du cours de Bourse.

Au cours de l'année, le groupe a rencontré plus de 500 institutions distinctes, + 25 % par rapport à 2022, dans un contexte de crise de perception boursière. Il a notamment significativement accru :

- le nombre de *roadshows* investisseurs, notamment aux États-Unis, pour rencontrer de nouvelles institutions ;
- le nombre des visites de sites organisées dans le cadre de la gestion de crise de perception qui a commencé en novembre 2022 ; le groupe a notamment organisé de nombreuses opérations portes ouvertes (*TP Open Doors*), en janvier 2023 dans 6 pays sur 4 continents pour répondre aux craintes des marchés sur des sujets de responsabilité sociétale, et en septembre 2023 dans 2 pays, sur l'impact de l'intelligence artificielle sur l'industrie et le groupe ;
- le nombre de présentations sur des thématiques d'actualité, incluant un webinar organisé en juin 2023 sur l'impact de

l'intelligence artificielle qui a réuni près de 350 analystes et investisseurs du monde entier ;

- le nombre de rencontres auprès d'investisseurs « value » recherchant des sociétés sous-valorisée. Cela a été notamment le cas aux États-Unis et en Espagne ainsi qu'auprès de *family offices* à travers l'Europe ;
- sa participation à des conférences sur des thématiques RSE organisées par différents bureaux de recherche ; et
- a continué d'utiliser des outils de vidéoconférence afin de maintenir la plus grande proximité possible avec ses actionnaires.

Par ailleurs, le groupe a continué d'utiliser le plus possible des outils de vidéo-conférence afin de maintenir la plus grande proximité possible avec ses actionnaires tout en respectant l'environnement.

La société est suivie par une vingtaine de bureaux de recherche d'intermédiaires financiers (analystes *sell-side*). Cette couverture a continué à progresser en 2023 auprès d'analystes spécialisés dans les services aux entreprises basés à Londres.

6.6.4. 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 des actionnaires.

L'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en 2023 au centre d'affaires Étoile Saint-Honoré à Paris, s'est tenue en présence physique des actionnaires avec une diffusion simultanée sur le site internet du groupe. Elle a été l'occasion pour les actionnaires de prendre part activement à la vie du groupe, par leur vote et par la possibilité de poser leurs questions pendant la séance. Son enregistrement est également disponible sur le site internet de Teleperformance.

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 présentées 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 Investisseurs) dans la rubrique « Information pour les actionnaires/Assemblées générales », ainsi que dans la brochure de convocation également disponible en ligne.

Depuis 2022, Teleperformance propose une solution d'émargement sur tablette. La consommation de papier est ainsi réduite significativement.

L'équipe relations investisseurs se tient disponible pour accompagner les actionnaires dans leur démarche de vote et de participation à l'assemblée.

6.6.5. 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 : <https://planetshares.uptevia.pro.fr>.

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 7.6.5 *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 :

Uptevia

90-100, esplanade du Général de Gaulle
92931 Paris La Défense Cedex
Téléphone : +33 1 57 43 02 30
<https://planetshares.uptevia.pro.fr>

6.6.6. 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, etc.). 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.

6.6.7. Calendrier indicatif de la communication financière

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2024	30 avril 2024
Assemblée générale	23 mai 2024
Date de détachement du dividende	28 mai 2024
Mise en paiement du dividende	30 mai 2024
Résultats du 1 ^{er} semestre 2024	24 juillet 2024
Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2024	6 novembre 2024

6.6.8. Contact

Teleperformance SE

Direction des relations investisseurs et de la communication financière
21-25, rue Balzac – 75008 Paris
E-mail : investor@teleperformance.com



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7

7.1	RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	414	7.6	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	420
7.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DE COMPTES	414	7.7	TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	421
7.3	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	414	7.8	GLOSSAIRE	423
7.4	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ET AUTRES INFORMATIONS INTÉGRÉES)	417	7.8.1	Sigles et acronymes	423
7.5	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	418	7.8.2	Termes boursiers	423
			7.8.3	Termes extra-financiers	424
			7.9	REMARQUES GÉNÉRALES	424

7.1. 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 7.5 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 14 mars 2024

Daniel Julien

Président-directeur général

7.2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat en cours
Deloitte & Associés 6, place de la Pyramide 92908 Paris La Défense Cedex Tél. : 01 40 88 28 00	30 juin 1999*	Assemblée générale 2029
PricewaterhouseCoopers Audit SAS 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine Tél. : 01 56 57 58 59	13 avril 2023	Assemblée générale 2029

* Compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date.

