DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2025 Future Forward

Incluant le rapport financier annuel

Copie Certifiée Conforme



Teleperformance SE

SOMMAIRE

TP en bref 3

Message du président du conseil d'administration 5
Les grandes étapes du développement du groupe 6
TP en 2025 8
Le Conseil d'administration 10
Une gouvernance renouvelée 11
Une approche unique 12
La stratégie « Future forward » 13
Un modèle créateur de valeur 14

01. Présentation du groupe et de ses résultats 17

1.1 Présentation du groupe 18
1.2 Examen de la situation financière et du résultat du groupe 40

02. Risques et contrôle interne 47

2.1 Principaux facteurs de risques 49
2.2 Assurances, couverture de risque et gestion de crise 64
2.3 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 65
2.4 Plan de vigilance 72

03. Durabilité 75

3.1 ESRS 2 Introduction 76
3.2 Principaux enjeux de durabilité 89
3.3 Environnement 96
3.4 Social 110
3.5 Gouvernance d'entreprise 132
3.6 Méthodologie et tables de concordance 135
3.7 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 141
3.8 Les actions en faveur du développement local et des communautés 145

04. Gouvernement d'entreprise 147

4.1 Gouvernance 149
4.2 Rémunération des organes d'administration et de direction 185
4.3 Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise 219

05. Information financière 223

5.1 Comptes consolidés 224
5.2 Comptes sociaux 285

06. Informations sur l'émetteur 323

6.1 Renseignements sur la société 324
6.2 Capital social 326
6.3 Actionnariat 336
6.4 Cotation boursière 340
6.5 Dividendes 341
6.6 Communication financière 342

07. Informations complémentaires 345

7.1 Responsable du document d'enregistrement universel 346
7.2 Contrôleurs légaux des comptes 346
7.3 Table de concordance du document d'enregistrement universel 346
7.4 Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées) 349
7.5 Table de concordance du rapport de gestion 349
7.6 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 353
7.7 Remarques générales 353
7.8 Glossaire 354

Document d'enregistrement universel **2025**

Incluant le rapport financier annuel

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 11 mars 2026 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.

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 2024

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 déposé le 6 mars 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.25-0074 (https://www.tp.com/media/hfwjhxi4/tp-deu-2024.pdf).

2. CONCERNANT L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2023

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 déposé le 14 mars 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.24-0108 (https://www.teleperformance.com/media/nd0elbxi/240314_teleperformance_deu-2023_mel-fr.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.

TP en bref

Message du président du conseil d'administration 5

Les grandes étapes du développement du groupe 6

TP en 2025 8

Le Conseil d'administration 10

Une gouvernance renouvelée 11

Notre approche unique 12

La stratégie « Future forward » 13

Un modèle créateur de valeur 14

Message du président du conseil d'administration



MOULAY HAFID ELALAMY

Au terme de l'année 2025, je souhaite partager avec vous une conviction : TP ne s'est pas contenté de traverser une année marquée par des chocs externes sans précédent, le groupe a consolidé sa trajectoire. Disruptions géopolitiques, accélération technologique, arbitrages économiques plus contraints : ce contexte a mis à l'épreuve l'ensemble de notre secteur. Mais il a surtout rappelé ce qui fait la force de TP depuis près de cinq décennies : une capacité d'exécution éprouvée, une culture du service critique et de l'innovation permanente, le tout complété par une forte discipline opérationnelle. Notre priorité est claire : renforcer la valeur créée pour nos clients et pour nos actionnaires, attirer et développer les meilleurs talents, en privilégiant la cohérence et la preuve dans l'action. Pour atteindre ces objectifs, nous plaçons l'agilité stratégique au cœur de notre trajectoire.

Une direction générale renouvelée et concentrée sur l'accélération de la transformation

Ce début d'année 2026 marque une étape importante dans l'histoire de TP. Au cours des derniers mois, Daniel Julien et Thomas Mackenbrock ont préparé la transformation du groupe en déployant son plan stratégique « Future Forward ». Ensemble, nous sommes arrivés à la conclusion que le moment était venu d'engager l'évolution longuement envisagée et soigneusement préparée de la gouvernance au sein du comité ad hoc en charge de la succession. Au cours de ce processus, nous avons identifié Jorge Amar, un expert international de l'intégration à grande échelle de l'IA au sein des opérations clients, que nous avons pu voir à l'œuvre alors qu'il accompagnait la transformation stratégique du groupe. À l'unanimité, le conseil d'administration lui a donné pour mission d'accélérer la transformation de TP et l'a nommé directeur général du groupe. Il lui revient désormais de porter notre ambition renouvelée.

De la complexité à la clarté : notre rôle se renforce

Les organisations font face à une complexité croissante : multiplication des canaux, fragmentation des opérations, exigences de conformité et de sécurité des données, adaptation à une géopolitique mouvante, et pression sur les coûts et les délais. Dans cet environnement, TP apporte de la clarté à grande échelle. Nous alignons expertise, équipes, processus et technologies pour orchestrer au quotidien l'exécution des missions que nos clients nous confient, avec des résultats mesurables, une qualité constante et une continuité de service. Cette capacité à structurer l'action et à investir dans l'innovation devient un avantage compétitif durable.

L'IA : un levier de performance activé et géré en responsabilité par des équipes de haut niveau

L'intelligence artificielle est une révolution structurelle. Nous l'abordons avec une approche pragmatique : l'IA n'a de valeur que lorsqu'elle est intégrée au sein d'architectures robustes, gouvernées, et activées par des femmes et des hommes formés, responsables et engagés. Notre ambition est de transformer l'innovation en gains concrets : efficacité, fiabilité, sécurité et aide à la prise de décision afin de réduire l'incertitude. Sur les cinq continents, TP accompagne les marques dans la conduite et la transformation d'opérations essentielles. Dans un monde où la confiance se gagne à chaque interaction, notre mission est essentielle et plus pertinente que jamais.

Un nouveau chapitre tourné vers l'avenir

La nouvelle gouvernance décidée en ce début d'année 2026 vient souligner l'exceptionnel parcours de Daniel Julien à la tête de TP, un groupe qu'il a créé et hissé au rang de leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. Ces derniers mois, il a mis toute son énergie au service du groupe et a été un soutien indéfectible pour préparer le groupe à la trajectoire à venir et assurer une succession aussi fluide qu'efficace. Tout en restant un actionnaire important, il quitte ses fonctions exécutives de manière concomitante à Olivier Rigaudy, qui a joué un rôle décisif au service du groupe au cours des seize dernières années. Je me réjouis également de poursuivre ma collaboration avec Thomas Mackenbrock, qui rejoint le conseil d'administration. Tous trois transmettent à Jorge un groupe en ordre de marche, prêt à réussir sa transformation et fort de solides résultats financiers en 2025. Enfin, j'adresse mes remerciements à Alain Boulet, Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno qui, comme Daniel Julien, quittent le conseil d'administration après avoir grandement contribué à son fonctionnement.

Dans ce cadre, le groupe Saham, en tant qu'actionnaire de référence, entend renforcer son engagement aux côtés du groupe, convaincu du potentiel de création de valeur à long terme que représente la transformation en cours. À ce titre, je suis pleinement mobilisé au sein du conseil d'administration et aux côtés du management pour poursuivre cette trajectoire, avec exigence, lucidité et confiance.

LES VALEURS DU GROUPE

Les cinq valeurs de TP 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 suis transparent, éthique et digne de confiance

Terre / Respect
Je traite les autres avec gentillesse et empathie

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

Air / Innovation
Je suis curieux et je contribue positivement au changement

Feu / Engagement
Je suis passionné et engagé

Les grandes étapes du développement du groupe

TP est un partenaire mondial de confiance qui orchestre des opérations combinant l'humain et l'intelligence artificielle à grande échelle. Fort de près de cinquante ans d'expérience sur les cinq continents, il contribue à la gestion et à la transformation des opérations les plus critiques.

1978-1995 : construction du leadership européen de TP

1978

Création de TP à Paris sous l'impulsion de Daniel Julien. 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 externalisée.

2008

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

1978

1 pays (France)
Création de TP

2000

30 pays
442 M€
de chiffre d'affaires

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.

2024

Renforcement de la gouvernance avec la nomination de Moulay Hafid Elalamy en tant que président du conseil d'administration.
Annonce de l'acquisition de ZP Better Together (ZP), un leader en croissance rapide dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis.

2025

Annonce d'un plan stratégique « Future Forward » pour devenir une entreprise de nouvelle génération, soutenue par l'IA.
Annonce de l'acquisition d'« Agents Only », une plateforme de production participative (*crowdsourcing*) à la demande, soutenue par l'IA.
Partenariats avec des pionniers de l'IA : Sanas, spécialiste de la compréhension des conversations en temps réel, Parloa, plateforme de gestion des agents IA pour le service client, et Ema, plateforme d'IA agentique de pointe.

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.

2020

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

2018

Acquisition de la société Intelenet, un acteur majeur de l'externalisation des processus métier (BPO).

Depuis 2016 : vers un leadership mondial des services aux entreprises en solutions digitales

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.

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).

2016

74 pays
3 649 M€
de chiffre d'affaires

2025

Près de 100 pays
10 209 M€
de chiffre d'affaires

TP en 2025

MISSION

TP vise à créer un avantage concurrentiel
pour ses clients grâce à des services digitaux intégrés.

Une envergure mondiale

Leader
MONDIAL SUR LE MARCHÉ DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

~170
PAYS DESSERVIS

+ de 10 Mds€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

La confiance des clients

Plus de 1 500
CLIENTS

14 ans
DE DURÉE MOYENNE DE RELATION CLIENT

Deux-tiers
DES 100 PLUS GRANDES MARQUES MONDIALES FONT CONFIANCE À TP

Valoriser les collaborateurs

90 %
DES EFFECTIFS DE TP TRAVAILLENT DANS UN ENVIRONNEMENT CERTIFIÉ *GREAT PLACE TO WORK®*

68 %
DES POSTES DE MANAGEMENT POURVUS PAR PROMOTION INTERNE

Valeur actionnariale

+ 88 %
DIVIDENDE PAR ACTION DE 2,40 € À 4,50 €* (ENTRE 2020 ET 2025)

14,6 %
DE MARGE D'EBITA EN 2025

901 M€
CASH FLOW NET DISPONIBLE HORS DECAISSEMENTS NON RECURRENTS EN 2025**

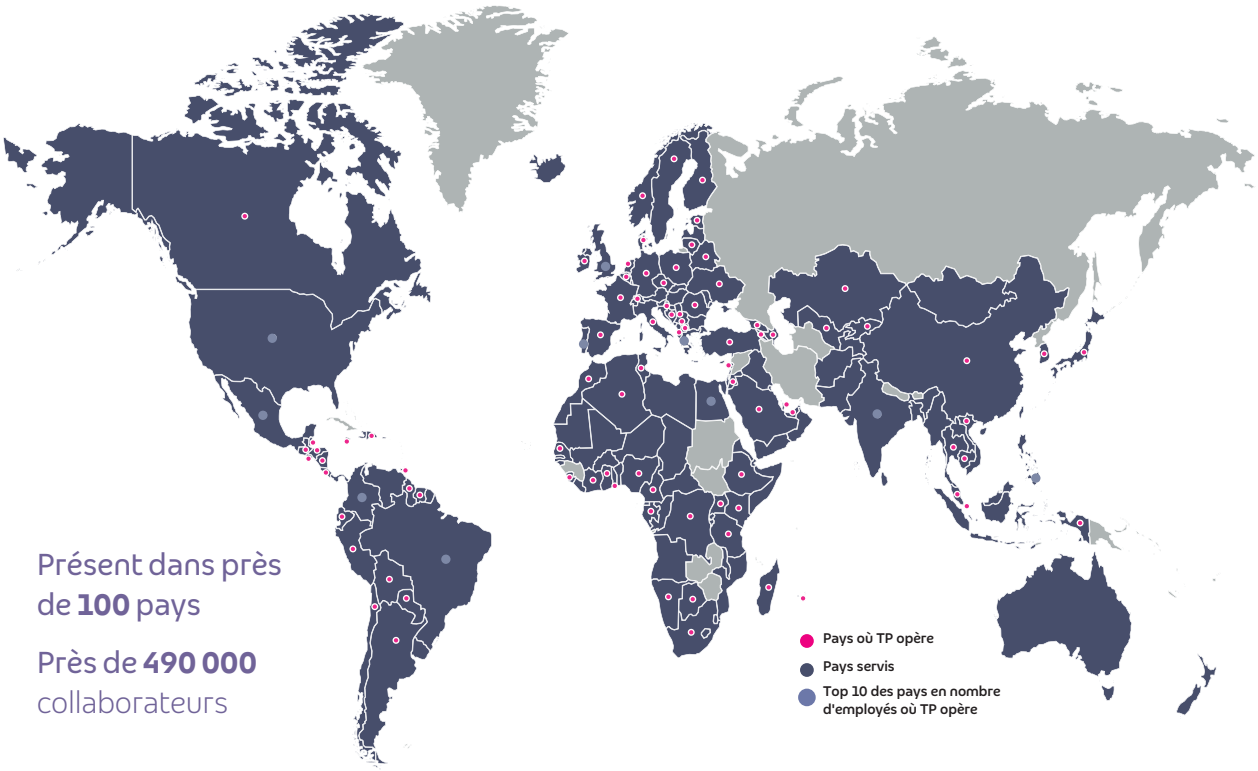
ACTIVITÉS

TP est un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. Le vaste portefeuille de services du groupe, soutenus par l'IA, s'étend de la relation client en front office aux fonctions de back-office, dont le conseil opérationnel et la transformation digitale au plus haut niveau. TP propose également une gamme de services spécialisés tels que le recouvrement de créances, l'interprétariat en ligne, les services aux consulats et la gestion des demandes de visa, ainsi que les services d'externalisation des processus de recrutement.

* *Soumis à l'approbation des actionnaires de l'assemblée générale du 21 mai 2026.*
** *Dont 40 % ont été redistribués aux actionnaires sous forme de dividendes et de rachats d'actions.*

UN LEADERSHIP MONDIAL

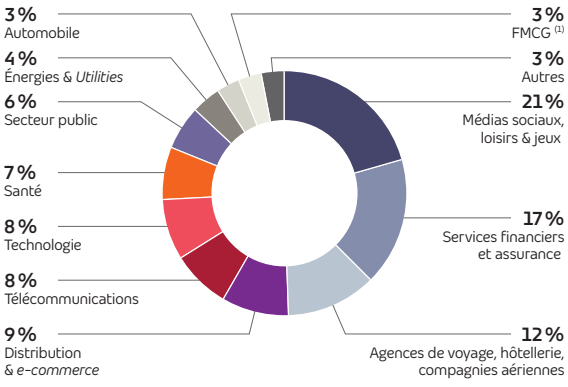
TP est un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales, fournissant des services et des expériences que les clients attendent de leurs marques. Depuis près d'un demi-siècle, TP accompagne les grandes entreprises dans la gestion en toute confiance de leurs opérations clients, leurs services de données et leur transformation digitale.



UNE OFFRE INTÉGRÉE DE SERVICES AUPRÈS D'UN PORTEFEUILLE DE CLIENTS DIVERSIFIÉ

UN PORTEFEUILLE DIVERSIFIÉ DE SECTEURS CLIENTS

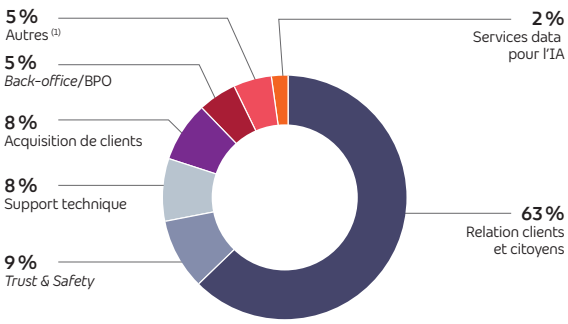
Répartion du chiffre d'affaires par secteur client en 2025



(1) Fast Moving Consumer Goods *(biens de grande consommation).*

UN PORTEFEUILLE CLIENTS DIVERSIFIÉ PAR TYPE DE SERVICES

Répartition du chiffre d'affaires par type de services en 2025 (activité « Core Services »)



(1) Inclus Technology Products & Services, conseil opérationnel et autres.

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



Moulay Hafid Elalamy

Directeur général



Daniel Julien [1]

2 administrateurs représentant les salariés



Véronique de Jocas [2]



Evangelos Papadopoulos [2]



Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani [2]



Varun Bery [3]



Brigitte Daubry



Mehdi Ghissassi



Pauline Ginestié



Ingrid Johnson [2]



Thomas Mackenbrock [2]



Kevin Niu



Vera Songwe

Administrateur indépendant.

(1) Il est précisé que M. Daniel Julien sera remplacé dans ses fonctions d'administrateur et de directeur général par M. Jorge Amar à compter du 16 mars 2026.

(2) Mandat arrivant à échéance en 2026 et dont le renouvellement sera proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026.

(3) Mandat arrivant à échéance en 2026 et dont le renouvellement ne sera pas proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026.

1 président indépendant

2 administrateurs représentant les salariés

82 % d'administrateurs indépendants [1]

45 % de femmes [2]

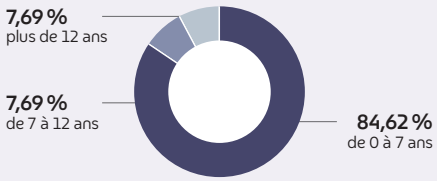
55 ans en moyenne

12 nationalités représentées

Afrique du Sud, Allemagne, Cameroun, Canada, Chine, États-Unis, France, Grèce, Inde, Maroc, Qatar, Royaume-Uni

85 % d'administrateurs de nationalité étrangère ou binationaux

Présence au conseil



(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.

Une gouvernance renouvelée

2026 étant la première année complète de mise en œuvre du plan stratégique « Future Forward », la décision a été prise d'optimiser la gouvernance du groupe pour soutenir la croissance et l'accélération stratégique.



JORGE AMAR, NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE TP

Jorge Amar est un expert mondial reconnu de l'intégration à grande échelle de l'IA au cœur des opérations clients.
Il occupait auparavant le poste de *Senior Partner* et responsable mondial de la practice *Digital Customer Care* au sein de McKinsey, où, pendant plus de dix ans, il a été chargé de concevoir et de déployer des solutions clients s'appuyant nativement sur l'IA pour les plus grandes entreprises mondiales – dont de nombreux clients de TP.
Il est titulaire d'une licence en comptabilité de l'université de Buenos Aires et d'un MBA de la Harvard Business School.

Dans le cadre de cette succession, **Daniel Julien** et **Thomas Mackenbrock** ont décidé de quitter leurs fonctions exécutives à effet du 15 mars 2026.
Olivier Rigaudy, directeur général adjoint en charge des finances, a décidé de prendre sa retraite. Il quittera ses fonctions exécutives à compter du 15 mars 2026 et accompagnera le nouveau directeur général en tant que conseiller jusqu'au 31 décembre 2026.
Benoît Gabelle, actuellement directeur financier adjoint, sera nommé directeur financier par intérim.

« *Je suis très heureux de rejoindre TP, un groupe que j'ai appris à connaître en profondeur depuis l'année dernière. Je tiens à remercier le président Moulay Hafid Elalamy ainsi que le fondateur Daniel Julien pour leur confiance. Je mesure pleinement la responsabilité qui m'incombe. Depuis la présentation de « Future Forward », des décisions importantes ont été prises et des avancées significatives ont été réalisées. Nous devons désormais accélérer le déploiement de nos offres existantes, enrichir notre portefeuille de solutions et permettre à nos clients de réaliser les gains d'efficacité et de productivité que la technologie rend aujourd'hui possibles. Je suis impatient de me mettre au travail et de contribuer à l'atteinte des objectifs 2028 que nous nous sommes fixés.* »

Une approche unique

Une approche fondée sur quatre pilliers qui crée un avantage concurrentiel pour nos clients et accroît nos résultats.

L'HUMAIN ET L'EMPATHIE

Une plateforme de service mondiale active dans près de 100 pays et alimentée par l'intelligence émotionnelle des experts de TP

UNE TECHNOLOGIE AVANCÉE

Un éventail de solutions de pointe, soutenues par l'IA, qui augmentent les capacités des experts de TP et optimisent les opérations



L'EXCELLENCE DES PROCESSUS

Des standards opérationnels du plus haut niveau, basés sur la rigueur des pratiques et méthodes de TP

UNE PROFONDE EXPERTISE

Une profonde expertise, verticale comme horizontale notamment dans les médias sociaux, loisirs et jeux, les services financiers et assurances, les voyages et la santé, etc.

ENGAGEMENTS DURABLES

La stratégie « Future Forward » s'inscrit dans une vision élargie du progrès, fondée sur la recherche d'un alignement entre performance économique et engagements sociaux et environnementaux. L'approche de la durabilité de TP est au cœur de cette ambition.

UN ENVIRONNEMENT CERTIFIÉ *GREAT PLACE TO WORK®*

Maintenir un environnement de travail d'excellence pour tous les collaborateurs, notamment en matière de développement de carrière, de bien-être et de santé.

UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

Appliquer les valeurs éthiques à l'ensemble des parties prenantes du groupe, conformément à l'engagement en faveur du Pacte mondial des Nations unies.

CITIZEN OF THE PLANET

Développer des pratiques durables et réduire l'impact environnemental, dans la lignée des objectifs SBTi à horizon 2030.

CITIZEN OF THE WORLD

Depuis le lancement du programme en 2006, TP a collecté plus de 90 millions d'euros pour les communautés, notamment grâce à son partenariat de long-terme avec l'UNICEF.

La stratégie « Future forward »

En 2025, TP a annoncé le lancement de « Future Forward », son plan stratégique pour la période 2026-2028, visant à renforcer le leadership mondial du groupe dans les solutions digitales.

« Future Forward » est une initiative stratégique pour devenir une entreprise de nouvelle génération, soutenue par l'IA. Elle repose sur la fusion de la puissance des technologies de pointe et de l'expertise humaine pour accélérer la croissance et créer de la valeur à long terme. En orchestrant intelligemment l'IA avec l'empathie, la capacité de jugement et l'expertise propres à l'humain, TP vise à créer des avantages concurrentiels pour ses clients grâce à ses services aux entreprises en solutions digitales intégrées.

Parallèlement, TP a lancé **TP.ai FAB** *(Foundational AI Backbone),* un moteur propriétaire d'orchestration de l'IA visant à intégrer l'intelligence artificielle, l'expertise humaine et l'automatisation à grande échelle. TP.ai FAB s'articulera autour des trois piliers de la stratégie de croissance de TP :

- **développer le cœur d'activité grâce à l'IA :** tirer parti de la technologie et de l'IA pour améliorer les résultats pour les clients, renforcer les propositions de valeur et accélérer la croissance ;
- **renforcer l'approche par secteur client :** déployer des solutions dédiées aux secteurs client, offrir des solutions intégrées reposant sur l'IA et développer les services spécialisés dans le monde entier ;
- **créer de nouvelles opportunités dans la chaîne de valeur de l'IA :** accélérer la croissance sur les marchés en ciblant les services de données, la technologie, le conseil et le marketing numérique.

+ 500

PROJETS D'IA LANCÉS EN 2025

DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE

TP.ai FAB

Suite de solutions fonctionnelles

TP.ai FAB Assist	Accroissement des compétences humaines grâce à l'IA
TP.ai FAB Connect	Expérience client hybride
TP.ai FAB Growth	Génération de chiffre d'affaires via l'IA
TP.ai FAB Data	Valorisation des services de données d'IA
TP.ai FAB Collect	Services de recouvrement augmentés par l'IA
TP.ai FAB Operate	Recrutement et formation basés sur l'IA pour les opérations

Suite de solutions sectorielles

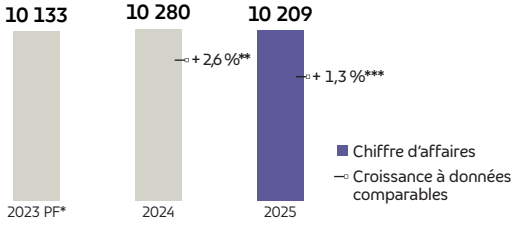
TP.ai FAB Banking	Services financiers augmentés par l'IA
TP.ai FAB Insurance	Opérations d'assurance optimisées par l'IA
TP.ai FAB Healthcare	Santé nouvelle génération augmentée par l'IA
TP.ai FAB Travel	Réservation et fidélisation optimisées par l'IA
TP.ai FAB Retail	Expériences *retail* améliorées

Un modèle créateur de valeur

UNE CROISSANCE RENTABLE

Des indicateurs de performance financière solides

CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)

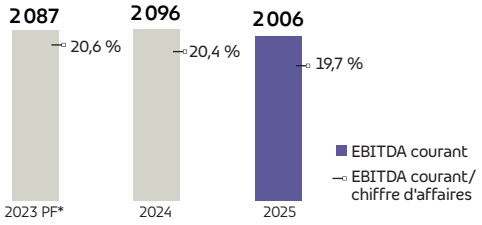


* *Pro forma intégrant 12 mois d'activité de Majorel en 2023.*

** *Base 2023 pro forma à taux de change constants intégrant l'activité de Majorel.*

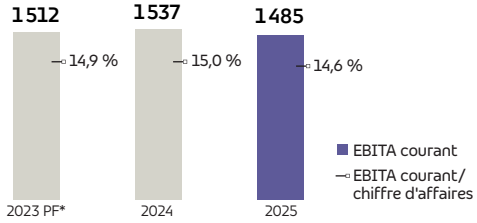
*** *Hors effet hyperinflation de - 0,3 % en 2025.*

EBITDA COURANT (M€)



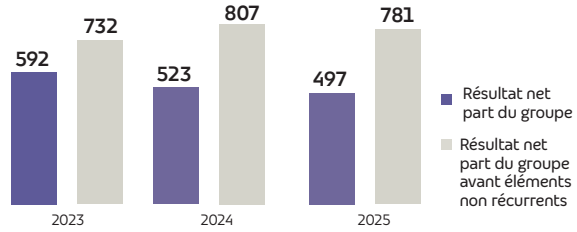
* *Pro forma intégrant 12 mois d'activité de Majorel en 2023.*

EBITA COURANT (M€)

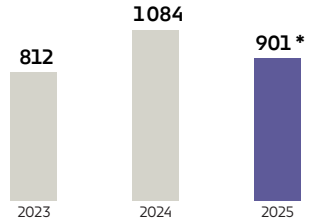


* *Pro forma intégrant 12 mois d'activité de Majorel en 2023.*

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (M€)

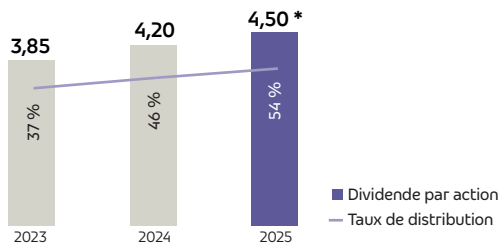


CASH FLOW NET DISPONIBLE (M€)



* *Cash flow net disponible hors décaissements non-récurrents.*

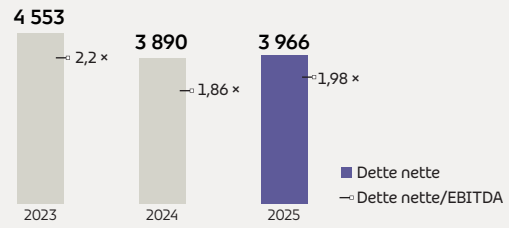
DIVIDENDE PAR ACTION (€)



* *Soumis à l'approbation des actionnaires à l'assemblée générale du 21 mai 2026.*

Une structure financière solide

DETTE NETTE (M€)



NOTATION DE LA DETTE S&P

BBB *Investment* assortie d'une perspective stable (depuis novembre 2021)

UNE CROISSANCE SOLIDE ET RESPONSABLE

Des indicateurs de performance extra-financiers solides

Un environnement d'excellence et de bien-être

90 %

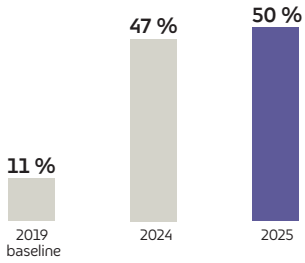
DES EFFECTIFS DE TP TRAVAILLENT DANS UN ENVIRONNEMENT CERTIFIÉ *GREAT PLACE TO WORK®*

68 %

DES POSTES DE MANAGEMENT POURVUS PAR PROMOTION INTERNE

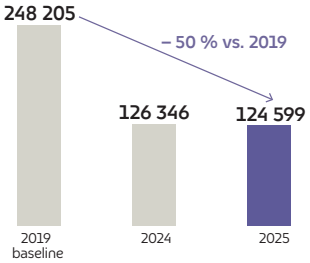
Une croissance respectueuse de l'environnement accompagnée d'objectifs exigeants

UTILISATION D'ÉNERGIES RENOUVELABLES



EMPREINTE CARBONE

(scopes 1 et 2, par tCO_2)



Principales notations ESG

A
TP se classe au-dessus de la moyenne du secteur.

64
TP fait partie du top 4 % de son secteur et est inclus dans le S&P Global Sustainability Yearbook.

A-
TP se place parmi les entreprises leaders pour sa gestion des risques climatiques.

Distinctions clés

TP est reconnu parmi les leaders de l'*impact sourcing* par l'IAOP (IAOP® Global Outsourcing 100®) en termes d'innovation, de gouvernance, de talent et d'impact social.

TP a obtenu 7 récompenses à l'édition 2025 des European Contact Centre & Customer Service Awards (ECCCSA) pour ses contributions dans le secteur de l'expérience client, dont une médaille d'or dans le domaine de la durabilité.

1

Présentation du groupe et de ses résultats

1.1 **Présentation du groupe** **18**

1.1.1 Description des activités du groupe 18
1.1.2 Les atouts de transformation du groupe 24
1.1.3 Les marchés du groupe 30
1.1.4 La stratégie du groupe 35
1.1.5 Faits marquants en 2025 38
1.1.6 Organigramme (au 31 décembre 2025) 39

1.2 **Examen de la situation financière et du résultat du groupe** **40**

1.2.1 Rapprochement des indicateurs alternatifs de performance (IAP) avec les indicateurs IFRS 40
1.2.2 Événements significatifs de l'exercice 2025 42
1.2.3 Résultats consolidés de l'exercice 2025 42
1.2.4 Situation financière consolidée 44
1.2.5 Données caractéristiques des principales filiales 46
1.2.6 Événements postérieurs à la clôture 46
1.2.7 Risques et incertitudes 46

1.1. PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1.1. Description des activités du groupe

Un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales

Créé en 1978 par M. Daniel Julien, TP s'est imposé comme un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. Partenaire privilégié d'entreprises multinationales en forte croissance et leaders sur leur marché et d'administrations, TP est un acteur majeur des stratégies d'optimisation et de transformation digitale, de l'expérience client et des processus métier.

Le groupe orchestre pour ses clients, dans le monde entier, des solutions associant technologie et expertise humaine et s'appuyant sur son expertise en matière de technologie, notamment l'intelligence artificielle, de gestion du capital humain et des infrastructures dédiées à la gestion de l'expérience client.

Avec une présence dans près de 100 pays, TP gère des programmes dans plus de 400 langues et dialectes et dans 170 marchés. Le groupe s'engage à être un employeur de référence auprès de 490 000 collaborateurs en mettant en œuvre les plus hauts standards en matière de conditions de travail (3.4.1.5 *Conditions de travail et droits humains*).

TP compte deux activités :

- les activités *core services ;*
- les activités « services spécialisés ».

1.1.1.1. Les activités *core services*

Les activités *core services* regroupent une large gamme de services :

- services de front-office multicanal dont la relation clients, le support technique et l'acquisition et la fidélisation de clients ;
- services de back- et middle-office dédiés aux fonctions support de l'entreprise dont le conseil opérationnel en transformation digitale, les services d'annotation de données et d'apprentissage de systèmes automatisés.

Les activités *core services* réparties au niveau mondial sont organisées en deux grandes zones géographiques :

- la zone Amériques ;
- la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) & Asie-Pacifique.

Le chiffre d'affaires des activités *core services* s'est élevé à 8 724 millions d'euros en 2025, soit 85 % du chiffre d'affaires total du groupe.

CHIFFRES CLÉS EN 2025

	Périmètre d'activités	Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)* *(en % du CA total groupe)*	Effectif total au 31/12/2025	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs
Zones géographiques	Amériques	4 026 (39 %)	290 701	47	Tout secteur
	Europe, MEA & Asie-Pacifique	4 698 (46 %)	177 529	26	Tout secteur
TOTAL *CORE SERVICES*		**8 724 (85 %)**	**468 230**	**73**	**Tout secteur**

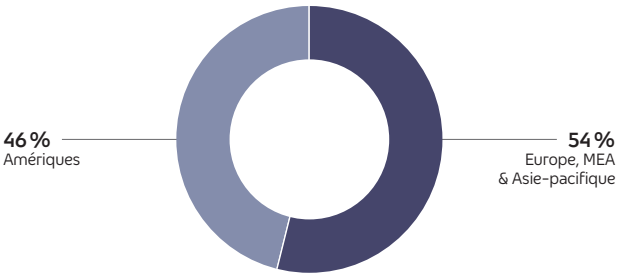
L'activité *core services* est intégrée et omnicanal, gérant tous les canaux d'interaction, qu'ils soient vocaux (téléphone, vidéo, rendez-vous) ou non-vocaux (*chat,* email, réseaux sociaux), pour connecter les consommateurs et les citoyens aux marques et aux administrations.

L'activité *core services* repose essentiellement sur la gestion des interactions entre les clients de TP et leurs propres clients et usagers. Le groupe opère également des services d'acquisition clients, via des démarches de ventes omnicanal et ciblées pour de grandes entreprises.

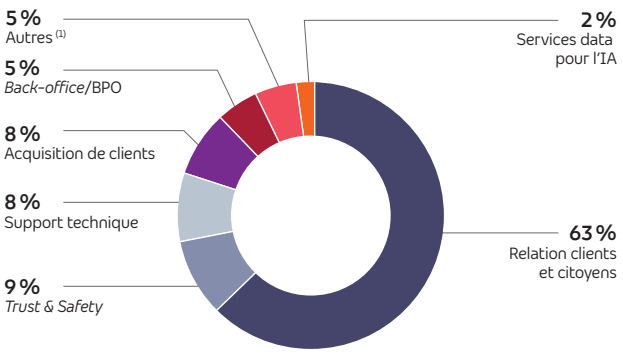
Le groupe s'appuie sur son implantation mondiale pour couvrir un grand nombre de marchés à partir d'un modèle d'affaires hybride. Il combine solutions de télétravail et centres opérationnels domestiques, multilingue, *nearshore* ou *offshore.*

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS *CORE SERVICES* *(2025)*

Par zone linguistique



Par type de service



(1) Business process outsourcing.

DESCRIPTION DES PRINCIPAUX TYPES DE SERVICES

Type de service	Mission
Relation clients et citoyens  63 % (1)	Services de relation clients dans tous types de secteurs, pour tous types de modèle de vente *(Business to Business, Business to Consumer, Direct to Consumer),* et de canaux d'interactions. Les solutions associent technologie (notamment l'intelligence artificielle et expertise humaine (intelligence émotionnelle des conseillers). Exemples de champs d'application : ▪ gestion des réclamations *(claim management) ;* ▪ démarches proactives dans l'optimisation de la relation clients, telles que les appels de bienvenue ; ▪ services intégrés d'assistance omnicanal.
Support technique  8 % (1)	Service d'assistance sur des produits, des services et des applications dans tous types de secteurs et pour tout type de modèle de vente *(Business to Business, Business to Consumer, Direct to Consumer),* et de canaux d'interactions.
Acquisition de clients  8 % (1)	▪ Vente *Business to Business* ou *Business to Consumer ;* ▪ Actions de fidélisation/de rétention de clients (*Welcome Kit,* 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 ; ▪ Formation à la vente, aux techniques d'argumentation et *coaching.*
Trust & Safety  9 % (1)	▪ Solutions de modération de contenu pour protéger la réputation en ligne d'une entreprise, identifier les contenus dangereux ou inappropriés en conformité avec les règles d'application du client (plateformes de réseaux sociaux notamment) ; ▪ 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…).
Back-office/BPO  5 % (1)	Solutions permettant l'intégration des services de back-office aux opérations de front office pour une qualité et une efficacité de la gestion de l'expérience client améliorées et une approche de vente optimisée. Les domaines d'application sont variés : ▪ processus dédiés par secteur, tels que le traitement des réclamations dans le domaine des assurances automobile, la gestion de la facturation dans le domaine de la santé ou la gestion des réclamations en cas de fraude financière ; ▪ gestion de comptes clients, traitement des commandes, 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 et dématérialisation ;
Conseil opérationnel et autres  5 % (1)	▪ Conseil : stratégies, conception du parcours client, optimisation des processus, structuration de l'organisation, etc. ; ▪ Technologie : centres de contacts en tant que services (CCaaS), intelligence artificielle conversationnelle, automatisation avancée, etc. ; ▪ Conception et création : modèles prédictifs, points de contact digitaux, marketing digital, etc. ; ▪ Analyse de données : études de marché, analyse de satisfaction client, engagement des collaborateurs, etc.
Services de données pour l'IA  2 % (1)	▪ Etiquetage et annotation de données brutes (image, vidéo, audio, texte) pour l'entraînement des modèles. ▪ Annotation et génération de données combinant plusieurs types de médias. ▪ Support et sécurité pour l'IA générative : services d'accompagnement pour le déploiement et la sécurisation des modèles.

(1) % du chiffre d'affaires core services

1.1.1.2. 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*. TP détient des positions d'acteur majeur sur ces marchés dont les barrières à l'entrée sont élevées.

Le chiffre d'affaires des activités « services spécialisés » s'est élevé à 1 485 million d'euros en 2025, soit 15 % du chiffre d'affaires total du groupe.

CHIFFRES CLÉS 2025

	Activité	Effectif total au 31/12/2025	Nombre de pays d'implantation	Principaux secteurs
LanguageLine Solutions (LLS)	Services d'interprétariat incluant le langage des signes	9 462 *	34	Santé, administrations et gouvernements, services financiers, télécommunications
TLScontact	Gestion des demandes de visas et services aux consulats	1 982 **	51	Administrations et gouvernements
AllianceOne (ARM)	Recouvrement de créances	3 364	12	Services financiers, administrations et gouvernements, télécommunications, *e-commerce*
Health Advocate	Services de conseil et d'assistance en ligne dans le domaine de la santé	593	1	Santé
PSG Global Solutions	Services de conseil et d'assistance dans les processus de recrutement	1 865	2	Santé, agences de voyages, hôtellerie et compagnies aériennes
TOTAL		**17 266**	**78**	

* *Hors interprètes externes sous contrat avec LLS, et icluant 2 395 employés de ZP Better Together.*

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

LanguageLine Solutions (LLS)

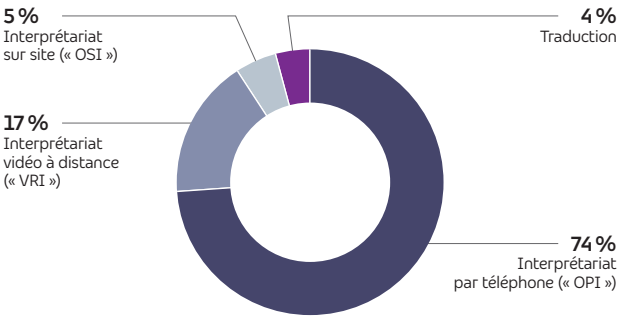
Fondée en 1982 et établie à Monterey (Californie – États-Unis), LanguageLine Solutions a été acquise par TP en septembre 2016. La société est le leader du marché nord-américain des solutions d'interprétariat à distance et un acteur du secteur de la traduction et de la localisation multilingue pour le compte de nombreuses sociétés et institutions.

Forte d'un réseau de 35 000 interprètes, salariés et non-salariés, LanguageLine Solutions propose des services essentiels à de nombreux clients, notamment dans des secteurs couverts par les *core services* de TP, tels que la santé, les administrations, les assurances, les services financiers et les télécommunications. En 2025, la société offrait des services en plus de 350 langues et dialectes à 30 000 comptes clients aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

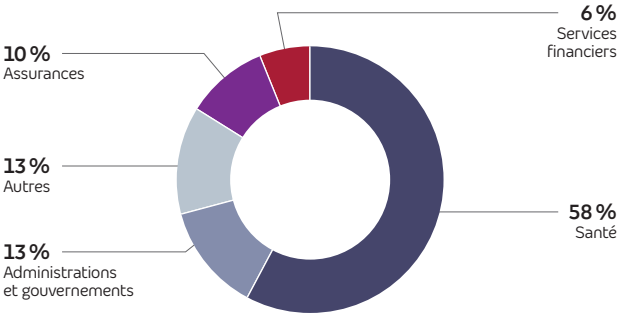
DESCRIPTION DES PRINCIPAUX TYPES DE SERVICES

Type de service	Mission
Interprétariat à la demande (par téléphone « OPI » et par vidéo à distance « VRI »)	▪ Accès rapide à la demande par téléphone et par vidéo à des interprètes hautement qualifiés 24 h/24 et 7 j/7 en plus de 270 langues et deux langues des signes ▪ Accessible avec un numéro dédié et un ERP compatible avec de nombreuses plateformes digitales ▪ Solution d'interprétariat à la demande alimentée par l'intelligence artificielle, *LanguageLine Automated Interpreter* (LLAI)
Interprétariat sur site (« OSI »)	▪ Mise à disposition d'interprètes sur place chez les clients ▪ Solution requise pour des interactions complexes sur des sujets confidentiels ou sensibles ▪ Particulièrement adapté aux contextes de groupe, aux jeunes enfants et à des situations telles que la santé mentale
Services de traduction et de localisation	▪ Mise en place de programmes multilingues pour tous les types de contenu, au travers de plateformes digitales variées ▪ Services de traduction écrite et digitale et de localisation dans plus de 350 langues et 580 combinaisons linguistiques ▪ Services de transcription et de sous-titrage ▪ Solutions utilisant des technologies d'intelligence artificielle intégrées à la traduction automatique neuronale, et l'évaluation de la qualité des contenus traduits ▪ Automatisation de la publication de contenus multilingue
Autres solutions	▪ Tests de compétence linguistique ▪ Programmes de formation des interprètes ▪ Solutions de formation et équipements spécifiques dans le domaine des services linguistiques ▪ Simplification des documents ▪ Services de traduction en braille

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LANGUAGELINE SOLUTIONS PAR TYPE DE SERVICE LINGUISTIQUE *(2025)*



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LANGUAGELINE SOLUTIONS PAR SECTEUR *(2025)*



Les synergies avec les autres activités de TP

Les principales synergies entre les activités *core services* et LanguageLine Solutions ont été développées dans le domaine du recrutement des interprètes. En 2025, plus de 5 900 interprètes étaient employés par TP pour servir le marché nord-américain en mode *offshore*. L'essor de ce modèle de *shoring* a permis à LanguageLine Solutions d'étendre rapidement son maillage international d'interprètes.