7.3. 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	414
1.2. Attestation des responsables du document	414
1.3. Déclaration d'expert	n/a
1.4. Autres attestations 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	414
2.2. Changements	n/a
3/ Facteurs de risques	
3.1. Description des risques importants	67
4/ Informations concernant l'émetteur	
4.1. Raison sociale et nom commercial	392
4.2. Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	392
4.3. Date de constitution et durée	392
4.4. Siège social – forme juridique – législation applicable – site Web – autres	392

	N° de pages
5/ Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	20
5.1.1. Nature des opérations et principales activités	20
5.1.2. Nouveaux produits et/ou services	20 ; 54
5.2. Principaux marchés	27
5.3. Événements importants	54
5.4. Stratégie et objectifs financiers et extra-financiers	36 ; 40 ; 104
5.5. Degré de dépendance	75
5.6. Position concurrentielle	31 ; 34
5.7. Investissements	54
5.7.1. Investissements importants réalisés	54
5.7.2. Investissements en cours ou engagements fermes	54
5.7.3. Coentreprises et participations significatives	337 ; 381
5.7.4. Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	155
6/ Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du groupe/organigramme	55
6.2. Liste des filiales importantes	337 ; 381
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	56 ; 361
7.1.1. Exposé de l'évolution et résultat des activités	20
7.1.2. Évolutions futures et activités en matière de recherche et développement	36
7.2. Résultats d'exploitation	57 ; 376
7.2.1. Facteurs importants	36 ; 57 ; 358
7.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	40 ; 57
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1. Capitaux	62
8.2. Flux de trésorerie	62 ; 290 ; 333
8.3. Besoins de financement et structure de financement	321 ; 373
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	80
8.5. Sources de financement attendues	n/a
9/ Environnement réglementaire	
9.1. Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influents	76
10/ Informations sur les tendances	
10.1.	
(a) Principales tendances récentes	40
(b) Changement significatif de performance financière depuis la clôture	n/a
10.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	40
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 de direction de la société	195 ; 235
12.2. Conflits d'intérêts	218
13/ Rémunérations et avantages	
13.1. Rémunérations et avantages versés ou octroyés	239
13.2. Provisions pour retraites ou autres	311 ; 372

	N° de pages
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Durée des mandats	195
14.2. Contrats de service	219
14.3. Comités	222 ; 227
14.4. Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	192
14.5. Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance d'entreprise	220
15/ Salariés	
15.1. Répartition des salariés	121
15.2. Participations et stock-options	129 ; 270 ; 400
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	129
16/ Principaux actionnaires	
16.1. Répartition du capital	403
16.2. Droits de vote différents	393 ; 403
16.3. Contrôle	403 ; 404
16.4. Accord d'actionnaires	406
17/ Transactions avec des parties liées	
17.1. Détail des transactions	336 ; 380
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	384
18.1.1. Informations financières historiques auditées	384
18.1.2. Changement de date de référence comptable	n/a
18.1.3. Normes comptables	361
18.1.4. Changement de référentiel comptable	361
18.1.5. Contenu minimal des informations financières auditées	384
18.1.6. États financiers consolidés	288
18.1.7. Dates des dernières informations financières	288 ; 358
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	344 ; 385
18.3.1. Rapport d'audit	344 ; 385
18.3.2. Autres informations auditées	344 ; 385
18.3.3. Informations financières non auditées	n/a
18.4. Informations financières pro forma	349
18.4.1. Modification significative des valeurs brutes	n/a
18.5. Politique en matière de dividendes	408
18.5.1. Description	408
18.5.2. Montant du dividende par action	408
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	336
18.7. Changement significatif de la situation financière	336
18.7.1. Changement significatif depuis la clôture	336
19/ Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	394
19.1.1. Montant du capital émis	394
19.1.2. Actions non représentatives du capital	395
19.1.3. Actions auto-détenues	397
19.1.4. Valeurs mobilières	399
19.1.5. Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	399
19.1.6. Option ou accord	n/a
19.1.7. Historique du capital social	394

	N° de pages	
19.2.	Actes constitutifs et statuts	392
19.2.1.	Inscription au registre et objet social	392
19.2.2.	Catégories d'actions existantes	393
19.2.3.	Disposition impactant un changement de contrôle	394
20/	Contrats importants	
20.1.	Résumé de chaque contrat	20
21/	Documents disponibles	
21.1.	Déclaration sur les documents consultables	392

7.4. 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	57
	Analyse des résultats	57
	Analyse de la situation financière	62
	Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	57 ; 97 ; 288 ; 358
	Principaux risques et incertitudes	63 ; 67
	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	104 ; 155
	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	84
	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe.	80
	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	397
2/	Comptes consolidés	288
3/	Comptes sociaux	358
4/	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	385 ; 344
5/	Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	414
B	Descriptif du programme de rachat d'actions	397
C	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	191