TP déploie progressivement les solutions de LanguageLine Solutions auprès de ses clients *core services*, ciblant prioritairement les secteurs de la santé, des assurances, des services financiers, des télécommunications et des administrations publiques.

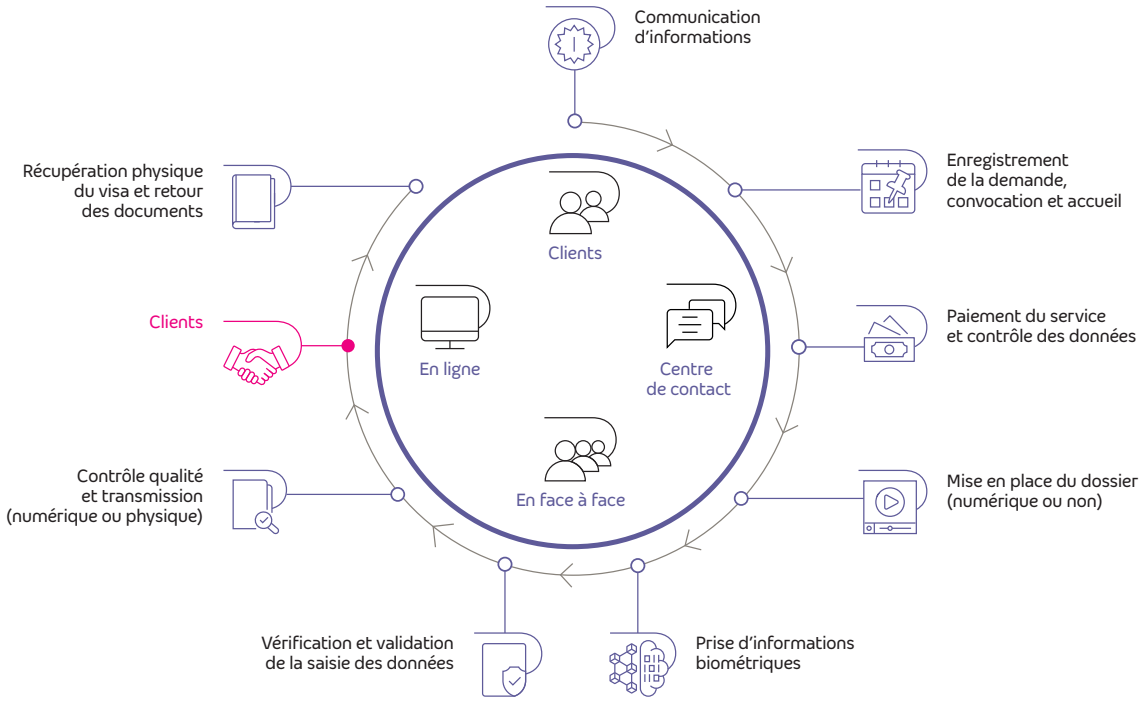
En parallèle, LanguageLine Solutions intensifie son intégration avec les activités *core services* de TP en développant des solutions de traduction et localisation sur mesure, adaptées aux contraintes opérationnelles et réglementaires de chaque client. Ces solutions associant intelligence artificielle et expertise humaine offrent des programmes de traduction automatique, la transcription de contenus audiovisuels et des workflows de gestion de contenus.

TLScontact

TLScontact est un acteur majeur du marché des services gouvernementaux numérisés, doté d'une présence mondiale et d'une expérience reconnue dans la gestion externalisée des demandes de visa et des services consulaires, développée sur près de deux décennies.

Son activité consiste à assister les gouvernements et les organismes publics dans le traitement des demandes déposées par des personnes souhaitant accéder à des services, par exemple pour obtenir un visa afin de voyager dans un pays. TLScontact prend en charge l'ensemble des aspects administratifs du processus, depuis la collecte des pièces justificatives et l'enregistrement des données biométriques jusqu'au transfert sécurisé des dossiers vers l'autorité compétente chargée de la décision.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ PRINCIPALE DE TLSCONTACT



TLScontact dispose d'un modèle économique robuste, fondé principalement sur des contrats de long terme conclus avec des gouvernements à l'issue d'appels d'offres publics. L'entreprise fonctionne selon un modèle autofinancé : en plus des frais de visa perçus par les États, les demandeurs s'acquittent de frais de service TLScontact couvrant la gestion des rendez-vous, le traitement sécurisé des données, l'enregistrement biométrique, etc.

TLScontact propose également aux demandeurs une gamme de services à forte valeur ajoutée moyennant un supplément, tels que l'accès à un salon premium, une assurance voyage, des rendez-vous « Prime Time » en dehors des horaires habituels ou encore des rendez-vous à la demande sur le lieu de leur choix.

La société a ouvert son premier centre de demande de visa à Pékin en 2007, pour le compte de l'Ambassade de France. Son développement rapide s'est appuyé sur son expertise technologique et la qualité de ses équipes, lui permettant d'offrir un service client de haut niveau et un suivi sécurisé des demandes de bout en bout. Sa plateforme technologique propose des interfaces numériques conviviales, la numérisation et le transfert sécurisés des documents, ainsi que la collecte de données biométriques conformément auxnormes internationales les plus strictes.

TLScontact a été la première entreprise de son secteur à obtenir la certification mondiale ISO/IEC 27701 (Privacy Information Management System) en 2021, venant compléter sa certification mondiale ISO 27001 relative à la sécurité de l'information. Depuis, elle a également obtenu la certification ISO/IEC 27017 pour la sécurité du cloud, ainsi que la certification Cyber Essentials Plus, soutenue par le gouvernement britannique, soulignant son engagement continu à protéger ses systèmes, ses données et ses clients face à l'évolution des cybermenaces.

L'entreprise opère dans plus de 130 sites en Europe, au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique et aux États-Unis, traitant près de quatre millions de demandes par an pour 11 gouvernements :

- dans l'espace Schengen : France, Italie, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Pologne, Portugal et République tchèque ;
- au Royaume-Uni ;
- et dans d'autres pays aux besoins spécifiques : Israël, Chypre et Maroc.

En 2025, TLScontact a ouvert de nouveaux centres de demande de visa pour la France aux États-Unis et en Jamaïque, et remporté de nouveaux contrats pour la France en Ouzbékistan et en Biélorussie. Elle a également remporté un contrat majeur avec l'Office fédéral des affaires étrangères allemand, ouvrant entre juin et août de nouveaux centres de demande de visa pour l'Allemagne dans huit villes d'Asie centrale. L'entreprise a par ailleurs signé son premier contrat avec la République tchèque en Thaïlande et a commencé à traiter les demandes de visa tchèques dans son centre de Bangkok en août.

Sur l'exercice, l'activité de TLScontact a été portée par la poursuite de la reprise des voyages internationaux et par la volonté croissante des gouvernements d'externaliser la gestion des demandes de visa et des services aux citoyens. En 2026, des opportunités d'expansion sont attendues avec des clients existants tels que l'Allemagne, l'Italie et les Pays-Bas, ainsi qu'avec de nouveaux gouvernements comme le Canada et la Grèce.

À moyen terme, l'entreprise peut poursuivre sa croissance grâce à l'augmentation continue des déplacements internationaux et à sa capacité à valoriser son expertise en gestion des demandes de visa, son portefeuille clients et son réseau mondial intégré à celui du groupe TP pour remporter de nouveaux contrats. Elle est bien positionnée pour se développer à la fois dans son cœur d'activité – les visas – et dans des services consulaires et aux citoyens connexes, notamment la gestion des documents d'identité, des titres de séjour ou des services destinés aux étudiants souhaitant étudier à l'étranger.

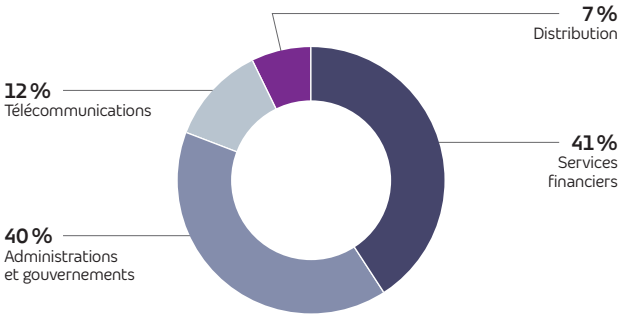
AllianceOne Receivables Management

AllianceOne Receivables Management (« AllianceOne ») est un acteur majeur de l'externalisation du recouvrement de créances en Amérique du Nord. La société y déploie une gamme complète de services spécialisés.

27 centres servent les activités de recouvrement aux États-Unis, au Canada et dans des pays *nearshore* et *offshore* (Canada, Colombie, Costa Rica, Inde, Jamaïque, Mexique, Pérou, Philippines, République dominicaine, Salvador et Trinidad).

Les principaux secteurs servis par la société sont les télécommunications, les services financiers (carte de crédit, prêts bancaires), la distribution et du e-commerce (carte de crédit à la consommation) et les administrations et gouvernements (impôts, douane, santé).

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR *(2025)*



Forte du déploiement réussi de solutions d'intelligence artificielle en 2025, la stratégie d'AllianceOne repose toujours plus sur le développement d'outils digitaux visant à accroître l'efficacité des agents, tout en renforçant et en industrialisant les capacités de recouvrement digital.

Health Advocate

Health Advocate est une plateforme de gestion intégrée du parcours de santé, couvrant l'orientation, le soutien clinique, la santé comportementale et la prévention en réponse aux besoins physiques, émotionnels, sociaux et financiers des patients américains. Depuis 2001, la société accompagne 30 millions de bénéficiaires en combinant expertise humaine et innovation technologique.

Ce modèle de santé des populations s'étend sur l'ensemble du continuum de soins, visant l'optimisation des résultats de santé et la réduction des coûts opérationnels.

Les activités de Health Advocate s'articulent autour de deux familles de services :

Type de service	Mission
Assistance et conseil (*navigation & advocacy*)	Service d'aide aux décisions cliniques et administratives tout au long du parcours de santé du patient sur l'ensemble des canaux de communication (voix et digitaux)
Santé et bien-être	Suite complète de solutions dans le domaine du bien-être et de l'engagement des employés, de la santé comportementale et de la gestion des soins chroniques, visant à assurer une meilleure santé, l'épanouissement et l'efficacité des employés de l'entreprise cliente.

En 2025, Health Advocate a amélioré son offre de services avec notamment le développement :

- **d'une plateforme de santé comportementale Care Connect** mettant en relation les professionnels de santé et les patients afin de faciliter la planification des séances de soins et leurs interactions via des accès sécurisés ;
- **d'une application mobile native** offrant des fonctionnalités de visioconférence, d'agendas, d'alertes, de messagerie sécurisée ainsi qu'un accès 24 h/24 et 7 j/7 aux prestations et aux services d'accompagnement ;
- **d'une plateforme d'engagement digital** multicanal pilotée par l'intelligence artificielle renforçant l'engagement dans les parcours de soins et réduisant les ruptures de prise en charge ;
- **d'outils d'assistance basés sur l'intelligence artificielle** tels qu'un assistant digital dédié à l'accompagnement et à la compréhension des prestations, un outil de gestion des dossiers en temps réel, ou encore un générateur automatisé de recours et d'appels, s'appuyant sur des preuves cliniques.

PSG Global Solutions

Fondée en 2008, PSG Global Solutions est un leader dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement *(Recruitment Process Outsourcing)*. La société propose des solutions couvrant les étapes clés du recrutement et dans tous les domaines des services d'appui au recrutement, de l'optimisation stratégique et du soutien jusqu'à l'automatisation assistée par l'intelligence artificielle, visant à améliorer l'efficacité, la rapidité et l'engagement des candidats.

Avec des équipes localisées aux États-Unis, aux Philippines et en Inde, PSG aide les employeurs, les organisations de santé et les cabinets de recrutement à industrialiser leurs processus en combinant une expertise approfondie de la sélection de profils, des modèles de prestation flexibles et une technologie propriétaire pilotée par l'intelligence artificielle.

L'offre de PSG Global Solutions repose sur quatre types de services :

Type de service	Mission
Recrutement	Solutions modulaires et évolutives d'optimisation des processus d'embauche, couvrant aussi bien l'ensemble du cycle de recrutement que des missions ponctuelles ou le renfort en période de pic d'activité
Support au recrutement pour les employeurs	Support opérationnel et administratif à fort volume, incluant la gestion des habilitations et certifications, la conformité réglementaire, la planification, l'*onboarding* et les opérations de recrutement
Support au recrutement pour les agences de recrutement	Déploiement d'équipes de recrutement en marque blanche afin d'aider les agences de recrutement à augmenter leur capacité de production, absorber les pics d'activité et fluidifier la gestion des candidats
Plateforme de recrutement propriétaire reposant sur l'intelligence artificielle (Ana.ai)	Automatisation de l'engagement candidats, de la présélection, de la planification des entretiens et de la gestion des flux de travail, tout en préservant une expérience de recrutement centrée sur l'humain

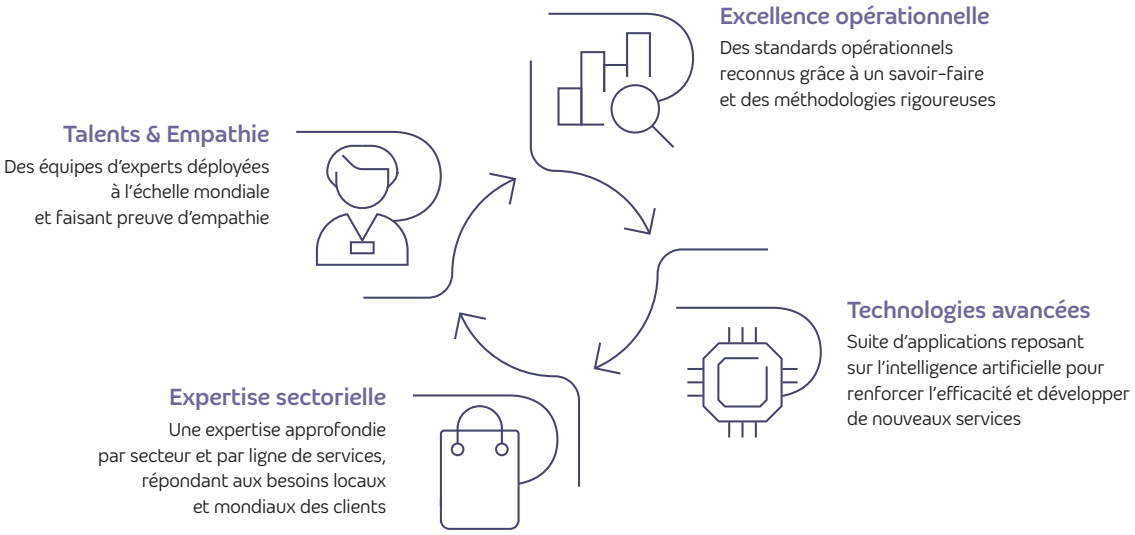
1.1.2. Les atouts de transformation du groupe

Au cours des dernières années, TP a progressivement transformé son modèle afin de répondre à l'évolution des besoins de ses clients, confrontés à un volume et à une complexité croissants des interactions avec leurs propres clients, sous l'effet des changements de comportements des consommateurs et des avancées technologiques rapides, notamment en matière d'IA générative.

Cette transformation a été menée de manière cohérente et disciplinée. Aujourd'hui, TP se positionne comme un partenaire de confiance en transformation opérationnelle pour ses clients à l'échelle mondiale dans le domaine des services numériques aux entreprises.

Ce modèle de création de valeur repose sur quatre pilliers : les talents et leur empathie, une expertise sectorielle approfondie, des technologies avancées et l'excellence opérationnelle.

Les quatre piliers du groupe



1.1.2.1. *High Touch :* des équipes d'experts déployés à l'échelle mondiale

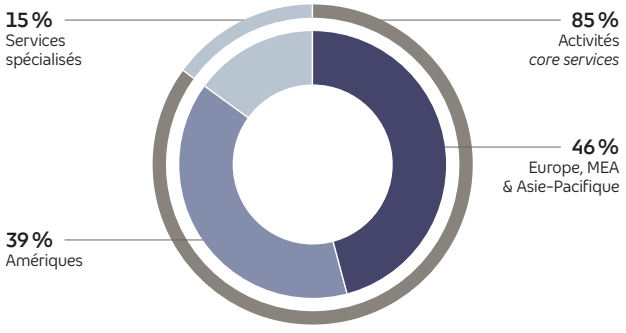
TP est le partenaire global préféré des plus grandes entreprises mondiales et des gouvernements de premier plan ainsi qu'un employeur de référence au niveau mondial.

1.1.2.1.1. Un partenaire global sur son marché

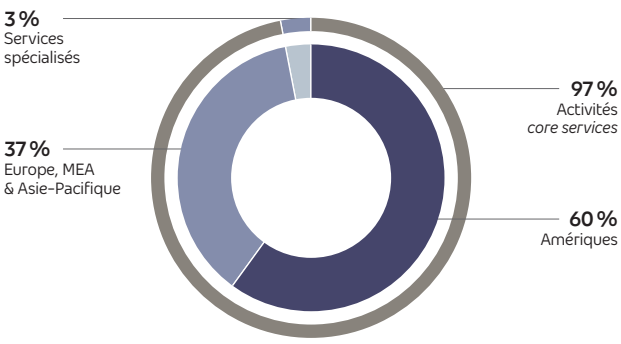
Présent dans près de 100 pays, TP couvre 170 marchés dans plus de 400 langues et dialectes pour le compte de plus de 1 500 clients composés d'importantes sociétés internationales opérant dans de nombreux secteurs d'activité et de gouvernements. Deux-tiers des 100 plus grandes entreprises dans le monde sont des clients du groupe.

L'implantation mondiale du groupe lui permet d'accompagner les multinationales dans le déploiement rapide de solutions complexes et intégrées sur l'ensemble des marchés mondiaux, répondant à leur exigence de standards uniformes de qualité, de sécurité et d'efficacité.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ ET PAR ZONE LINGUISTIQUE *(2025)*



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2025 PAR ZONE LINGUISTIQUE ET PAR ACTIVITÉ



1.1.2.1.2. Un employeur de référence au niveau mondial

TP emploie près de 490 000 collaborateurs répartis dans près de 100 pays et joue un rôle clé dans la génération d'opportunités professionnelles à travers le monde.

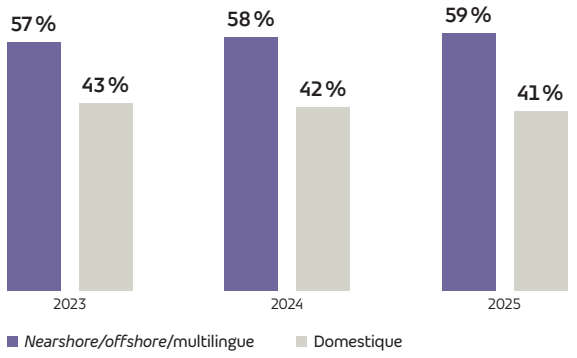
TP vise le statut d'employeur de référence pour assurer la création de valeur auprès de ses parties prenantes. La satisfaction des collaborateurs est la condition première de celle des consommateurs finaux et donc des clients. Le groupe met en œuvre à cette fin de nombreuses initiatives portant sur le recrutement, la formation, la gestion des carrières, ainsi que sur le respect des droits de l'homme, l'inclusion et la santé et sécurité au travail.

En 2025, le groupe a intégré pour la cinquième 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 s'est hissé à la 7e place mondiale du classement, obtenant la certification Great Place to Work® dans 69 pays à travers le monde, couvrant 90 % de ses collaborateurs.

1.1.2.1.3. Une offre unique de solutions opérationnelles *smart shoring*

Grâce à un réseau mondial intégré d'opérations domestiques, d'opérations multilingue dans huit pays, et d'opérations *nearshore* et *offshore* dans 45 pays, TP 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* PAR TYPE DE PROGRAMME



Les solutions domestiques, *offshore* et *nearshore*

Les solutions *nearshore* et *offshore* de TP consistent à servir un marché depuis un pays tiers dans la langue de destination. Elles ciblent principalement :

- le marché nord-américain via le Mexique *(nearshore),* les Philippines et l'Inde *(offshore),* en anglais et espagnol ;
- certains marchés européens *(nearshore).*

Leur succès repose notamment sur une standardisation des processus garantissant une expérience client homogène, indépendamment de la localisation géographique des centres.

AVANTAGES OFFERTS PAR TYPE DE SOLUTION

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

Les hubs multilingue

TP opère des hubs multilingue offrant aux multinationales des solutions omnicanal multilingue de gestion de l'expérience client. Ces centres regroupent des collaborateurs de diverses nationalités sur un site unique afin d'opérer des programmes paneuropéens, panafricains et panasiatiques. Ils associent expertise linguistique, rentabilité et innovation technologique pour délivrer des services sur mesure aux marques mondiales.

L'offre multilingue de TP constitue un facteur de différenciation, s'appuyant principalement sur huit pays dont chacun dessert au moins cinq langues : Portugal, Grèce, Roumanie, Espagne, Égypte, Malaisie, Indonésie et Thaïlande. L'implantation d'un hub multilingue repose sur des critères de sélection rigoureux : attractivité et stabilité régionale alliées à un bassin de population qualifié et multiculturel.

Les hubs multilingue intègrent des systèmes de traduction instantanée utilisant l'intelligence artificielle, notamment pour couvrir un grand nombre de langues et dialectes et ainsi optimiser la qualité de service et l'efficacité opérationnelle du groupe.

Caractéristiques des hubs multilingue :

- responsabilités opérationnelles centralisées ;
- gestion des données consolidées, standardisation et cohérence des processus omnicanal et multilingue impliquant plusieurs marchés ;
- souplesse en matière de gestion de ressources humaines, notamment dans les phases de démarrage et de pic d'activité ;
- efficacité des coûts grâce à l'optimisation des ressources humaines et du choix de *shoring ;*
- une solution agile pour permettre de servir de nouvelles langues et d'ouvrir de nouveaux marchés.

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

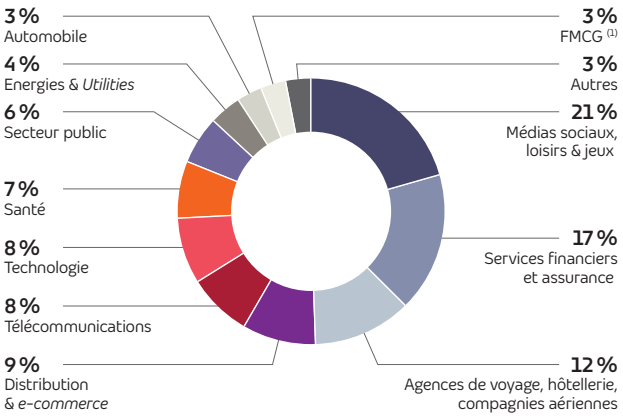
Le télétravail est un modèle opérationnel pérenne et créateur de valeur, déployé au niveau mondial grâce à la solution *TP Cloud Campus* (TPCC) et qui combine une technologie innovante, une approche centrée sur l'humain et des normes opérationnelles d'excellence. Après une mise en place réussie pour surmonter la crise mondiale sanitaire du Covid-19, cette solution a évolué pour devenir modèle opérationnel à distance pérenne et fiable s'appuyant sur la technologie *cloud* et une gestion centralisée des conseillers à distance. Elle est aujourd'hui utilisée par 30 % des effectifs du groupe qui travaillent à distance.

1.1.2.2. Un portefeuille clients diversifié et une forte expertise sectorielle

Avec plus de 1 500 clients composés d'entreprises leaders dans de nombreux secteurs et d'administrations, les activités *core services* de TP disposent d'un des portefeuilles clients les plus diversifiés du secteur. Dans les activités services spécialisés, LanguageLine Solutions, leader aux États-Unis dans les services d'interprétariat à distance, dispose d'un portefeuille de 30 000 comptes clients.

TP développe des offres dédiées aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité. Le groupe est notamment bien positionné dans les secteurs des services financiers, de la santé, des médias sociaux, du voyage et de l'hôtellerie, ainsi que des administrations.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES *CORE SERVICES* PAR SECTEUR EN 2025



(1) Fast Moving Consumer Goods.

TP investit depuis de nombreuses années dans la connaissance sectorielle et la compréhension fine des besoins de ses clients au travers du déploiement de ressources opérationnelles et commerciales qui l'ont vu accélérer la verticalisation de son offre et de son organisation au niveau mondial. Son positionnement expert est notamment adapté à l'environnement métiers de plus en plus digitalisé de ses clients. La contribution des acteurs de la technologie est répartie sur un grand nombre de secteurs.

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

	2025	2024	2023
1er client	**6 %**	7 %	5 %
Top 5	**22 %**	22 %	19 %
Top 10	**31 %**	31 %	28 %
Top 20	**40 %**	40 %	38 %
Top 50	**54 %**	54 %	52 %
Top 100	**66 %**	67 %	66 %

* *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.*

Le positionnement mondial de TP permet au groupe d'accompagner des entreprises multinationales partout dans le monde quel que soit le marché servi. Ces comptes globaux représentent 56 % du chiffre d'affaires des activités *core services* du groupe (top 100 clients représentant 66 % du chiffre d'affaires). Néanmoins, aucun client de TP ne représente plus de 6 % du chiffre d'affaires total du groupe.

La durée moyenne de la relation de TP avec ses 100 premiers clients est de l'ordre de 14 ans.

1.1.2.3. *High Tech :* une approche différenciante au service de l'humain

Le groupe développe et acquiert des technologies pour délivrer un service avec une efficacité accrue pour optimiser la satisfaction client. Il se positionne ainsi comme un acteur majeur de la transformation digitale. Depuis de nombreuses années, l'intégration de solutions automatisées utilisant les serveurs vocaux interactifs, l'automatisation robotisée des processus (RPA) et l'intelligence artificielle (intelligence artificielle) a ainsi directement contribué à la croissance soutenue du groupe et à l'amélioration de sa rentabilité.

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

Automatisation fonctionnant sur des règles simples	*Chat* | Voix | Email	Intelligence artificielle générative
IVR[1], RPA[2], OCR[3], ML[4]	Traitement automatique du langage naturel (NLP[5])	Grands modèles de langage (LLM[6])
Automatisation des tâches répétitives, simples et basées sur des règles permettant d'améliorer la productivité et la précision	Automatisation avancée et analyse approfondie des interactions pour une meilleure compréhension des besoins du client et l'apport de la meilleure solution possible	Compréhension du contexte significativement améliorée, capacité à résumer et à générer automatiquement des réponses

Intelligence artificielle générative

Intelligence artificielle conversationnelle

Automatisation basique et avancée

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, AMÉLIORIATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAITEMENT MOYEN AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES

(1) Serveur vocal interactif.
(2) Automatisation robotisée des processus.
(3) Reconnaissance optique des caractères.
(4) Apprentissage automatique.
(5) Natural Language Process.
(6) Large Language Model.

1.1.2.3.1. L'écosystème de solutions *TP.ai FAB*

Les **solutions TP.ai FAB** constituent un portefeuille d'expertises en intelligence artificielle modulaire qui intègre l'intelligence artificielle directement au cœur des opérations. Structuré en suites fonctionnelles et sectorielles, cet écosystème vise à réduire la complexité, standardiser l'exécution et générer de la performance là où elle est la plus stratégique.

Lse principales suites fonctionnelles de TP.ai FAB sont :

- **TP.ai FAB Assist :** renforce l'expertise humaine grâce à l'IA afin d'améliorer la précision, la productivité et la qualité.
- **TP.ai FAB Connect :** orchestre des interactions hybrides, humaines et agentiques, tout au long du parcours client.
- **TP.ai FAB Growth :** accélère la génération de revenus et la performance commerciale grâce à des workflows optimisés par l'IA.
- **TP.ai FAB Collect :** soutient des opérations de recouvrement et de gestion des créances conformes et pilotées par l'IA, à grande échelle.
- **TP.ai FAB Data :** transforme les données d'entreprise en informations exploitables via des services data fondés sur l'IA.
- **TP.ai FAB Operate :** applique l'IA au recrutement, à la formation et au contrôle qualité afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

1.1.2.3.2. *TP Infinity :* une offre de service de transformation digitale

La nouvelle gamme de services *TP Infinity* de TP illustre sa capacité à capitaliser sur ses expertises historiques pour conseiller et accompagner les clients dans leur transformation digitale.

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 TP 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, finalisée en novembre 2023.

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 installée en Europe avec des activités au Mexique, en Colombie et dans le reste de l'Amérique latine ; et
- Junokai, une société de conseil en expérience client en Allemagne.

TP Infinity est composée d'une équipe diversifiée d'experts en analyse des données et technologies, créatifs et experts en optimisation opérationnelle.

1.1.2.3.3. Les nouvelles solutions digitales de back-office

L'intelligence artificielle bouleverse les métiers du back-office qui doivent s'adapter face aux opportunités d'automatisation et d'optimisation qu'elle offre. TP se positionne comme un partenaire stratégique dans la fourniture de solutions d'intelligence artificielle sécurisée, s'appuyant sur les meilleures pratiques de l'apprentissage automatique. Ainsi, le groupe développe des capacités avancées dans trois principaux domaines :

- opérations spécialisées dans l'intelligence artificielle générative : annotation, classification, balisage, conservation des données, et synthétisation de textes ;
- intelligence artificielle éthique et responsable : détection et atténuation des biais, des vulnérabilités des systèmes d'intelligence artificielle, protection des données et de la vie privée, respect des politiques et législations en vigueur ;
- optimisation des intelligence artificielle : tests de vulnérabilité et de pénétration des systèmes informatiques, et création de requêtes précises pour obtenir des résultats d'intelligence artificielle contextuels à partir de grands modèles de langage *(prompt engineering)*.

Particulièrement, l'annotation de données est un rouage essentiel pour développer des environnements utilisant l'intelligence artificielle générative. Ce service identifie des données brutes (images, fichiers, textes, vidéos) puis leur ajoute une ou plusieurs étiquettes pour spécifier leur contexte aux logiciels d'intelligence artificielle. Par cet apprentissage automatique, il les entraîne à faire des prédictions précises et à mieux utiliser les données. Il s'agit de la première étape dans la création d'un système d'intelligence artificielle.

L'essor de l'annotation de données s'inscrit dans le développement de l'économie à la demande (« Gig economy ») correspondant à l'emploi de ressources spécialisées offrant une certaine flexibilité, avec des possibilités de montée en compétences et de fidélisation. En tant que leader mondial sur son marché et employeur de référence, notamment en Inde, TP est particulièrement bien positionné pour attirer ces nouveaux talents.

À titre d'exemple, la gamme de solutions **TP.ai Data Services** fournit l'infrastructure de données qui alimente l'intelligence artificielle, le *machine learning* et l'intelligence artificielle générative à grande échelle. De l'annotation des données aux analyses avancées, **TP.ai Data Services** transforme les données brutes en informations fiables et exploitables, permettant aux entreprises de concevoir, déployer et piloter leurs systèmes d'intelligence artificielle en toute confiance.

Les services intégrés de TP couvrent la gestion du cycle de vie de l'intelligence artificielle, l'analyse de données avancée et les activités de *Trust & Safety*. Ils combinent intelligence artificielle, expertise humaine et gouvernance rigoureuse afin d'améliorer la précision, d'accélérer l'automatisation, de protéger les écosystèmes digitaux et de générer des résultats tangibles.

1.1.2.3.4. Une strategie de partenariats avec des acteurs technologiques clés

Face à l'accélération du changement, TP a développé des solutions propriétaires et noué des partenariats clés. TP a été particulièrement actif sur les deux dernières années 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, incluant ServiceNow, Microsoft Azure et Kore.ai.

TP est notamment devenu un partenaire de premier plan d'acteurs clés du *cloud*. En 2023, TP a étendu son partenariat avec Microsoft Azure Cloud afin de proposer à ses clients les solutions complètes d'infrastructures dans le *cloud*. Ses équipes d'experts fournissent des services de consultation (évaluation de la meilleure stratégie possible et des objectifs), de migration (solution adaptée au besoin des clients) et de gestion *cloud* (gestion des infrastructures, gouvernance, sécurité, et optimisation permanente).

TP souhaite accélérer les partenariats dans les années à venir dans le cadre de sa stratégie visant à développer davantage ses capacités d'intelligence artificielle (intelligence artificielle) avancée en intégrant des technologies propriétaires afin de renforcer sa position de leader en matière de solutions innovantes d'intelligence artificielle pour transformer l'expérience client.

Ces partenariats se développeront dans un esprit « gagnant-gagnant ». Ils permettront à TP d'investir dans l'intelligence artificielle avancée pour offrir des services de gestion de l'expérience client à son important portefeuille clients. Et TP pourra devenir le distributeur exclusif partout dans le monde de la technologie de ses partenaires et travailler en étroite collaboration avec ces derniers pour les aider à améliorer leurs technologies au profit de leurs clients.

1.1.2.3.5. Un réseau informatique *cloud* mondial intégré

La transition vers le *cloud* est une étape essentielle pour la transformation digitale des entreprises. Une stratégie *cloud* maîtrisée permet d'améliorer la flexibilité, la fiabilité et l'efficacité. Elle améliore les performances tout en réduisant les coûts informatiques. Elle favorise également l'innovation en permettant d'intégrer de manière transparente l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique dans les opérations.

TP 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 TP offre une connectivité sécurisée entre les centres de contact et les employés 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.

1.1.2.4. Procédures et sécurité

1.1.2.4.1. Procédures d'excellence *High Standards*

Les normes TOPS *(TP Operational Process and Standards)* et BEST *(Baseline Enterprise Standard for TP)* garantissent la cohérence globale dans les opérations et les fonctions support du groupe. Ces normes reposent sur des critères de qualité et respectent des exigences strictes en matière de sécurité des personnes et des données. Elles se caractérisent par :

- des pratiques sectorielles répondant aux plus hauts standards du marché ;
- des standards homogènes au sein du groupe ;
- une exécution quotidienne dans les opérations ;
- une combinaison de l'intelligence artificielle et de l'intelligence émotionnelle ;
- une conformité aux exigences de certifications locales et sectorielles ;
- une expérience client globale unifiée grâce à une méthodologie opérationnelle cohérente dans tous les sites ;
- une gestion standardisée des opérations et des fonctions support ;
- un environnement d'excellence pour les collaborateurs.

Le groupe respecte également les normes du secteur, telles que COPC *(Customer Operations Performance Centers),* ainsi que les normes de gestion internationales comme ISO 9001.

L'excellence opérationnelle des procédures offre de nombreux avantages :

- amélioration de l'efficacité et des indicateurs de performance ;
- augmentation de la satisfaction client ;
- proximité opérationnelle ;
- offre de service cohérente dans l'ensemble des sites ;
- intégration de l'intelligence artificielle et de l'intelligence émotionnelle ;
- gestion simplifiée des partenariats.

EXEMPLES DE PROCÉDURES DE GESTION DES OPÉRATIONS

Procédure	Objectifs
TOPS *(TP Operational Processes and Standards)*	TOPS *(TP Operational Processes and Standards)* est le cadre de gestion opérationnelle et humaine de TP. Ce référentiel standardise les opérations en optimisant le temps de gestion via des protocoles digitaux structurés. Il améliore l'efficacité et les KPI en instaurant une gestion cohérente, centrée sur l'expérience client et l'innovation. TOPS favorise une proximité opérationnelle accrue, intègre les avancées technologiques et place l'intelligence émotionnelle au cœur des interactions.
BEST *(Baseline Enterprise Standard)*	Les processus BEST constituent un ensemble de normes qualitatives garantissant un haut niveau de qualité de service, une performance élevée et une gestion proactive des programmes existants et futurs.
« Lean Six Sigma » (LSS)	Le **programme LSS (« Lean Six Sigma ») de TP** structure l'amélioration continue en dotant les responsables opérationnels des compétences nécessaires au pilotage de leurs processus. Ce standard définit les outils de formation et de conduite de projets pour garantir la cohérence méthodologique. Il encadre l'intégration des formateurs, les cursus de certification, l'exécution des projets, ainsi que l'assurance qualité et la documentation sur l'ensemble du cycle de vie des initiatives.
TPLI (TP Loves Ideas)	**TP Loves Ideas** est le programme d'innovation de TP, qui permet aux collaborateurs de partager leurs idées d'amélioration. À travers une plateforme centralisée, il oriente les propositions vers les managers et les équipes de transformation, impulsant ainsi le changement et créant de la valeur pour les clients, les collaborateurs et les parties prenantes.
COPC *(Customer Operations Performance Centers)*	La **certification COPC,** référence mondiale, fournit à TP un cadre d'amélioration des performances opérationnelles et de l'expérience client. Ce système d'évaluation indépendant cible les leviers critiques de satisfaction client et de rentabilité, tout en favorisant l'engagement des collaborateurs et la réduction du turnover. Fondée sur un modèle de gestion robuste et évolutif, la norme COPC assure une cohérence globale des processus à l'échelle de la société. En 2025, 22 filiales ont été auditées et ont renouvelé leur certification.

1.1.2.4.2. Conformité et sécurité des données

TP applique les normes les plus strictes pour protéger les données clients, sur site comme à domicile. Le groupe déploie un Système de Gestion de la Sécurité de l'Information **(SGSI)** fondé sur la norme **ISO 27001,** audité annuellement. Ce cadre repose sur des évaluations opérationnelles régulières visant à atténuer les risques.

Pour le travail à distance, le groupe privilégie l'infrastructure de bureau virtuel (**VDI –** *Virtual Desktop Infrastructure*), la navigation sécurisée et les clients légers. Chaque filiale respecte les standards internes et internationaux tels que le **NIST** *(National Institute of Standards and Technology)* Cybersecurity Framework, l'**ISO 27001** ou les audits **SOC2 Type 2** *(System and Organization Controls).* Le groupe respecte également les normes **PCI DSS** *(Payment Card Industry Data Security Standard)* et **HIPAA** *(Health Insurance Portability and Accountability Act)* pour les services de santé aux États-Unis. Des procédures de sauvegarde et des mesures contractuelles garantissent la continuité d'activité.

Enfin, **TP** maintient une certification mondiale **ISO/IEC 27701 (PIMS –** *Privacy Information Management System*). En 2025, l'intégration des entités de Majorel dans ce périmètre a été finalisée. Ce standard assure la conformité au **RGPD** *(Règlement Général sur la Protection des Données)* et au **CCPA** *(California Consumer Privacy Act).*

TP déploie un programme de sécurité applicative examinant chaque produit numérique pour corriger les vulnérabilités et garantir la gestion des risques selon les standards de l'**OWASP** *(Open Web Application Security Project)* avant toute mise en production. Un comité de gouvernance valide la conformité des solutions aux politiques de sécurité et de confidentialité du groupe, incluant l'approbation des logiciels tiers via le processus de gestion des risques liés aux fournisseurs *(Third-Party Risk Management).*

TP investit continuellement dans des outils de pointe et des systèmes de surveillance des menaces. Le groupe collabore activement en partageant ses analyses de menaces avec ses clients et ses pairs du secteur du **BPO** *(business process outsourcing).*

Le groupe veille également à ce que la couverture d'assurance requise soit obtenue et appliquée en relation avec ses activités.

1.1.2.4.3. Cybersécurité

Stratégie du groupe

À l'instar de nombreux grands groupes *Business to Business* et *Business to Consumer,* TP opère dans un environnement de cybersécurité complexe, marqué par l'intensification des attaques contre les grandes entreprises et les institutions. Pour y répondre, le groupe déploie le programme d'amélioration continue Project Eagle Eye. Lancé en 2025 et reconduit sur 2026, il succède aux projets Eagle et Eagle Talon, un plan biennal dédié à la sécurisation des identités et des terminaux *(endpoints).* **Project Eagle Eye** vise à renforcer la sécurité de l'organisation à travers les axes suivants :

- mise en place d'un processus mondial d'identification, d'évaluation, de priorisation et de mitigation des vulnérabilités et des risques de sécurité ;
- protection des données sensibles au sein des applications critiques de l'entreprise ;
- renforcement de la sécurité des terminaux des collaborateurs back-office ;
- amélioration de la sécurité des produits digitaux de TP.

TP fait appel à des prestataires externes pour des simulations d'attaques (Red Teaming), dont les enseignements permettent d'affiner l'efficacité des politiques de sécurité. Le groupe a adopté le NIST CSF (Cybersecurity Framework) et aligne son programme sur la norme ISO/IEC 27001. Le groupe maintient ses certifications et les étend systématiquement aux entités dont il fait l'acquisition lors de leur intégration. Ce dispositif garantit la conformité aux réglementations RGPD, CCPA et aux autres législations sur la protection des données personnelles.

TP a noué des partenariats stratégiques dans le secteur du BPO *(business process outsourcing)* pour échanger en temps réel des renseignements sur les menaces (Threat Intelligence). Parallèlement, le groupe a accru ses investissements dans la détection proactive et les systèmes d'alerte. Enfin, la gestion du risque humain (HRM – Human Risk Management) reste prioritaire. En 2025, TP a renforcé ses programmes de sensibilisation pour réduire la vulnérabilité à l'ingénierie sociale, notamment au phishing.

Les principales initiatives incluent :

- **simulations de phishing :** plus de 100 000 tests de phishing menés chaque mois à l'échelle mondiale afin d'évaluer et d'améliorer la résilience des collaborateurs face au vol d'identifiants et aux liens malveillants.
- **formations ciblées :** modules de microlearning multilingue adaptés aux rôles et intégrés aux flux de travail quotidiens pour renforcer les bonnes pratiques de sécurité.
- **analyses comportementales :** suivi continu des réactions des utilisateurs afin d'identifier les tendances de risque et d'adapter les actions correctives.
- **alertes en temps réel :** notifications immédiates lors de campagnes actives de fraudes via des messages électroniques *(phishing)* ou des appels téléphoniques *(vishing)* afin de limiter les risques de compromission.

Ces mesures permettent d'inscrire la sensibilisation à la sécurité comme un processus continu et un élément de la culture d'entreprise. En associant formation, simulation et analytique, **TP** transforme ses collaborateurs en acteurs proactifs de la défense, conformément aux standards du marché et aux exigences réglementaires.

La gouvernance est assurée par le ***Global Compliance and Security Council,*** soutenu par le **comité d'audit, des risques et de la conformité.** Des protocoles d'escalade garantissent la remontée des incidents majeurs à la direction générale et aux autorités. Le ***Global Compliance and Security Council*** évalue régulièrement l'efficacité des contrôles pour orienter les investissements face à l'évolution des cybermenaces. En alliant cadres robustes, technologies de pointe et culture de vigilance, **TP** maintient un programme de cybersécurité résilient et adaptable.

1.1.3. Les marchés du groupe

1.1.3.1. Marchés des activités *core services*

La transformation digitale de TP s'est traduite par l'élargissement de son périmètre d'activité et de son marché cible aux services aux entreprises (ou gestion des processus métier).