7.5. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de pages
Code de commerce	L. 225-100-1, I., 1°	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	19 ; 287
Code de commerce	L. 225-100-1, I., 2°	Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière, ayant trait à l'activité spécifique de la société	57 ; 97 ; 287
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	58
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	336
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	57
Code de commerce	L. 233-6	Activité de la société et des filiales et participations par branche d'activité	19
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 %	408
Code général des impôts	223 quater	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	378
Code monétaire et financier	L. 511-6 et R. 511-2-1-3	Montant des prêts interentreprises (et attestation des CAC)	n/a
Textes de référence		Éléments de présentation du groupe	
Code de commerce	L. 225-100-1, I., 3°	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	67
Code de commerce	L. 22-10-35, 2°	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	84
Code de commerce	L. 225-100-1., 4°	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe	80
Code de commerce	L. 225-100-1., 4°	Utilisation des instruments financiers par l'entreprise : objectifs et politique en matière de gestion des risques financiers	80
Code de commerce	L. 225-100-1., 4°	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	80
Code de commerce	L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105	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, aux actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives et mesures prises en faveur des personnes handicapées	97
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	95

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	N° de pages
Code de commerce	L. 22-10-35	Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prennent la société et le groupe pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	155
Code de commerce	L. 232-1, L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	54
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	397
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	404
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	384
Code de commerce	L. 233-6	Résultats des filiales	381
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	403 ; 404
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	284
Code de commerce	L. 233-13	Sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	381 ; 397
Code de commerce	L. 232-1	États des succursales existantes	n/a
Code de commerce	L. 441-14 et D. 441-6	Délais de paiement des fournisseurs et clients	383
Textes de référence		Documents joints	
Code de commerce	L. 22-10-37 et L. 225-102-3	Rapport sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des états ou territoires dans lesquels la société exerce ses activités	n/a
Code de commerce	L. 22-10-8 à L. 22-10-11, L. 225-37 à L. 225-37-4	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	191

7.6. 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 et R. 22-10-14	Politique de rémunération des mandataires sociaux	239
Code de commerce	L. 22-10-9	Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 concernant la rémunération des mandataires sociaux	239 ; 244
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des 10 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	242
Textes de référence		Éléments relatifs à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs du conseil	
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice	195
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part et selon le cas, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, d'une société et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (sauf s'il s'agit de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	285
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	285
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	223 ; 224
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix fait de l'une des modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification	194
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	195 ; 221
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	217 ; 237
Code de commerce	L. 22-10-10	Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	237
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	192
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	282
Code de commerce	L. 22-10-11	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	282

7.7. 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 et l'article 29 IV de la loi n° 2023-703 du 1^{er} août 2023 relative à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030 et portant diverses dispositions intéressant la défense.

	N° de pages
Modèle d'affaires	98
Analyse des risques de la société	104
N° de pages	
INFORMATIONS SOCIALES	
Emploi	
Effectif total (répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique)	121
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	122
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	122
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	129
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)	128
Absentéisme (motifs)	128
Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	132
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	133
Relations sociales	
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	135
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	135
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	137
Élimination du travail forcé ou obligatoire	115
Abolition effective du travail des enfants	115
Formation	
Politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	124
Nombre total d'heures de formation	124 ; 125
Égalité de traitement	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	138
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	140
Politique de lutte contre les discriminations	137
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	155
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	155 ; 162
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	178
Pollution et gestion des déchets	
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	168
Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	170
Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	162

	N° de pages
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	168
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	168 ; 169
(ii) Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	168
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	168
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	161
Utilisation des sols	178
Changement climatique	
Rejets de gaz à effet de serre	162
Adaptation aux conséquences du changement climatique	156
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	162
Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	157

	N° de pages
INFORMATIONS SOCIÉTALES	
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
Impact des activités en matière d'emploi et de développement local	142
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	142
Relations et modalités du dialogue avec les parties prenantes	104
Actions de partenariat ou de mécénat	142
Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	148
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	92 ; 148
Loyauté des pratiques	
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	151
Actions engagées pour prévenir la corruption	149
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	92 ; 110 ; 130
Actions en faveur 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	169
Actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives	130
Actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves	178

7.8. GLOSSAIRE

Les définitions ci-après correspondent aux acronymes ainsi qu'aux termes boursiers et extra-financiers récurrents dans le présent document d'enregistrement universel. Le glossaire financier est décrit en section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* (note 1.6 *Glossaire*).