Le marché des activités *core services* de TP se décompose aujourd'hui en deux parties :

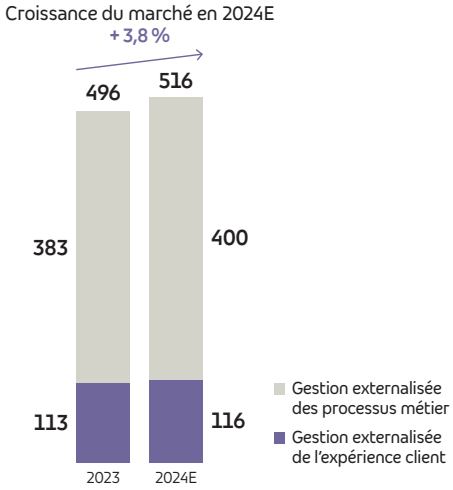
- le marché historique de la gestion externalisée de l'expérience client ;
- le marché, plus large, de la gestion externalisée des processus métier (ou *business process outsourcing*), couvrant les services intégrés de gestion des processus métier spécifiques par secteur (santé, banques, agences de voyages,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

La taille du marché mondial de la gestion externalisée des services aux entreprises, comprenant la gestion externalisée de l'expérience client, ainsi couvert par TP s'élevait en 2024 à 514 milliards de dollars, en croissance de près de + 4 % par rapport à 2023, selon les estimations internes du groupe. Ce marché cible est ainsi quatre à six fois plus important, en valeur, que le marché historique de gestion de l'expérience client externalisée dont le groupe est le leader mondial.

La croissance de ce marché est notamment soutenue par :

- la demande de solutions de plus en plus sophistiquées et intégrées dans un environnement complexe (intelligence artificielle, omnicanal et multilingue…) ;
- les nouveaux besoins en termes de solutions d'automatisation des processus et de transformation digitale intégrées (« end-to-end »).

TAILLE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION EXTERNALISÉE DES PROCESSUS MÉTIER (OU « SERVICES AUX ENTREPRISES ») *(2023-2024E) (en milliards de dollars US)*



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

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

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

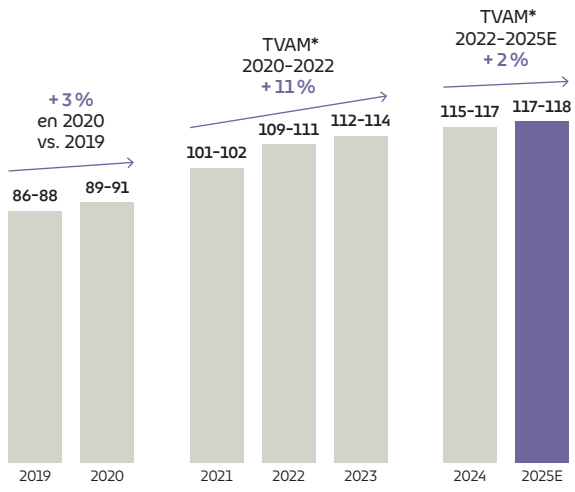
Le marché de la gestion de l'expérience client couvre principalement les domaines du service de relation clients, de support technique, de l'acquisition de clients et du conseil opérationnel. C'est le marché historique du groupe TP.

Selon le cabinet Everest (rapport 2024), la taille estimée du marché mondial de la gestion de l'expérience client, externalisée et internalisée, était en 2024 de l'ordre de 345-365 milliards de dollars US, contre 280-300 milliards de dollars US en 2010, soit une croissance annuelle moyenne d'environ + 1,5 %. 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.

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

La gestion externalisée de l'expérience client représentait en 2025E un marché mondial de l'ordre de 117 à 118 milliards de dollars US, selon le cabinet Everest. Le marché externalisé a progressé à un rythme annuel sans précédent d'environ + 11 % entre 2020 et 2022, tiré notamment par le boom du numérique pendant la « période Covid-19 » en 2021 et 2022. La croissance s'est ensuite ralentie à environ + 2 % entre 2022 et 2025 avec notamment le retour à la normalisation des comportements de consommation post-crise sanitaire.

TAILLE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ EXTERNALISÉ DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT *(2019-2025E) (en milliards de dollars US*



Source : Everest (2025).

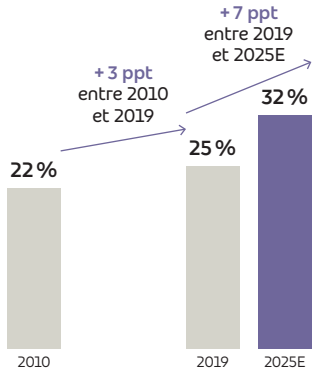
Le cabinet Everest a estimé la croissance du marché externalisé à environ + 2 % en 2025, reflétant un accroissement de l'incertitude économique et des risques géopolitiques : tensions commerciales, volatilité du marché des changes, etc.

Évolution du taux d'externalisation du marché mondial de la gestion de l'expérience client

En 2025, le taux d'externalisation du marché de la gestion de l'expérience client était estimé à 32 %. Bien qu'encore relativement faible, ce taux est en progression continue depuis 2010 (22 %). Cette progression s'explique par la capacité des sociétés spécialistes de l'externalisation à améliorer la qualité de l'expérience client des entreprises et à répondre aux besoins de plus en plus complexes et intégrés des clients : la technologie (dont l'intelligence artificielle générative), l'omnicanal, le multilingue, les formes de travail hybride (combinant télétravail et travail sur site) ainsi qu'un marché tendu en termes de ressources humaines et exigeant en matière de pratiques ESG, et enfin les risques croissants de sécurité des personnes, des données et des systèmes.

La crise sanitaire a en effet fragilisé le modèle captif (internalisé). Cet environnement plus complexe et la fragilisation des structures de coût de nombreuses sociétés ont ainsi conduit à l'accélération du développement des solutions externalisées, particulièrement au bénéfice des groupes leaders du marché capables d'attirer les meilleurs talents.

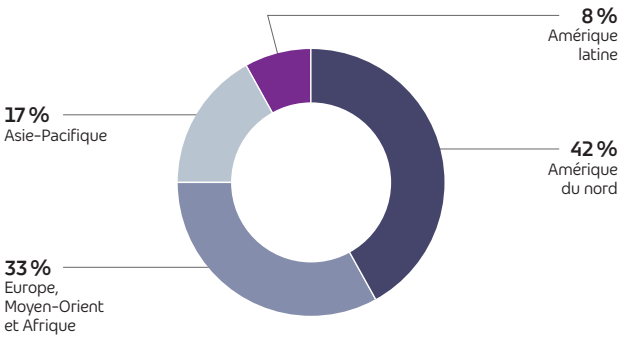
ÉVOLUTION DU TAUX D'EXTERNALISATION DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION DE L'EXPÉRIENCE CLIENT *(2010-2025E)*



Source : Everest (2024).

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 2024 *(en %)*



Source : Everest (2025).

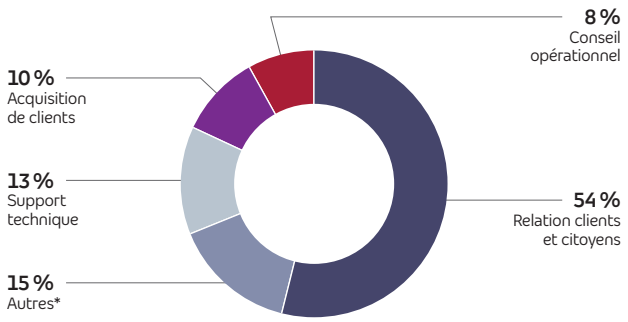
Répartition par secteur du marché mondial de la gestion externalisée de l'expérience client

Les secteurs des télécommunications et des services financiers sont les plus significatifs en taille sur le marché de la gestion externalisée de l'expérience client. Ils représentaient 21 % chacun du marché mondial en 2024.

Everest estime que dans les années à venir les secteurs de la santé et des services devraient continuer de soutenir la croissance du marché grâce à d'importants investissements dans les solutions d'intelligence artificielle.

Répartition par lignes de services du marché de la gestion externalisée de l'expérience client

RÉPARTITION PAR LIGNE DE SERVICES DU MARCHÉ DE LA GESTION EXTERNALISÉE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT EN 2024 *(en %)*



Source : Everest (2024).
** Inclut notamment le traitement des commandes, la gestion des paiements.*

La gestion de la relation clients et citoyens est la principale ligne de services du marché (54 % du total). Les activités de conseil opérationnel représentent la ligne de services la plus dynamique, avec une croissance proche de 10 % en 2024. La demande pour ces solutions est soutenue notamment par les besoins des entreprises en matière de transformation digitale et par l'évolution des attentes des consommateurs en faveur d'interactions les plus fluides possibles.

Digitalisation des solutions de gestion de l'expérience client

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

Le cabinet Everest estime qu'entre 2019 et 2024E ces solutions digitales ont affiché un taux de croissance annuel moyen d'environ + 20 %, contre environ + 5 % pour le marché « traditionnel » (gestion des interactions voix par exemple). En 2024E, la croissance de ces solutions est restée proche de + 10 %. La part des solutions digitales représente 13 %-15 % du marché externalisé de l'expérience client en 2024E, contre environ 7 %-9 % en 2018.

L'émergence de l'intelligence artificielle générative depuis fin 2022 transforme structurellement l'industrie de l'expérience client. Son adoption à grande échelle devrait générer d'importants gains de productivité et accroître la qualité des solutions via la réduction des erreurs, l'optimisation de la durée des interactions et le perfectionnement de la formation. Cette technologie favorise la croissance de TP par l'apparition de métiers adjacents et soutient la progression du taux d'externalisation, les donneurs d'ordres s'appuyant sur l'expertise de pointe et les capacités d'investissement nécessaires à son déploiement.

L'intelligence artificielle générative devrait également créer de nouvelles opportunités de croissance pour les acteurs du marché les mieux positionnés, tels que TP, 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 solutions de conseil pour accompagner la transformation digitale des clients ;
- le développement de nouveaux besoins, tels que l'annotation de données *(data annotation)*, l'apprentissage automatique *(machine-learning, AI training)*, ainsi que la supervision et la modération de l'intelligence artificielle…

1.1.3.1.2. Le marché de la gestion externalisée des processus métier

Digitalisation de l'environnement

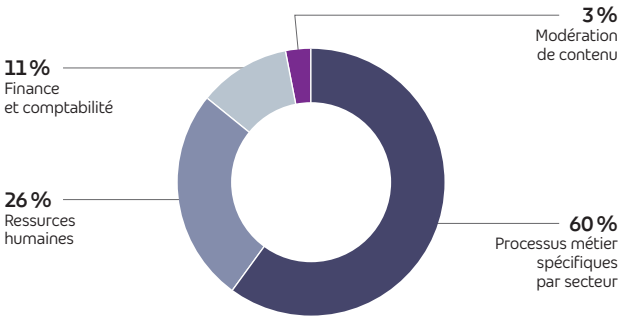
L'accélération de la transformation digitale de TP se traduit par l'élargissement de son périmètre d'activité et de son marché cible à la gestion des processus métier (ou « services aux entreprises ») dans sa globalité.

Le marché mondial de la gestion externalisée des processus métier (hors gestion de l'expérience client) couvre :

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

Il représentait 400 milliards de dollars US en 2024E, selon les estimations internes de TP. En 2024E, le taux de croissance du marché mondial de la gestion externalisée des processus métier a été proche de + 5 %, selon les estimations internes.

RÉPARTITION DU MARCHÉ DE LA GESTION EXTERNALISÉE DES PROCESSUS MÉTIER PAR SEGMENTS *(2024)*



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

La progression rapide de ce marché est principalement soutenue par l'accroissement des 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*.

La forte croissance des interactions clients ainsi que la crise sanitaire de Covid-19 ont soutenu cette dynamique : la recherche d'amélioration de la qualité, de flexibilité des formes de travail (télétravail) et d'une plus grande efficience des processus métier est un enjeu de plus en plus important.

Le marché des services aux entreprises a été stimulé ces dernières années par la forte progression 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 une illustration.

Le marché de la gestion externalisée des processus métier bénéficie fortement du développement de l'intelligence artificielle générative avec la croissance très rapide des nouveaux besoins associés, notamment en matière d'entraînement des grands modèles de langage (*Large Language Models* ou LLM) et d'apprentissage automatique *(machine learning)*.

1.1.3.2. Environnement concurrentiel sur le marché des activités *core services*

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

TP est le leader mondial de la gestion de l'expérience client externalisée, un marché qui reste atomisé malgré une tendance récente à la consolidation. Avec plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025, la part de marché mondial de TP s'élève à 10 %.

La consolidation du secteur s'est intensifiée ces dernières années, portée par la volonté des acteurs de renforcer leur expertise sectorielle, d'étendre leur couverture géographique et d'atteindre une taille critique. Ce mouvement répond à la stratégie de rationalisation des donneurs d'ordres multinationaux. Ces clients réduisent le nombre de leurs partenaires pour gagner en efficacité, privilégiant désormais des acteurs mondiaux capables de couvrir l'ensemble de leurs besoins.

1.1.3.2.2. Une concurrence élargie aux sociétés de conseil et de services informatiques (IT Services) sur le marché de la gestion des processus métier

L'environnement concurrentiel de TP s'élargit et se diversifie sous l'effet de la complexité des marchés de l'expérience client externalisée, de l'intégration croissante des solutions digitales *end-to-end* et de l'innovation technologique, notamment l'intelligence artificielle. Cette évolution rend les frontières sectorielles plus poreuses. Le marché voit l'émergence d'acteurs issus des services technologiques (IT Services), du conseil en gestion des processus métier et du BPO. Ces concurrents pluridisciplinaires se positionnent comme des partenaires globaux, privilégiant une approche axée sur la création de valeur ajoutée plutôt que sur l'arbitrage des coûts salariaux.

ÉLARGISSEMENT DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

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**

#1 : TP
#2 : Concentrix

TOP 2 : chiffre d'affaires ≥ 10 Md de dollars US chacun (leaders mondiaux du marché)

- Foundever
- Capita
- Alorica
- Telus International
- TTEC
- Sutherland
- Konecta
- Transcomos
- Bell system 24

Tier 2 : ~10 sociétés* entre 2 Mds et 4,5 Mds de dollars US de chiffre d'affaires

- TaskUs
- WNS
- EXL Services
- Everise
- IGT
- First Source
- Aegis
- HGS
- IQor
- Atento
- TDCX…

Tier 3 : ~20 sociétés* entre 700 M et 2 Mds de dollars US de chiffre d'affaires

Principaux acteurs du marché des services digitaux aux entreprises

- Accenture
- TCS
- Capgemini
- Cognizant

→ **Chiffre d'affaires supérieur à 20 Mds de dollars US**

- Infosys
- HCL
- Wipro
- TP
- CGI
- Tech Mahindra

Chiffre d'affaires entre 10 et 20 Mds de dollars US

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

TP occupe une position de premier plan sur le marché du BPO appliqué à l'expérience client, avec une offre intégrant l'automatisation du parcours client via l'intelligence artificielle et le conseil en optimisation des processus. Les fournisseurs de solutions technologiques (*SaaS, Cloud,* CRM) utilisant l'intelligence artificielle ne sont généralement pas des concurrents, mais des partenaires experts contribuant à une offre globale intégrée (digital, omnicanal, multilingue). La stratégie de partenariat de TP 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.

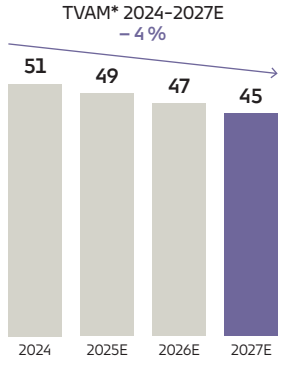
1.1.3.3. Marchés et concurrence dans les activités « services spécialisés »

1.1.3.3.1. Les services d'interprétariat en ligne

Selon Common Sense Advisory (CSA), le marché mondial des services linguistiques s'élevait à environ 50,6 milliards de dollars US en 2024. Une légère contraction nominale est prévue jusqu'en 2027, résultant de la pression sur les prix – surtout en traduction et localisation – et de l'évolution des comportements d'achat. Cette tendance traduit une mutation de la valeur globale plutôt qu'une baisse généralisée de la demande.

Cette dynamique masque des disparités sectorielles : l'interprétariat, notamment à la demande et en milieu réglementé, conserve des moteurs de croissance solides. Parallèlement, les solutions intégrant l'intelligence artificielle captent une part de marché croissante. CSA souligne que la croissance future dépendra de l'évolution du mix de services et de l'offre à forte valeur ajoutée, marquant une rupture définitive avec le modèle de marché pré-2019 centré sur la traduction traditionnelle.

TAILLE ET ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES SERVICES LINGUISTIQUES
(2024-2027E) (en milliards de dollars US)



Source : Common Sense Advisory.

La crise du Covid-19 a accéléré le basculement structurel vers l'interprétariat à distance, imposant durablement l'interprétariat téléphonique et vidéo comme piliers du marché. Bien que la demande de prestations sur site ait retrouvé son niveau de 2019 dès 2023, sa croissance demeure modérée face aux solutions à distance. Ces dernières bénéficient d'atouts compétitifs majeurs en termes d'échelle, de flexibilité et d'efficacité opérationnelle via les plateformes dédiées.

Les perspectives de croissance du marché de l'interprétariat à la demande sont soutenues par plusieurs facteurs structurels de long terme :

- l'adoption croissante d'outils d'interprétariat et de support aux workflows intégrant l'intelligence artificielle ;
- l'innovation continue dans les technologies vidéo, *cloud* et plateformes, permettant des cas d'usage plus larges et plus flexibles ;
- la préférence durable des organisations pour l'externalisation des services linguistiques afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de se concentrer sur leurs activités cœur ;
- la persistance d'exigences réglementaires et de conformité dans des secteurs clés tels que la santé, les services financiers et le secteur public.

L'utilisation croissance de l'intelligence artificielle permet d'augmenter la productivité et l'innovation sans remplacer l'humain, soutenant la croissance des solutions à la demande. En traduction et localisation, face à la pression sur les prix induite par l'automatisation, LanguageLine Solutions a déployé la traduction automatique neuronale et des capacités LLM pour l'estimation de la qualité et l'automatisation des flux multilingue. Ces outils optimisent la gestion des équipes et le service client à grande échelle.

La demande structurelle reste forte : selon l'*US Census Bureau,* environ 69 millions de résidents américains (22 % à 23 % de la population) parlent une langue autre que l'anglais à domicile.

De plus, 12 millions de personnes souffrent de troubles auditifs, alimentant le besoin en interprétariat en langue des signes et services de relais vidéo.

LanguageLine Solutions maintient son leadership en Amérique du Nord dans les secteurs réglementés (santé, finance, secteur public). En 2025, la société se classe au 2e rang mondial des services linguistiques selon CSA et Slator, et demeure le 1er acteur mondial d'interprétariat selon l'index Nimdzi.

1.1.3.3.2. Les services de gestion de demandes de visas

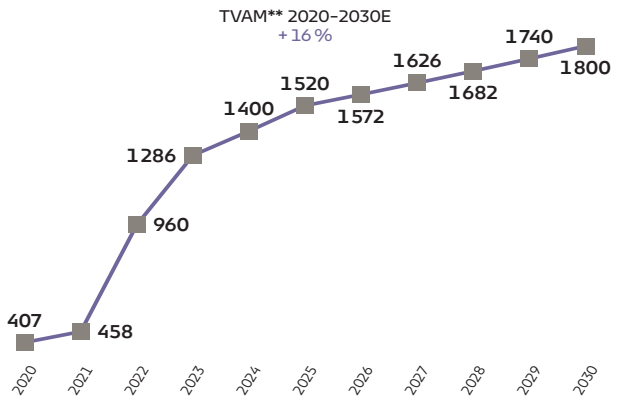
TLScontact fournit des services externalisés de gestion des demandes de visa, principalement pour le compte d'autorités gouvernementales de l'espace Schengen et du Royaume-Uni. L'entreprise opère à l'intersection de la mobilité internationale, de l'externalisation des services publics et des services numériques sécurisés.

Le marché de l'externalisation de la gestion des demandes de visa bénéficie de moteurs structurels de long terme, notamment la croissance continue des déplacements transfrontaliers, le renforcement des exigences réglementaires et sécuritaires, ainsi que le recours accru des gouvernements à des opérateurs privés spécialisés capables de fournir des services aux citoyens à grande échelle et de haute qualité.

Si la demande à court terme peut être affectée par des chocs exogènes tels que des crises géopolitiques ou sanitaires, les tendances de fond indiquent une progression continue de la mobilité mondiale. Selon le World Tourism Barometer de l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies, les arrivées touristiques internationales ont augmenté de 4 % en 2025 pour atteindre environ 1,52 milliard, soit près de 60 millions de plus qu'en 2024. Cette forte reprise post-pandémie des voyages internationaux s'est traduite par une hausse renouvelée et soutenue des volumes de demandes de visa.

À moyen et long terme, la croissance des voyages internationaux, le durcissement des exigences de conformité et l'attention accrue portée par les gouvernements à l'efficacité des coûts et à la qualité de service devraient soutenir les perspectives du marché des services de gestion externalisée des demande de visas.

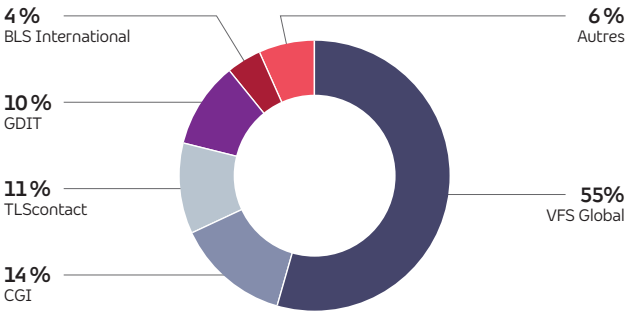
ÉVOLUTION DES ARRIVÉES DE TOURISTES INTERNATIONAUX
(2020-2030E) (en millions)



Source : Souter Point Analysis (2023).
** Taux de variation annuel moyen.*

TLScontact est un acteur majeur du marché mondial de la gestion externalisée des demandes de visas, avec près de 11 % de parts de marché. Ses principaux concurrents sont VFS Global, leader mondial du secteur, des opérateurs régionaux actifs sur le marché nord-américain tels que CGI et GDIT, ainsi que BLS International.

PARTS DE MARCHÉ DES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHÉ MONDIAL DE LA GESTION EXTERNALISÉE DES DEMANDES DE VISAS *(données 2025) (en %)*



Le marché des services annexes liés au processus de demande de visas devrait rester solide, notamment les services permettant aux voyageurs d'améliorer leur confort, leur commodité et leur sécurité.

Les innovations digitales devraient également permettre d'améliorer l'efficience des procédures de gestion des demandes de visas et accroître la satisfaction des usagers au cours des prochaines années. Les gouvernements qui sont généralement lents à adopter les processus digitaux et à innover dans la technologie biométrique notamment, ont mesuré les conséquences de cette inertie durant la crise de Covid-19. Ils souhaitent aujourd'hui à déployer plus de services automatisés et digitalisés pour améliorer la gestion des processus, la rentabilité, et l'expérience des voyageurs.

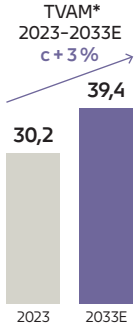
TLScontact est bien positionné pour profiter de ces opportunités grâce à l'expertise du groupe TP en matière de transformation digitale.

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.

1.1.3.3.3. Les services de recouvrement de créances

Le marché mondial externalisé du recouvrement de créances (activité d'AllianceOne) est estimé en 2023 à 30,2 milliards de dollars US selon le cabinet Fact.MR. Sa croissance annuelle moyenne est attendue à environ + 3 % entre 2023 et 2033.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL EXTERNALISÉ DE RECOUVREMENT DE CRÉANCES *(2023E-2033E) (en milliards de dollars US)*



Source : Fact.MR (2024).
** Taux de variation annuel moyen.*

1.1.3.3.4. 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 plus de 250 milliards de dollars US (estimations internes).

Le taux de croissance annuelle de ce marché est supérieur à + 10 % (estimation interne). Le dynamisme de ce marché est porté par la demande croissante pour un accompagnement personnalisé et l'importance croissante accordée par les entreprises au bien-être de leurs employés.

Ce marché est constitué des deux segments principaux suivants :

- le segment de l'assistance et du conseil *(Navigation & Safety)* regroupe les services d'aide aux décisions cliniques et administratives pendant le parcours de santé de l'usager sur l'ensemble des canaux de communication (voix et digitaux). Le dynamisme de ce segment repose en partie sur la difficulté d'accès aux soins et l'augmentation de leurs coûts aux États-Unis, ainsi que par la complexité des polices d'assurance ;
- le segment de la santé et du bien-être regroupe les solutions dans le domaine du bien-être et de l'engagement des employés, de la santé comportementale et de la gestion des soins chroniques. Le développement rapide de ce segment est également soutenu notamment par la croissance des investissements des entreprises dans le bien-être de leurs collaborateurs.

1.1.3.3.5. 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 2024. La croissance de ce marché est attendue à environ + 12 % par an d'ici à 2028.

Cette croissance est principalement portée par le déséquilibre à long terme 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, sélection et 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 post-recrutement 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.

1.1.4. La stratégie du groupe

1.1.4.1. Historique de transformation

Depuis sa création, TP a mené avec succès sa transformation progressive. L'accélération de sa transformation digitale, amorcée en 2018 avec l'acquisition de la société Intelenet 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 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.

LES GRANDES ÉTAPES DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ MONDIAL DES SERVICES AUX ENTREPRISES* *(2000-2025)*

Fin 1990s - Début 2000s

- Marché dominé par les services internalisés
- Offre fondée en grande partie sur l'arbitrage du coût du travail
- Interactions simples : relation clientèle basique et télémarketing classique
- Accès aux systèmes clients via Citrix (serveur)

Début 2000s - 2015

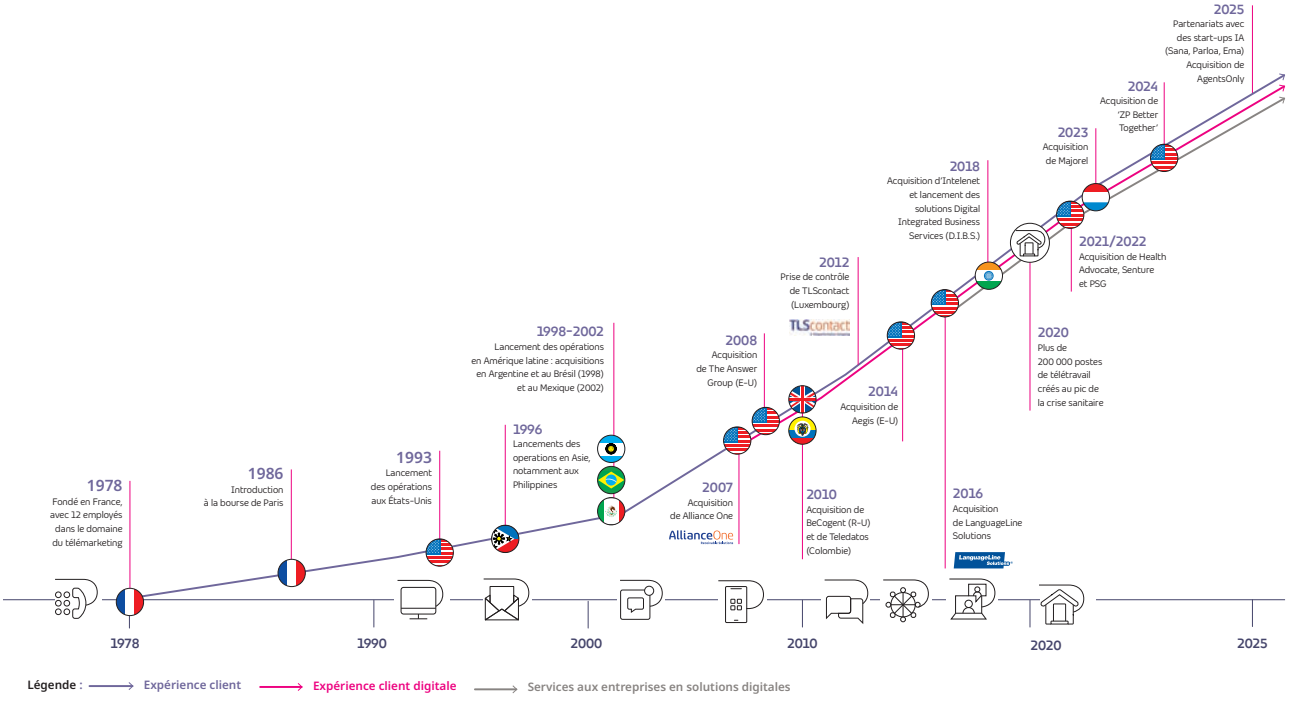
- Développement rapide des sociétés de services informatiques
- Utilisation du « Lean Six Sigma » pour améliorer l'efficacité opérationnelle
- Valeur ajoutée apportée par l'analyse des données et les modèles prédictifs
- Complexité croissante des services externalisés dédiés par secteur et fonctions support
- Émergence des technologies mobiles et de l'informatique dématérialisée

Depuis 2015

- Ère de la transformation digitale, avec des ruptures technologiques, telles que l'intelligence artificielle, qui accélèrent le rythme du changement
- Développement de l'externalisation des services intégrés aux entreprises
- Nouvelles lignes de services, telles que la modération de contenu, pour accompagner les entreprises technologiques
- Nouvelles organisations de travail hybride

* *Gestion des processus métier.*

LES GRANDES ÉTAPES DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE *(1990-2025)*



L'acquisition d'Intelenet en 2018 a accéléré la transformation de TP vers les solutions digitales intégrées et le BPO à forte valeur ajoutée. Cette acquisition stratégique visait trois objectifs principaux :

- **renforcement de l'offre** : intégration d'expertises de pointe en transformation digitale et solutions intégrées ;
- **expansion géographique** : consolidation de la présence du groupe en Inde, un marché stratégique ;
- **diversification sectorielle** : élargissement du portefeuille clients vers les services financiers, l'assurance, le tourisme, l'e-commerce et la santé.

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

- de renforcer significativement 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 son exposition aux clients européens, alors que les clients de TP sont surtout américains.

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

1.1.4.2.1. Une stratégie de transformation à moyen terme par croissance interne et croissance externe

Un environnement favorable

Évoluant dans un contexte économique volatil et compétitif, le potentiel de croissance du groupe est favorisé par la transformation du marché de la gestion externalisée des processus métier, y compris celle de l'expérience client, dont les principaux moteurs sont les suivants (cf. 1.1.3 *Les marchés du groupe*) :

- **accélération de la digitalisation et du déploiement de l'intelligence artificielle,** avec de nouveaux services comme, dans l'univers des réseaux sociaux, la modération de contenu il y a quelques années et l'annotation de données et d'apprentissage de systèmes automatisés aujourd'hui. Il en résulte l'augmentation de la taille du marché cible de TP qui va au-delà du marché historique de la gestion de l'expérience client pour couvrir l'ensemble du marché de la gestion externalisée des procédures métiers et des services IT ;
- **développement de l'*offshore*** qui offre des possibilités d'optimisation des processus métier et d'accès à un vivier de talents plus large permettant aux entreprises d'augmenter leur avantage concurrentiel. Avec des infrastructures informatiques de qualité de classe mondiale, un bassin de talents qualifiés parlant anglais ainsi qu'une culture portée sur les nouvelles technologies, l'Inde est ainsi devenue un partenaire incontournable ;
- **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 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. L'incertitude du contexte macroéconomique et les contraintes de budget des clients qui sont liées offrent un contexte favorable à l'*offshoring* externalisé;
- **intégration avec un écosystème** pertinent d'outils et de partenaires technologiques, une stratégie que le Groupe a initiée il y a plusieurs années en nouant des partenariats avec un certain nombre d'acteurs technologiques. TP assure une veille continue et une évaluation régulière des évolutions dans ce domaine afin de rester à la pointe du secteur.

Une stratégie de transformation digitale fondée sur une approche unique combinant l'intelligence émotionnelle et l'intelligence artificielle

L'ambition de TP est d'accélérer sa transformation pour devenir un leader mondial solide et incontesté des services aux entreprises spécialisé dans les solutions digitales.

Le groupe développe un modèle d'affaires créateur de valeur fondé sur une approche *High Touch-High Tech* (cf. 1.1.2 *Les atouts de transformation du groupe*). 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.

Faire de l'IA un levier de renforcement de l'efficacité interne et l'excellence opérationnelle

Dans le cadre du plan *'Future Forward'*, TP a également mené une revue approfondie de ses processus et de ses structures, s'appuyant sur l'accélération de l'adoption de l'IA pour renforcer l'efficacité opérationnelle. À ce jour, plus de 90 initiatives d'efficacité ont été lancées pour générer des économies de coûts, améliorer la productivité et renforcer l'excellence opérationnelle autour de trois piliers :

- transformation interne par l'IA : déploiement de l'IA au sein des opérations clés pour accroître l'efficacité et réduire les tâches manuelles dans le recrutement, la formation, la gestion des effectifs, l'encadrement et la qualité ;
- optimisation des coûts : réduction structurelle des frais SG&A et optimisation d'autres coûts directs grâce à des circuits décisionnels plus courts, à l'automatisation et au renforcement des pratiques et des contrôles sur les achats ;
- refonte organisationnelle : simplification de la structure organisationnelle.

Les économies annualisées attendues de ces initiatives sont estimées à plus de 100 millions d'euros.

Déploiement à grande échelle de TP.ai FAB

TP développe avec TP.ai FAB des suites de solutions d'IA couvrant à la fois des usages horizontaux et des besoins sectoriels spécifiques, afin de transformer les services fournis à ses clients dans de nombreuses industries. TP.ai FAB vise par exemple à générer de meilleurs résultats et davantage d'efficacité grâce à l'intégration d'une IA agentique dans les domaines de l'augmentation humaine, du recouvrement, de l'expérience client, de la génération de revenus, des services de données pour l'IA et des opérations.

Plus de 500 projets IA ont été lancés en 2025, permettant de passer à l'échelle les différentes solutions FAB.

Le déploiement de ces solutions passe notamment par une stratégie de partenariats avec des sociétés expertes en intelligence artificielle. Ces partenariats se développent dans un esprit « gagnant-gagnant ». Ils permettent à TP d'investir dans l'intelligence artificielle avancée pour renforcer sa gamme de services auprès de ses clients. TP peut devenir le distributeur exclusif de la technologie de ses partenaires partout dans le monde et travailler en étroite collaboration avec ces derniers pour les aider à améliorer leur expertise au service de leurs clients. En 2025, TP a investi environ 50 millions d'euros.

Enfin, TP a obtenu la certification *ISO/IEC 42001:2023 AI Management System* délivrée par BSI. L'ISO 42001 est la première norme internationale dédiée spécifiquement aux systèmes d'IA, offrant un cadre structuré démontrant la gouvernance de l'IA, la gestion des risques et l'utilisation responsable des systèmes d'IA. Cette certification constitue un avantage concurrentiel supplémentaire pour le groupe, attestant de son engagement en matière d'IA et du respect d'un ensemble rigoureux de standards. Elle complète les autres normes dans les domaines de la sécurité de l'information, de la confidentialité et de la conformité, reflétant des standards élevés pour la protection des données clients et l'adhésion aux réglementations mondiales, dont l'AI Act européen.

Investir dans les lignes de service en croissance

Conformément à la dynamique observée et à la stratégie définie, TP accélère et investit dans les lignes d'activité à fort potentiel pour l'avenir. Cela inclut les tâches liées au back-office, les services de données pour l'IA et la génération de revenus qui évoluent sur des marchés en croissance et pour lesquelles TP dispose de l'expertise, de l'empreinte mondiale, de la connaissance sectorielle et des réalisations concrètes requises. Par ailleurs, TP entretient des relations étroites et des discussions commerciales ouvertes avec ses clients concernant de potentiels contrats de transformation à grande échelle, susceptibles de représenter plusieurs centaines de millions d'euros d'impact sur le chiffre d'affaires en base annualisée. Toutefois, à ce stade, les discussions se poursuivent et leur issue demeure incertaine.

Lancement d'une revue stratégique du portefeuille d'activités

Pour concentrer ses ressources sur les activités créatrices de valeur, TP engagera une revue stratégique de son portefeuille d'activités, incluant d'éventuelles cessions et opérations de M&A.

1.1.4.2.2. Perspectives

Perspectives annuelles 2026 :

- croissance à données comparables du chiffre d'affaires attendue entre + 0,0 % et + 2,0 %. Dans un contexte de marché incertain, TP un début d'année peu dynamique, avec un chiffre d'affaires du 1er trimestre attendu en dessous de la fourchette annuelle ;
- marge d'EBITA récurrente stable, autour de 14,6 % (1) ;
- génération de cash-flow net disponible de 800 à 850 millions d'euros, hors décaissements non-récurrents (2) ;
- environ 70 à 90 millions d'euros de coûts de restructuration non récurrents à comptabiliser dans le compte de résultat.

Objectifs financiers 2026-2028 :

Les objectifs financiers à moyen terme de TP sont les suivants :

- retour à une croissance annuelle soutenue du chiffre d'affaires à données comparables avec un objectif compris entre + 4 et + 6 % en 2028 ;
- marge d'EBITA courant d'environ 15,5 % en 2028 attendue après coût de la transformation IA ;
- génération d'un cash-flow net disponible cumulé d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2026-28 qui tiennent compte des efforts fournis en matière d'IA.

1.1.5. Faits marquants en 2025

1.1.5.1. Poursuite des investissements dans l'intelligence artificielle

En 2025, TP a réalisé de nouveaux investissements combinant technologies de pointe et expertise humaine pour accélérer la croissance et créer de la valeur à long terme. Ces initiatives visent à créer des avantages concurrentiels pour les clients du groupe grâce aux services aux entreprises en solutions digitales intégrées en orchestrant intelligemment l'intelligence artificielle avec l'empathie, la capacité de jugement et l'expertise propres à l'humain.

Innovation

En juin 2025, un nouveau plan stratégique « Future Forward » a été dévoilé, dont l'objectif est l'intégration de l'intelligence artificielle dans l'offre, l'organisation et les structures du groupe. En parallèle, TP.ai FAB a été lancée, une plateforme d'intégration technologique propriétaire visant à orchestrer en toute sécurité l'intelligence artificielle, l'expertise humaine et la technologie à grande échelle.

Renforcement des capacités au travers de partenariats stratégiques et d'acquisitions

TP a étendu son expertise dans le domaine de l'intelligence artificielle au travers de partenariats stratégiques et d'acquisitions.

Le groupe a lancé un programme de partenariat en matière d'intelligence artificielle qui s'est traduit par :

- l'acquisition d'« Agents Only », une plateforme de crowdsourcing augmentée par l'intelligence artificielle, afin de renforcer la position de *TP.ai Data Services* ; et
- des partenariats avec des acteurs technologiques, pionniers de l'intelligence artificielle :
  - Sanas, une société spécialisée dans la compréhension des conversations en temps réel,
  - Parloa, une plateforme d'intelligence artificielle agentique dédiée au service client,
  - Ema, une start-up leader dans le domaine de l'intelligence artificielle agentique horizontal.

TP et la prestigieuse École d'informatique de l'université Carnegie-Mellon se sont associés pour accélérer la recherche appliquée dans le domaine de l'augmentation de l'humain par l'intelligence artificielle.

Enfin, plus de 500 nouveaux projets d'intelligence artificielle ont été lancés en 2025.

1.1.5.2. 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)	2025	2024	2023
Investissements d'exploitation nets	**246**	214	212
% chiffre d'affaires	**2,4 %**	2,1 %	2,5 %

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

(1) En faisant l'hypothèse d'un taux de change moyen EUR/USD de 1,20 en 2026.
(2) Tenant compte de l'impact négatif de la probable dépréciation du dollar US par rapport à l'euro.

1.

1.1.6. Organigramme (au 31 décembre 2025)

1.1.6.1. Teleperformance SE et ses filiales

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

TP perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble de ses filiales. La note 24 *Relations avec les entreprises liées* de la section 5.2.4 *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 5.2.4 *Notes annexes aux comptes sociaux* – Note 26 *Tableau des filiales et participations*).

1.1.6.2. Organigramme opérationnel

Activités *core services*

EUROPE, MEA & ASIE-PACIFIQUE

- Afrique du Sud
- Albanie
- Allemagne
- Arabie saoudite
- Arménie
- Australie
- Autriche
- Azerbaïdjan
- Belgique
- Bosnie-Herzégovine
- Chine
- Corée du Sud
- Côte d'Ivoire
- Croatie
- Danemark
- Égypte
- Émirats arabes unis
- Espagne
- Estonie
- États-Unis
- Finlande
- France
- Géorgie
- Ghana
- Grèce
- Indonésie
- Irlande
- Italie
- Japon
- Kenya
- Kosovo
- Liban
- Lituanie
- Luxembourg
- Macédoine du Nord
- Madagascar
- Malaisie
- Malte
- Maroc
- Maurice
- Moldavie
- Nigeria
- Norvège
- Pays-Bas
- Pologne
- Portugal
- Qatar
- République tchèque
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Russie
- Sénégal
- Singapour
- Suède
- Suisse
- Suriname
- Thaïlande
- Togo
- Tunisie
- Turquie
- Ukraine
- Vietnam

AMÉRIQUES

- Argentine
- Belize
- Brésil
- Canada
- Chili
- Colombie
- Costa Rica
- États-Unis
- Équateur
- Guatemala
- Guyana
- Honduras
- Inde
- Mexique
- Nicaragua
- Paraguay
- Pérou
- Philippines
- Royaume-Uni
- République dominicaine
- Salvador
- Trinidad et Tobago

Activités « services spécialisés »

LLS

- Canada
- Costa Rica
- États-Unis
- Royaume-Uni
- Taïwan

TLS

- Afrique du Sud
- Albanie
- Algérie
- Allemagne
- Arabie saoudite
- Arménie
- Azerbaïdjan
- Bangladesh
- Biélorussie
- Bosnie-Herzégovine
- Botswana
- Cambodge
- Cameroun
- Canada
- Chine
- Égypte
- Espagne
- États-Unis
- Éthiopie
- France
- Gabon
- Géorgie
- Ghana
- Indonésie
- Irlande
- Italie
- Jamaïque
- Jordanie
- Kazakhstan
- Kenya
- Kirghizistan
- Kosovo
- Liban
- Madagascar
- Malaisie
- Maroc
- Maurice
- Mongolie
- Namibie
- Nigeria
- Ouganda
- Ouzbékistan
- Pays-Bas
- Philippines
- Pologne
- Portugal
- République du Congo
- Royaume-Uni
- Russie
- Rwanda
- Sénégal
- Serbie
- Sierra Leone
- Singapour
- Sri Lanka
- Suisse
- Tanzanie
- Thaïlande
- Tunisie
- Turquie
- Ukraine
- Vietnam

ARM

- Canada
- États-Unis
- Jamaïque

HEALTH ADVOCATE

- États-Unis

PSG

- Colombie
- États-Unis
- Philippines

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 :

- l'évaluation des valeurs recouvrables des immobilisations incorporelles et des goodwill ;
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises ;
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions ;
- l'évaluation des obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi ;
- l'évaluation des instruments financiers dérivés ;
- l'évaluation des impôts différés et traitements fiscaux incertains ;
- l'évaluation des provisions pour risques et charges.