7.8.1. Sigles et acronymes

BCR : *Binding Corporate Rules*

BPO : *Business Process Outsourcing*, ou externalisation des processus métier

CX : *Customer Experience*, ou expérience client

CSAT : *Customer Satisfaction Score*, ou indicateur de satisfaction client

DE&I : politique de diversité, d'équité et d'inclusion

DPEF : déclaration de performance extra-financière

ERP : *Enterprise Resource Planning*

ETP : équivalent temps plein

GAMA : Google Amazon Meta Apple

GES : gaz à effet de serre

IA : intelligence artificielle

IFRS : *International Financial Reporting Standards*

ISO : *International Organization for Standardization*

LTI : *Long-Term Incentive*

NIST : National Institute of Standards and Technology

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OCR : *Optical Character Recognition*, ou reconnaissance optique de caractères

OPCVM : organisme de placement collectif en valeurs mobilières

RPA : *Robotic Process Automation*

RH : ressources humaines

RGPD : Règlement général sur la protection des données

RPO : *Recruitment Process Outsourcing*, ou externalisation des processus de recrutement

RSE ou ESG : responsabilité sociétale des entreprises/environnement, sociétal, gouvernance

SaaS : *Software as a Service* ou service basé sur le *cloud* accessible via une application

WFM : *Workflow Management*, ou gestion des flux de travail

7.8.2. Termes boursiers

Action au nominatif : action inscrite dans les registres de Teleperformance SE dont la tenue est assurée par Uptevia.

Action au porteur : action inscrite sur un compte-titres tenu par l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

Action de performance : action que le conseil d'administration de la société attribue gratuitement à certains salariés et/ou mandataires sociaux de la société et/ou de ses filiales, ou à certaines catégories d'entre eux, sous conditions de présence et d'atteinte d'objectifs de performance financière et extra-financière prédéfinis, mesurables et quantifiables.

Analyste financier « sell-side » : acteur des marchés financiers travaillant pour une société de courtage qui rédige des analyses fondamentales sur les entreprises cotées en Bourse et émet des recommandations d'investissement.

Autorité des marchés financiers (« AMF ») : autorité publique indépendante qui a pour mission de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

CAC 40 (cotation assistée en continu) : indice d'Euronext Paris mesurant l'évolution des 40 plus importantes capitalisations boursières françaises et que Teleperformance a intégré le 19 juin 2020.

Capitalisation boursière : la valeur, au prix du marché, de l'ensemble des titres représentatifs d'une société. Cette valeur est égale au cours de Bourse multiplié par le nombre total d'actions en circulation.

Capital flottant (ou free float) : partie du capital d'une société cotée en Bourse qui n'est pas détenue par des actionnaires stables et qui est donc susceptible, à court terme, d'être cédée en bourse.

Code AFEP-MEDEF : code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel Teleperformance SE se réfère.

Contrat de liquidité : convention conclue entre une société cotée en Bourse et un prestataire de services d'investissement (PSI) permettant à ce dernier d'effectuer des achats et ventes d'actions de manière indépendante par rapport à l'émetteur afin d'améliorer la liquidité et la régularité des cotations journalières des actions concernées.

Cours ajusté : cours d'une action tenant compte des opérations ayant modifié le nombre d'actions en circulation composant le capital d'une société (augmentation de capital, acquisition définitive d'actions de performance, division du titre...). L'ajustement permet la comparaison de l'évolution des cours dans le temps.

Droit préférentiel de souscription : droit qui confère à l'actionnaire la priorité de participer à l'augmentation de capital ou toute autre émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, proportionnellement au nombre d'actions détenues. Il peut être demandé, par la société à ses actionnaires lors d'une assemblée générale extraordinaire, de renoncer exceptionnellement à ce droit.

Euronext Paris : entreprise de marché, cotée en Bourse, qui assure le fonctionnement des marchés, leur sécurité, leur transparence et leur développement.

Liquidité : rapport entre le volume d'actions échangées et le nombre total d'actions composant le capital.

Nominatif pur : actions inscrites dans les registres de Teleperformance et conservées sur un compte-titres Teleperformance chez Uptevia qui prend en charge leur gestion.

Nominatif administré : actions inscrites dans les registres de Teleperformance chez Uptevia et conservées sur un compte-titres chez l'intermédiaire financier de l'actionnaire.

Note de crédit Standard & Poor's : l'agence de notation Standard & Poor's attribue, selon sa propre méthodologie, une note traduisant son opinion sur la capacité d'une entreprise à rembourser sa dette. La note de Teleperformance est « BBB » – *Investment grade* – assortie d'une perspective stable.

Obligation : titre de créance négociable émis par une société publique ou privée, une collectivité ou un État, versant un intérêt fixe pendant une période spécifique et comportant une promesse de remboursement à l'échéance.