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

VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES À DONNÉES COMPARABLES

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

(en millions d'euros)	
Chiffre d'affaires de l'exercice 2024	**10 280**
Effet de change	- 362
Chiffre d'affaires de l'exercice 2024 à taux de change constants	**9 918**
Croissance à données comparables	95
Effet de périmètre	196
CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'EXERCICE 2025	**10 209**

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

Résultat opérationnel + dotations aux amortissements et provisions + amortissements des incorporels liés aux acquisitions + amortissements du droit d'utilisation des actifs loués + pertes de valeur des goodwill et incorporels + charges liées aux paiements fondés sur des actions + autres éléments non récurrents (autres produits/charges d'exploitation).

EBITDA COURANT HORS COÛTS DE RÉALISATION DES SYNERGIES

EBITDA courant - coûts liés à l'intégration et la capture de synergies dans le cadre de l'acquisition de Majorel ainsi qu'au plan de restructuration en France et de nature non récurrente.

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat opérationnel	**1 055**	**1 082**
Dotations aux amortissements et provisions	**268**	293
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	**218**	220
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	**19**	17
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	**234**	249
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	**97**	29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	**77**	91
Autres produits/charges d'exploitation	**22**	3
EBITDA COURANT	**1 990**	**1 984**
Coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France	**16**	112
EBITDA COURANT HORS COÛTS DE RÉALISATION DES SYNERGIES	**2 006**	**2 096**

AUTRES ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS

Éléments inhabituels quant à leur survenance ou leur montant incluant notamment certaines plus et moins-values de cession d'actifs corporels ou incorporels, certaines charges de restructuration ou liées à des départs, certains litiges majeurs, les frais d'acquisitions ou de fermetures de sociétés.

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

Résultat opérationnel + amortissements des incorporels liés aux acquisitions + pertes de valeur des goodwill et incorporels + charges liées aux paiements fondés sur des actions + autres éléments non récurrents (autres produits/charges d'exploitation).

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat opérationnel	**1 055**	**1 082**
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	**218**	220
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	**97**	29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	**77**	91
Autres produits/charges d'exploitation	**22**	3
EBITA COURANT	**1 469**	**1 425**
Coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France	**16**	112
EBITA COURANT HORS COÛTS DE RÉALISATION DES SYNERGIES	**1 485**	**1 537**

RÉSULTAT NET AJUSTÉ

Résultat net – part du groupe + amortissements des incorporels liés aux acquisitions + pertes de valeur sur goodwill et incorporels + autres produits/charges d'exploitation + coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France + impôt lié aux charges déductibles ajustées.

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net – Part du groupe	**497**	**523**
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	**218**	220
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	**97**	29
Autres produits (charges) d'exploitation	**22**	3
Coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France	**16**	112
Impôt lié aux charges déductibles ajustées*	**- 69**	- 80
RÉSULTAT NET AJUSTÉ – PART DU GROUPE	**781**	**807**

** Impôt lié aux charges déductibles ajustées (amortissements des incorporels liés aux acquisitions, pertes de valeur des incorporels, autres produits/charges d'exploitation et coûts de synergies liées à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France) sur la base du taux d'impôt en vigueur en France, soit 25,83%.*

CASH-FLOW NET DISPONIBLE

Flux de trésorerie générés par l'activité - acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes de cessions - prêts accordés nets des remboursements - intérêts financiers versés/reçus - décaissements relatifs aux actifs loués.

CASH-FLOW NET DISPONIBLE HORS DÉCAISSEMENTS NON-RÉCURRENTS

Cash-flow net disponible - décaissements non-récurrents.

(en millions d'euros)	2025	2024
Flux de trésorerie générés par l'activité	**1 614**	**1 813**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	**- 253**	- 219
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	**7**	5
Prêts accordés	**- 3**	- 15
Remboursement de prêts	**3**	15
Intérêts financiers versés/reçus	**- 183**	- 204
Décaissements relatifs aux actifs loués	**- 315**	- 311
CASH-FLOW NET DISPONIBLE	**870**	**1 084**
Décaissements non-récurrents	**31**	
CASH-FLOW NET DISPONIBLE HORS DÉCAISSEMENTS NON-RÉCURRENTS	**901**	**1 084**

ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE

Passifs financiers courants et non courants - trésorerie et équivalents de trésorerie.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
PASSIFS NON COURANTS		
Obligations liées aux contrats de location	585	580
Passifs financiers	3 182	3 007
Instruments dérivés sur emprunts (nets)	- 6	- 5
PASSIFS COURANTS		
Obligations liées aux contrats de location	198	216
Passifs financiers	1 003	1 147
Instruments dérivés sur emprunts (nets)		3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**- 996**	**- 1 058**
ENDETTEMENT NET OU DETTE NETTE	**3 966**	**3 890**

1.2.2. Événements significatifs de l'exercice 2025

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de la société américaine ZP Better Together, un acteur de référence dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques dédiées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis. Le montant de cette transaction s'élève à 500,9 millions de dollars US (cf. note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation* à la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* ci-après).

L'opération a été entièrement financée par dette (note 7.4 *Passifs financiers* à la section 5.1.6 du présent URD). La société est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025.

1.2.3. Résultats consolidés de l'exercice 2025

1.2.3.1. Chiffre d'affaires consolidé

Le chiffre d'affaires du groupe pour 2025 est en progression de 1,3 % (1) à données comparables (hors effet négatif de l'hyperinflation de 0,3 %), porté par la dynamique positive des *Core Services*. Le chiffre d'affaires publié 2025 inclut :

- un effet de périmètre positif (196 millions d'euros) principalement lié à la consolidation de ZP Better Together (ZP) depuis le 1er février 2025 et d'Agents Only depuis le 30 juin 2025 ;
- un effet de change négatif (-362 millions d'euros) résultant principalement du renforcement de l'euro depuis le second trimestre 2025 par rapport au dollar US, à la roupie indienne, à la livre turque, à la livre égyptienne et à la plupart des devises d'Amérique latine.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros)	2025	2024	Variation (%) À données publiées	À données comparables	À données comparables hors hyperinflation
Core services	**8 724**	**8 791**	**- 0,8%**	**2,7 %**	
Zone Amériques	4 026	4 190	- 3,9 %	1,4 %	
Zone Europe, MEA & Asie-Pacifique	4 698	4 601	2,1 %	3,8 %	
Services spécialisés	**1 485**	**1 489**	**- 0,2 %**	**- 9,3 %**	
TOTAL	**10 209**	**10 280**	**- 0,7 %**	**1,0 %**	**1,3 %**

Les activités *core services*

Zone Amériques

La zone Amériques a retrouvé une croissance positive du chiffre d'affaires à données comparables en 2025, portée par :

- la demande soutenue pour les solutions BPO *offshore*, se traduisant par l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires en Inde tout au long de l'année ;
- les solutions domestiques en Amérique latine, qui ont connu une croissance rapide grâce à la montée en puissance de plusieurs nouveaux contrats, notamment dans les activités de *Trust & Safety* et de back-office ;
- la croissance des solutions domestiques aux États-Unis, encore modeste, mais qui a montré une nette amélioration au second semestre par rapport au premier, avec un moindre impact négatif lié à la migration vers l'*offshore*.

La croissance en 2025 a été soutenue par les secteurs public, du voyage, des télécoms, des biens de consommation et de l'énergie. L'activité a été plus faible dans les secteurs automobile et technologique.

Zone Europe, MEA et Asie-Pacifique

Dans l'ensemble de la région, la plupart des lignes de services ont enregistré une dynamique soutenue, notamment en expérience client, acquisition clients, solutions de back-office, services data pour l'IA et *analytics*.

(1) Ajustée au titre de l'impact du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa dans les « services spécialisés », la croissance à données comparables ressort à 2,4 % pour 2025.

Les activités au Royaume-Uni et en Afrique subsaharienne ont affiché une solide croissance sur l'année, grâce à la montée en puissance de nouveaux contrats, en particulier dans le secteur public ainsi que dans la banque et les services financiers.

Dans la région Asie-Pacifique, l'activité est restée bien orientée, en particulier en Asie du Sud-Est où le groupe a bénéficié d'une hausse des volumes dans les lignes de services expérience client et *Trust & Safety*, dans les secteurs des médias, du divertissement & jeux, ainsi que du retail et de l'e-commerce.

La croissance des solutions multilingues a été soutenue par de très bonnes performances au Moyen-Orient et en Afrique, notamment en Égypte et en Turquie, où le groupe développe rapidement des solutions attractives.

Les activités « services spécialisés »

La croissance à données comparables en 2025 a été principalement affectée par le non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa chez TLScontact. Ajustée de cet impact, la croissance des Services Spécialisés aurait atteint 0,6 % en 2025.

En 2025, le chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions (LLS) — la composante principale des Services Spécialisés et l'activité d'interprétation à forte valeur ajoutée de TP — a été légèrement inférieur à celui de l'an dernier à données comparables, en raison d'une dynamique négative au dernier trimestre. Compte tenu d'un environnement particulièrement difficile aux États-Unis pour cette activité, cette performance résiliente témoigne de la solidité de son modèle économique.

1.2.3.2. Résultat des opérations

L'EBITDA courant s'élève à 2 006 millions d'euros en 2025, contre 2 096 millions d'euros l'année précédente.

L'EBITA courant atteint 1 485 millions d'euros, et la marge d'EBITA ressort à 14,6 %, contre 1 537 millions d'euros et une marge de 15,0 % en 2024. À taux de change constants — c'est-à-dire hors effet de translation — la marge d'EBITA aurait été de 14,8 % en 2025. La contraction de 20 points de base reflète principalement :

- l'impact du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa chez TLScontact, bien que partiellement compensé par la consolidation de ZP. En cumulé, l'impact net sur la marge d'EBITA 2025 est d'environ dix points de base ;
- les coûts IT liés à l'IA, qui ont représenté un impact de quinze points de base sur la marge d'EBITA 2025.

EBITA COURANT PAR ACTIVITÉ

EBITA courant *(en millions d'euros)*	2025	2024
Core services	**1 048**	**1 091**
% CA	**12,0 %**	12,4 %
Zone Amériques	**498**	518
% CA	**12,4 %**	12,4 %
Zone Europe, MEA & Asie-Pacifique	**510**	515
% CA	**10,9 %**	11,2 %
Holdings	**40**	58
Services spécialisés	**437**	**446**
% CA	**29,4 %**	30,0 %
TOTAL EBITA COURANT	**1 485**	**1 537**
% CA*	**14,6 %**	15,0 %

* *Dont un impact négatif lié à l'effet de change d'environ -20 points de base ; à taux de change constants, la marge d'EBITA en 2025 aurait été de 14,8 %.*

Les activités *core services*

Zone Amériques

En 2025, les *Core Services* dans la zone Amériques ont affiché une marge d'EBITA avant éléments non récurrents stable par rapport à 2024 (12,4 %), en dépit d'effets de change défavorables.

Zone Europe, MEA et Asie-Pacifique

En 2025, les *Core Services* en Europe, MEA & Asie-Pacifique ont enregistré une marge d'EBITA avant éléments non récurrents de 10,9 %, contre 11,2 % en 2024, reflétant principalement le ralentissement des activités domestiques au dernier trimestre ainsi que l'effet défavorable des devises.

Les activités « services spécialisés »

Des mesures d'efficacité ont été déployées avec succès à partir du second trimestre 2025 pour protéger la rentabilité du groupe et ont permis de préserver la marge, celle-ci étant légèrement supérieure à celle de 2024 pour LanguageLine Solutions (LLS).

Dans l'ensemble, la marge d'EBITA avant éléments non récurrents des Services Spécialisés s'établit à 29,4 % en 2025, contre 30,0 % en 2024. L'amélioration de la rentabilité de LLS a été compensée par la baisse de rentabilité de PSG Global Solutions (activités de recrutement externalisé) et de Health Advocate (navigation et accompagnement dans le système de santé), toutes deux affectées par un environnement difficile aux États-Unis, ainsi que par un effet de change défavorable.

Enfin, l'impact négatif du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa a été presque entièrement compensé par la contribution positive de la consolidation de ZP à compter du 1er février 2025.

1.2.3.3. Autres éléments du résultat

Le résultat opérationnel s'établit à 1 055 millions d'euros, contre 1 082 millions d'euros l'année précédente. Il inclut :

- l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions pour 218 millions d'euros ;
- une dépréciation des goodwill et incorporels pour 97 millions d'euros ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 77 millions d'euros ;
- d'autres charges non récurrentes pour un montant net de 22 millions d'euros, portant principalement sur des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à l'arrêt des opérations du groupe dans certains pays, notamment en Russie ;
- des coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel pour un montant de 16 millions d'euros.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 269 millions d'euros, contre 213 millions d'euros en 2024. Les frais financiers se contractent légèrement sur l'exercice 2025, le groupe profitant de la baisse des taux EUR et USD sur la partie variable de sa dette financière. Le résultat de change se dégrade néanmoins sur la période, les pertes de change nettes ayant impacté négativement le résultat financier en 2025, principalement en raison d'une base de comparaison défavorable sur la livre egyptienne.

Le coût de l'endettement financier ressort à un taux moyen de 3,85 % et se situe toujours à un niveau favorable pour le groupe compte tenu de l'environnement actuel.

La charge d'impôt s'établit à 289 millions d'euros, contre 346 millions d'euros en 2024. Le taux effectif d'impôt ressort à 36,8 % à fin décembre 2025 (33,1 % hors perte de valeur des goodwill), contre un taux de 39,8 % à fin décembre 2024 (38,5 % hors perte de valeur des goodwill). Le groupe a poursuivi l'intégration juridique et opérationnelle des activités de Majorel qui ont permis de diminuer les frottements fiscaux liés à l'évolution du périmètre du groupe. Sur l'exercice 2025, la hausse des pertes de valeur des goodwill, qui ne génèrent pas d'économie d'impôt, pèse néanmoins sur le taux d'impôt effectif.

Il est à noter que l'impôt décaissé est en légère augmentation, à 380 millions d'euros en 2025, contre 366 millions d'euros en 2024, prenant en compte l'effet de périmètre significatif lié à la consolidation de ZP Better Together depuis le 1er février 2025 et l'impact du taux d'impôt effectif particulièrement élevé à fin décembre 2024.

Le résultat net part du groupe est de 497 millions d'euros, contre 523 millions d'euros en 2024. Le résultat net dilué par action s'élève à 8,40 euros à fin 2025, contre 8,71 euros à fin 2024.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 21 mai 2026, de fixer le montant du dividende à verser en 2026 au titre de l'exercice 2025 à 4,50 euros par action. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 54 %.

1.2.4. Situation financière consolidée

1.2.4.1. Structure financière consolidée

CAPITAUX À LONG TERME

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
Capitaux propres	**4 097**	4 556	4 224
Dettes financières non courantes (hors instruments financiers dérivés sur emprunts)	**3 767**	3 587	4 429
TOTAL NET DES CAPITAUX NON COURANTS	**7 864**	**8 143**	**8 653**

CAPITAUX À COURT TERME

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
Dettes financières courantes (hors instruments financiers dérivés sur emprunts)	**1 201**	1 363	1 007
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**996**	1 058	882
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE TRÉSORERIE SUR LES DETTES FINANCIÈRES COURANTES	**- 205**	**- 305**	**- 125**

Certaines dettes financières du groupe sont soumises à des covenants financiers, qui ont tous été respectés au 31 décembre 2025.

1.2.4.2. Flux de trésorerie consolidés

SOURCE ET MONTANT DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
Marge brute d'autofinancement	1 562	1 710	1 351
Variation du besoin en fonds de roulement	52	103	24
Flux de trésorerie d'exploitation	**1 614**	**1 813**	**1 375**
Investissements opérationnels (nets)	- 246	- 214	- 212
Prêts accordés/remboursés (nets)			- 2
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	- 454	- 7	- 2 373
Cessions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	- 11		
Acquisitions de titres non consolidés	- 26		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**- 737**	**- 221**	**- 2 587**
Augmentation de capital et autocontrôle	- 114	- 184	215
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés controlées		- 34	- 16
Dividendes	- 248	- 231	- 227
Intérêts financiers versés	- 183	- 204	- 88
Décaissements relatifs aux actifs loués	- 315	- 311	- 261
Variation nette des dettes financières	29	- 439	1 696
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	**- 831**	**- 1 403**	**1 319**
VARIATION DE TRÉSORERIE	**46**	**189**	**107**

La marge brute d'autofinancement s'est établie à 1 562 millions d'euros. En prenant en compte les décaissements liés aux actifs loués (315 millions d'euros en 2025, contre 311 millions d'euros sur l'exercice 2024), celle-ci se monte à 1 247 millions d'euros, contre 1 399 millions d'euros l'année précédente.

La variation du besoin en fonds de roulement en 2025 reflète la poursuite d'une gestion efficiente de sa trésorerie par le groupe. La réduction du niveau des créances clients est notamment liée aux efforts de recouvrement réalisés au cours de l'année et à l'augmentation marginale du programme de factoring. Cette variation de besoin en fonds de roulement est génératrice de trésorerie à hauteur de 52 millions d'euros en 2025, après un impact positif de 103 millions d'euros en 2024.

Les investissements opérationnels nets s'établissent à 246 millions d'euros, ce qui représente 2,4 % du chiffre d'affaires en 2025, contre 2,1 % en 2024.

Les prêts accordés, nets des remboursements, correspondent à un décaissement net nul en 2025 comme en 2024.

Le montant des intérêts décaissés est de 183 millions d'euros en 2025, contre 204 millions d'euros sur l'exercice 2024. Cette diminution des intérêts versés s'explique principalement par la hausse des intérêts courus non échus au 31 décembre 2025, du fait notamment de l'émission obligataire de 500 millions d'euros réalisée en janvier 2025 d'une part, et par un contexte de contraction des taux d'intérêt sur les dettes financières libellées en EUR et en USD d'autre part.

Il en résulte un cash-flow disponible de 870 millions d'euros en 2025, contre 1 084 millions d'euros l'an passé.

Les acquisitions de titres consolidés représentent un investissement net de 454 millions d'euros, dont 429 millions pour ZP Better Together et 13 millions pour Agents Only. Les acquisitions de titres non consolidés dans le domaine de l'IA s'élèvent à 26 millions d'euros. Par ailleurs, les cessions de titres consolidés correspondent à des flux de sorties de trésorerie nette de 11 millions d'euros.

Les dividendes versés et les rachats de titres d'autocontrôle effectués sur la période correspondent à des décaissements respectifs de 248 millions d'euros et 114 millions d'euros.

Enfin, après prise en compte :

- de l'augmentation nette des obligations liées aux contrats de location de 39 millions d'euros en 2025 ;
- du paiement du solde de la dette relative à des compléments de prix sur le périmètre Majorel à hauteur de 9 millions d'euros sur la période ;
- et de l'impact défavorable des autres éléments sans effet sur la trésorerie à hauteur de 63 millions d'euros,
- l'endettement net du groupe s'élève à 3 966 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 3 890 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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	826 296
Actif courant	767 951
Total actif	**1 594 247**
Capitaux propres	884 473
Passif non courant	279 411
Passif courant	430 363
Total passif	**1 594 247**
Chiffre d'affaires	1 430 783
RÉSULAT NET	**58 894**

1.2.6. Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2026, le groupe a annoncé la mise en œuvre de plans de restructuration dans le cadre de sa transformation liée à l'intelligence artificielle. À la date d'arrêté des comptes, les coûts correspondant s'élèvent à environ 56 millions d'euros. Ces plans concernent environ 3 300 salariés majoritairement en Europe et en Afrique du nord. À la date de clôture, ces projets n'avaient pas fait l'objet d'une communication formelle aux parties concernées, en conséquence aucun passif n'a été comptabilisé à ce titre.

Par ailleurs, par un communiqué de presse en date du 26 février 2026, TP a annoncé l'évolution de sa gouvernance. Dans ce cadre, le Conseil d'administration, réuni le 26 février 2026, a notamment :

- pris acte de la décision de M. Daniel Julien de démissionner de son mandat de directeur général de la société et d'administrateur, avec effet au 15 mars 2026 ;
- pris acte de la décision de MM. Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy de démissionner de leurs mandats respectifs de directeurs généraux délégués avec effet également au 15 mars 2026;
- désigné M. Jorge Amar en qualité de directeur général et de le coopter administrateur, en remplacement de M. Daniel Julien, avec effet au 16 mars 2026.

Daniel Julien, Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy continueront de travailler pour le groupe en 2026 afin de faciliter la transition. À ce jour, aucune charge additionnelle significative n'est anticipée, les engagements de non-concurrence qui seront mis en oeuvre étant déjà provisionnées dans les comptes de la société.

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.