Rachat d'actions propres : opération d'achat en bourse par une société de ses propres actions, dans la limite de 10 % de son capital et après autorisation de ses actionnaires donnée en assemblée générale. Les actions rachetées sont dépourvues du droit de vote et ne reçoivent pas de dividende.

Roadshow : période durant laquelle les dirigeants d'une société sont mobilisés pour rencontrer des investisseurs afin de leur présenter les caractéristiques d'une opération financière en cours (augmentation de capital, offre publique d'achat...) ou les résultats de l'exercice.

7.8.3. Termes extra-financiers

Bilan carbone : méthode comptabilisant les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre d'une activité.

CDP (Carbon Disclosure Project) : organisation à but non lucratif qui encourage les entreprises à publier leurs données environnementales et évalue leur performance en matière de développement durable ainsi que leurs efforts de transparence.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) : directive européenne sur la publication d'informations extra-financières pour les grandes entreprises qui vise à harmoniser et renforcer les obligations de reporting extra-financier des entreprises.

GRI (Global Reporting Initiative) : organisation internationale à but non lucratif à laquelle participent des entreprises, des ONG et d'autres parties prenantes. Elle établit des lignes directrices afin de donner aux entreprises un référentiel d'indicateurs commun pour mesurer leur niveau d'avancement en matière de développement durable.

Great Place to Work® Institute : institut international de référence en matière d'expertise de la qualité de vie au travail qui délivre des certifications aux entreprises où il fait bon de travailler.

Matrice de double matérialité : analyse qui consiste à évaluer et à hiérarchiser les enjeux RSE d'une société selon deux dimensions : la matérialité financière (impact des enjeux de durabilité sur la performance financière de l'entreprise) et la matérialité d'impact (impact de l'entreprise sur la société ou l'environnement).

Normes ISO : normes édictées par l'International Organization for Standardization visant à unifier des standards à travers le monde sur des activités très variées telles que la sécurité, la production, la qualité, le management, l'environnement, etc.

SRD (service à règlement différé) : service payant permettant, pour les valeurs les plus liquides, de différer le paiement des ordres ou la livraison des titres au dernier jour de Bourse du mois.

Titres au porteur identifiable ou TPI : régime permettant aux sociétés émettrices de connaître l'identité des actionnaires et le nombre de titres détenus sous la forme de titres « au porteur » chez les intermédiaires en interrogeant le dépositaire central sur les détenteurs de titres.

Valeur nominale : valeur initiale d'une action fixée dans les statuts d'une société. Le capital social d'une société est le produit de la valeur nominale de l'action par le nombre total d'actions.

Objectifs de développement durable (ODD) : les 17 Objectifs de développement durable constituent des ambitions à atteindre d'ici 2030 par les États membres des Nations unies portant sur la planète, la population, la prospérité, la paix et les partenariats.

Pacte mondial des Nations unies : le cadre de gouvernance du Pacte mondial des Nations unies, adopté par le secrétaire général des Nations unies Kofi Annan en 2000, est un appel pour que les sociétés alignent leurs stratégies et opérations avec les principes universels des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et qu'elles prennent des mesures favorables à l'avancée sociétale.

SASB (Sustainability Accounting Standard Board) : entité de normalisation indépendante qui définit des standards de reporting en matière de développement durable par secteur industriel.

Science-Based Targets initiative (SBTi) : organisme international visant à accompagner les entreprises dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre pour atteindre les objectifs fixés par l'Accord de Paris sur le climat.

Scopes 1, 2 et 3 : périmètres au sein desquels sont étudiées les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de la réalisation du bilan carbone d'une organisation sur une période donnée.

TCFD (Task Force on Climate change-related Financial Disclosures) : groupe de travail du Conseil de stabilité financière du G20 qui établit des recommandations en matière d'informations relatives au climat à communiquer par les entreprises.

Taxonomie : issue du Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, la Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie » établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères techniques ambitieux et transparents.

7.9. 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 aux sections 1.1.3.2.2 *Perspectives* et 1.2.7 *Risques et incertitudes*.

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 2.1 *Principaux 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 2.1 *Principaux 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 2.1 *Principaux 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 : **HAVAS** Paris
Crédits photo : Teleperformance, Thomas Laisné







Teleperformance SE


Société européenne
au capital de 158 607 635 euros
301 292 702 RCS Paris
21-25 rue Balzac - 75008 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 53 83 59 00


 /TeleperformanceGlobal

 @Teleperformance

 /teleperformance

 teleperformance.com/en-us

 /company/verification/

 @teleperformance_group