2 Risques et contrôle interne

2.1 **Principaux facteurs de risques** **49**

2.1.1 Risques stratégiques 50
2.1.2 Risques opérationnels 53
2.1.3 Risques juridiques et réglementaires 57
2.1.4 Risques financiers 61

2.2 **Assurances, couverture de risque et gestion de crise** **64**

2.2.1 Politique générale d'assurance du groupe 64
2.2.2 Programmes d'assurance 64
2.2.3 Gestion de crise 65

2.3 **Procédures de gestion des risques et de contrôle interne** **65**

2.3.1 Référentiel utilisé 65
2.3.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne 65
2.3.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne 66
2.3.4 Les acteurs du contrôle interne 69
2.3.5 Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée 70

2.4 **Plan de vigilance** **72**

2.4.1 Identification et cartographie des risques 72
2.4.2 Procédures d'évaluation de la situation des filiales et des fournisseurs et sous-traitants 72
2.4.3 Atténuation des risques et prévention des atteintes graves 73
2.4.4 Mécanismes d'alerte et de plainte 73
2.4.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre 73
2.4.6 Rapport de mise en place du plan de vigilance 2024-2025 74



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 principales directions opérationnelles et fonctionnelles du groupe qui gèrent au quotidien les risques dans leurs domaines de responsabilités. Elles 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 les 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 TP, 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 avec les principales directions du groupe et 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, notamment de la prise en compte des tensions géopolitiques actuelles, ainsi que les conditions macroéconomiques pesant sur l'économie mondiale, qui sont des facteurs aggravants de risques, dont l'impact sur les risques est difficile à estimer.

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 mesures de gestion mises en place, qui nécessitent une capacité de mobilisation et d'adaptation continue, pour limiter les effets des principaux facteurs de risques sont décrites ci-après.

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 celle liée à l'impact de l'intelligence artificielle sur l'activité du groupe, ont continué de peser significativement sur le cours de Bourse sur l'exercice 2025. Cette exposition au risque d'adaptation du groupe aux innovations de rupture est traitée notamment ci-après dans la rubrique « 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 (crises politiques, économiques, sanitaires ou climatiques)	■ ■ ■
	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 et conformité	■ ■ ■
	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	■ ■
	Risque de crédit (clients) et garanties	■ ■
	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 (■).*

2.1.1. Risques stratégiques

Risque lié à la présence internationale (risques géopolitiques, économiques, sanitaires ou environnementaux)

Identification du risque	Gestion du risque
La large implantation géographique du groupe, qui dispose de filiales dans près de 100 pays, accroît l'exposition du groupe à des risques géopolitiques, économiques 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. **Risques 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, telles la hausse des prix des matières premières et de l'énergie, ainsi qu'une inflation plus marquée. 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. Les conséquences de tensions géopolitiques, dans d'autres régions, comme au Moyen-Orient, en Amérique latine 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. **Risques économiques :** 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, qui pourraient avoir des répercussions sur les activités du groupe. 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 d'investissement et de projets de recrutement. **Risques environnementaux :** Les risques environnementaux pouvant impacter la performance du groupe sont décrits dans la section 3. *Durabilité* du présent document d'enregistrement universel, en suivant le cadre de l'information financière relative aux changements climatiques (TCFD).	■ La direction générale de TP 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 de centres de production dans différents pays 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 35 % 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 et ukrainiennes aux comptes du groupe est non significative puisqu'elle représente moins de 0,3 % du chiffre d'affaires 2025. ■ **Inflation** : 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 profitabilité. ■ **Gestion des 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 en définissant de nouveaux objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre compatible avec la trajectoire 1,5° c à horizon 2030. Ces objectifs ont reçu l'approbation en 2024 de l'initiative Science-Based Targets (SBTi).

Risque lié à l'innovation et à la technologie disruptive

Identification du risque

TP 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. Le développement de solutions de gestion de l'expérience client intégrant l'intelligence artificielle (IA) a ouvert une nouvelle ère. 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.

Le groupe pourrait également 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.

Gestion du risque

- TP 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.
- En juin 2025, TP a ainsi présenté son nouveau plan stratégique *« Future Forward »* pour évoluer et devenir une entreprise de nouvelle génération augmentée par l'IA. TP a également annoncé le lancement de TP.ai FAB, une plateforme d'intégration technologique propriétaire visant à orchestrer en toute sécurité l'IA, l'expertise humaine et la technologie à grande échelle. Ce faisant, TP vise à créer des avantages concurrentiels pour les clients du groupe grâce aux services aux entreprises en solutions digitales en orchestrant intelligemment l'IA avec l'empathie, la capacité de jugement et l'expertise propres à l'humain.
- La filiale de « services spécialisés » de TP, PSG Global Solutions, experte dans le domaine de l'externalisation des processus de recrutement a lancé en 2025, Anna AI, une solution digitale avancée de recrutement permettant aux clients et à leurs équipes d'acquisition de talents d'accroître leur efficacité en matière d'embauche.
- TP a aussi étendu son expertise dans le domaine de l'IA au travers de partenariats stratégiques et d'acquisitions. En 2025, cette initiative s'est traduite par l'acquisition de *« Agents Only »,* une plateforme de *crowdsourcing* augmentée par l'IA, afin de renforcer la position de TP.ai Data Services ; ainsi que des partenariats avec des pionniers de l'IA : Sanas, une société spécialisée dans la compréhension des conversations en temps réel, Parloa, une plateforme d'IA agentique dédiée au service client et Ema, une start-up leader dans le domaine de l'IA agentique horizontal.
- 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.

Risque lié à la concurrence

Identification du risque

TP est un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. 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 favoriser l'innovation et continuer à transformer le groupe afin de conserver son leadership mondial tout en améliorant sa position concurrentielle.
- La stratégie de transformation du groupe, « Future Forward » au service des clients, permet d'élargir la panoplie de services aux entreprises dans un environnement concurrentiel plus large pour répondre à la demande de services de plus en plus complexes et intégrés de la part des clients dans de nombreux secteurs.

  Avec le lancement en 2025 de TP.ai FAB *(Foundational AI Backbone),* un moteur propriétaire d'orchestration de l'IA visant à intégrer l'intelligence artificielle, l'expertise humaine et l'automatisation à grande échelle, la stratégie de croissance de TP compte trois piliers : le développement de l'activité principale grâce à l'IA, le renforcement de l'approche par secteur client en déployant des solutions dédiées et la création de nouvelles opportunités dans la chaîne de valeur de l'IA en ciblant les services de données, la technologie, le conseil et le marketing numérique.
- En parallèle, la stratégie d'acquisition du groupe intègre en permanence l'évolution de l'environnement concurrentiel.

  En février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de ZP Better Together, un leader en croissance rapide dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis. L'opération avait été annoncée en novembre 2024.

Risque lié à l'acquisition de sociétés

Identification du risque

La croissance externe fait partie de la stratégie de développement du groupe. Elle vise à élargir la panoplie de ses services et développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Pour ce faire, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler complexe pour trouver des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables.

L'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du groupe peut générer des risques dans sa mise en œuvre. 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, tant sur le plan financier, que commercial, technique, ou humain.

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 influer négativement sur ses résultats et sa situation financière.

Gestion du risque

- Le groupe dispose d'une bonne expérience en matière de croissance externe. Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, TP 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.
- 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.
- L'analyse des goodwill inscrits au bilan du groupe figure en note 4 de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025.

2.1.2. Risques opérationnels

Risque lié aux ressources humaines et à la sécurité des personnes

Identification du risque	Gestion du risque
Les collaborateurs du groupe représentent son atout le plus précieux. 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. La mise en place et le maintien d'un environnement de travail de 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 en vigueur représenteraient des risques non négligeables pour les collaborateurs. 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. 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 en vigueur. 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. La perte du concours de certains dirigeants pourrait également avoir un impact défavorable dans le pilotage des activités opérationnelles et stratégiques du groupe et de ses résultats.	■ Le groupe attache une attention particulière 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. TP a déployé au niveau mondial des mesures pour garantir la sécurité de ses collaborateurs. Elles sont détaillées à la section 2.4.3 *Atténuation des risques et prévention des atteintes graves* du document d'enregistrement universel 2025. 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 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 3.4 *Social* du document d'enregistrement universel 2025. Le groupe dispose également 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. Une large majorité des employés de TP travaillent dans des filiales certifiées. ■ Le groupe a mis en place des programmes de développement du leadership, de formation sur l'intelligence artificielle et d'amélioration du bien-être, qui permettent d'accroître l'engagement des collaborateurs, que TP mesure par l'obtention de certification. Ainsi, plus de 90 % des collaborateurs de TP dans le monde travaillent dans un pays ayant obtenu la certification mondiale *Great Place to Work®*, qui récompense les meilleures pratiques des grandes entreprises dans le domaine de la gestion du capital humain. ■ 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 6.2.6.3 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

TP fournit des services à ses clients via des plateformes intégrant des systèmes de communication avancés, du matériel et des solutions logicielles.

Si ces technologies permettent une efficacité opérationnelle et une évolutivité accrue, elles présentent également des risques inhérents face à l'évolution constante des menaces actuelles.

Les acteurs malveillants de la cybercriminalité ciblent délibérément les sociétés de services aux entreprises, comme TP et leurs clients, en exploitant les vulnérabilités des prestations de services pour commettre des fraudes et voler des données sensibles, qui peuvent être associées 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 ou des opérations 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*.

Les acteurs malveillants exploitent les vulnérabilités des équipements informatiques et 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 réduire ces vulnérabilités dans les solutions informatiques de nos fournisseurs tiers.

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 ou la compromission des systèmes informatiques et de télécommunications, 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 normes et politiques internes de sécurité du groupe. Ces risques sont plus importants dans le cadre du travail à domicile, notamment pour les risques de cybercriminalité et de protection des données. Bien que la technologie de sécurité de l'information pour les terminaux à domicile et pour les centres d'appels soit la même, les mêmes contrôles de sécurité physiques ne peuvent être appliqués dans l'environnement du travail à domicile et dans celui des centres d'appels.

Les risques liés à la défaillance des systèmes, leur compromission 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.

Gestion du risque

- L'objectif du groupe consiste à établir les normes les plus élevées et les meilleures pratiques possibles pour protéger les données de nos clients et de leurs propres clients, et se conformer aux exigences contractuelles de sécurité des informations de nos clients, que ce soit dans ses sites ou par le travail à domicile.
- Le groupe a mis en place a mis en place un dispositif de gestion de la sécurité de l'information ISO 27001, qui est audité par des tiers et qui est aligné sur les meilleures pratiques du secteur en matière de conformité, de sécurité et de respect de la vie privée.

  Ce dispositif repose sur une organisation dédiée à la sécurité pratiquant une politique d'évaluation complète et régulière des opérations pour les clients, afin de réduire et gérer les risques.

  Dans le cadre du télétravail, le groupe a donné la priorité à une transition vers une infrastructure de postes de travail virtualisés, une technologie de navigateur sécurisé, des postes de travail client léger et a optimisé 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 et politiques internes de sécurité et de protection des données, ainsi qu'aux normes internationales de sécurité et de qualité, comme le cadre de cybersécurité du NIST (National Institute of Standards and Technology), les normes ISO 27001 ou des audits tiers SOC2 type II. En outre, TP se conforme aux normes PCI Data Security sur la plupart de ses infrastructures informatiques utilisées pour les services 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.
- Le groupe possède 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.

  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 TP en Amérique du Nord, en Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique (CEMEA), ainsi qu'en Asie-Pacifique.
- TP dispose d'un programme de sécurité des applications pour examiner tous les produits numériques afin de détecter les vulnérabilités logicielles et garantir que les normes et les risques de l'*Open Web Application Security Project* (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 TP 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.
- 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, suite à des allégations en Colombie.

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 évènements, 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, afin de garantir une réponse rapide et une communication cohérente et 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 évènements. 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 en échangeant directement avec les équipes sur le terrain et améliorer leur compréhension des activités du groupe.

Risque lié au portefeuille clients

Identification du risque

L'activité de TP dépend de sa capacité à fidéliser ses clients, ainsi qu'à obtenir de nouveaux contrats pour maintenir un portefeuille diversifié. Cette capacité est généralement évaluée sur différents critères contractuels tels que la qualité du service, la sécurité, le coût et tout élément permettant de se différencier de la concurrence. La durée des contrats dans l'activité de réception d'appels, qui représente l'essentiel du chiffre d'affaires du groupe, varie généralement entre deux et cinq ans.

Certains de ces critères peuvent faire l'objet de demande de révision par le client. Le prix, déterminant pour certains secteurs d'activité (notamment dans le domaine des télécommunications), et la répartition des volumes confiés sont des éléments qui peuvent avoir un impact sur l'activité du groupe.

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 également 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 *Risques financiers*.

Une baisse des volumes, liée à la dégradation de la conjoncture économique, 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.

Gestion du risque

- TP dispose d'un portefeuille de clients diversifié par régions, par secteur et par ligne de service – comme décrit à la section 1.1 du document d'enregistrement universel 2025. Les clients du groupe se trouvent dans de nombreux secteurs d'activité. TP assure la poursuite de l'activité de ses clients et accompagne de nombreux acteurs clés de l'économie numérique. TP 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 les clients est de treize 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 également 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 et à la conformité

Identification du risque	Gestion du risque
Notre activité est soumise à de nombreuses lois, réglementations, interprétations et directives juridiques et/ou réglementaires sur les marchés sur lesquels nous opérons. Ces régimes juridiques et réglementaires, y compris les lois, règles et réglementations qui en découlent, évoluent fréquemment et peuvent être modifiés, interprétés et appliqués de manière non homogène d'une juridiction à l'autre, et s'avérer être en conflit les uns avec les autres. Outre les lois et réglementations existantes, divers organismes gouvernementaux et réglementaires, y compris les organes législatifs et exécutifs, aux États-Unis et dans d'autres pays, peuvent adopter de nouvelles lois et réglementations, qui pourraient s'avérer défavorables pour les activités du groupe. Concernant la protection des données personnelles, 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, TP collecte et traite également des données personnelles de leurs propres clients *(Data Processor)* selon des directives spécifiques pour chaque client. Le groupe doit répondre non seulement aux exigences réglementaires et à 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 réglementaires 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.	■ 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, des lois applicables, des politiques de santé, de sécurité et de bien-être et des demandes clients. Toutes les filiales sont revues selon un calendrier tournant de deux ans. 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 et de conformité mises en place dans nos sites. Dans un souci d'indépendance, la fonction d'audit de conformité est dirigée par le directeur de l'audit conformité et éthique, qui reporte à la direction légale et conformité du groupe. En outre, les résultats de l'audit sont communiqués deux fois par an au comité d'audit, des risques et de la conformité. ■ 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 gouvernance, de la conformité et du contrôle 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. TP 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 sont invités à participer 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 gouvernance, de la conformité et du contrôle et du directeur de la protection des données 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 TP respecte pleinement les réglementations applicables dans le monde entier, ainsi que de superviser ses politiques et contrôles juridiques, de confidentialité et de conformité. Le groupe applique un programme rigoureux pour garantir que les exigences en matière de confidentialité, de conformité et autres exigences des contrats de ses clients sont identifiées et respectées dans toute l'organisation. Par son process de contrôles des contrats, le groupe mesure et surveille le respect de ses exigences contractuelles afin d'atténuer les risques lors de l'exécution des contrats des clients.

Risque lié à la protection des données personnelles et à la conformité

Le département audit interne de conformité examine les filiales et l'organisation en charge de la protection des données personnelles pour vérifier leur conformité au programme de confidentialité et de conformité. 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.

- TP 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 aussi les directeurs de la sécurité des systèmes d'information régionaux et le directeur de la gouvernance, de la conformité et du contrôle.

  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 TP 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 de la gouvernance, de la conformité et du contrôle et le directeur de la protection des données reportent à la directrice juridique et de la conformité du groupe, qui est directement placée sous la responsabilité du 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.
- TP 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 TP de transférer et de traiter des données à l'échelle mondiale.
- En 2025, le groupe a complété la certification ISO 27701 pour l'ensemble de ses sites témoignant ainsi de l'engagement global du groupe en matière de gestion des risques liés aux données personnelles. L'ISO 27701 est une norme internationale qui définit un cadre pour la gestion des informations relatives à la protection de la vie privée.

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 un salarié actuel ou ancien du groupe, 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 pourraient être faites à l'encontre du groupe ou l'une de ses filiales ou sont susceptibles de l'être. Même lorsqu'une réclamation pécuniaire n'est pas directement formulée contre le groupe, celui-ci peut avoir des obligations contractuelles d'indemnisation résultant de telles actions vis-à-vis de ses clients. 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 consolidation des opérations.

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 d'anciens salariés, notamment aux États-Unis, en Italie, en Espagne, en France et en Argentine. Le détail des provisions figure à la note 9 de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025.

Gestion du risque

- TP 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 2025, 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 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025 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

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.

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.

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.

Gestion du risque

- 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 et d'éthique et le code de conduite fournisseurs, regroupant les valeurs de TP, 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.

  Le groupe a aussi mis en œuvre un process de gestion des risques liés aux tiers, dont l'objet est de garantir une évaluation cohérente et rigoureuse des principaux tiers avec lesquels le groupe opère.
- 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. En 2025, le groupe a obtenu la certification mondiale pour les normes ISO 37001 (système de management anticorruption) et ISO 37301 (système de management de la conformité). Ces certifications attestent de l'engagement de TP en faveur de pratiques commerciales éthiques, du respect des réglementations et de l'intégrité de l'entreprise.

  Les engagements du groupe en faveur d'une pratique éthique des affaires sont décrits à la section 3.5.2 *Éthique et anticorruption* du document d'enregistrement universel 2025.

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 et garanties ;
- risque de liquidité.

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

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 la roupie indienne, la livre égyptienne, le dirham marocain, et les pesos colombien et philippin face à l'euro et au dollar américain.

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.

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

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

Gestion du risque

- Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires et les coûts sont mises en place par le groupe, notamment pour couvrir le risque de parité entre la roupie indienne, les pesos colombien, philippin et mexicain, face à l'euro et au dollar américain.

  Ces couvertures sont décrites en note 7.5 *Opérations de couverture de change et d'intérêts* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document universel d'enregistrement 2025.
- Pour le risque sur des emprunts libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités, il convient de signaler que :
  - le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change ;
  - les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur ;
  - les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'euro et le dollar américain. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.
- En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau en note 7.8 *Risque de conversion* dans le cadre de la consolidation de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025 indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

  L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du groupe sont également indiqués en note 7.8 *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025.

Risque de taux d'intérêt et à la notation officielledu groupe

Identification du risque

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.

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

Gestion du risque

- 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 *Gestion du risque financier* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document universel d'enregistrement 2025.
- 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 Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

Risque de crédit et garanties

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 auprès des banques et institutions financières.

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 change, qui pourraient affecter leurs activités.

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 2025.

Le risque de garanties représente le risque de perte financière en cas de mauvaise exécution des contrats par le groupe. À la demande de certains clients, le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.3 *Garanties et autres obligations contractuelles* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel pour 2025.

Gestion du risque

- Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base d'un reporting mensuel en liaison avec les directions commerciales et des filiales. Le risque de contrepartie bancaire est piloté à partir des règles groupe s'appuyant sur les notes des banques par les agences de notation.
- 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 2025, comme indiqué en note 3.3 *Créances clients* dans la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel pour 2025.

Risque de liquidité (dettes)

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 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 *covenants financiers*.

Gestion du risque

- La politique de financement de TP est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et ses opérations de financement à moyen ou long terme.
- Pour ses besoins de trésorerie court terme, 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 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. La position de leader du groupe et sa forte génération de trésorerie sont reflétées par sa note de crédit long terme : « BBB » – *Investment Grade* – assortie d'une perspective stable, qui a été confirmée par Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

  Pour assurer son financement moyen et long terme, 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 2025 et 2031 comme indiqué en note 7.4 *Passifs financiers* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025.

  Pour faire face au risque de liquidité, le groupe dispose de deux *Revolving Credit Facility* (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 2027 et 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) au 31 décembre 2025 est indiqué en note 7.4.2 de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document universel d'enregistrement 2025.

  Le groupe dispose par ailleurs d'un programme d'émission de dette euros EMTN de 5 milliards d'euros dont 2,4 milliards ont été émis entre novembre 2020 et novembre 2023 et 500 millions d'euros en janvier 2025.

  L'endettement net au 31 décembre 2025 est indiqué en note 7.7 *Gestion du risque financier* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document universel d'enregistrement 2025.
- 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 *Passifs financiers* de la section 5.1.6 *Notes annexes aux états financiers consolidés* du document d'enregistrement universel 2025.

2.2. ASSURANCES, COUVERTURE DE RISQUE ET GESTION DE CRISE

2.2.1. Politique générale d'assurance du groupe

La politique d'assurance de TP 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'assurances 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 2025, le montant des primes d'assurance s'élève à 18,2 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 TP (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.

2.2.3. Gestion de crise

TP s'est doté, au niveau du groupe, d'un dispositif de gestion de crise afin d'anticiper et de gérer les évènements majeurs, imprévus et soudains, pouvant avoir un impact négatif sur les collaborateurs, la continuité de son activité, les résultats financiers ou la réputation du groupe.

Ce dispositif repose sur :

- un manuel comprenant l'ensemble des procédures et modalités associées à la gestion des crises : la remontée d'alerte, la composition de la cellule de crise, les règles de fonctionnement de la cellule, les outils de communication dédiés à la gestion de crise ;
- un programme de formation des collaborateurs et dirigeants ;
- des exercices de crise 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 évènement majeur en traitant les flux d'information, en identifiant les parties prenantes à la crise, en anticipant les scénarios d'évolution défavorables et en développant la stratégie de communication adaptée.

En 2026, le groupe prévoit une revue complète de son dispositif afin de l'ajuster aux évolutions du groupe, de son organisation et de ses modes opératoires.

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 TP 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 TP

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. TP 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 TP a adhéré en juillet 2011 et dont les principes sont également décrits à la section 3. *Durabilité* 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.

TP a élargi sa panoplie de services aux entreprises en déployant sa stratégie *« Future Forward »* pour évoluer et devenir une entreprise de nouvelle génération augmentée par l'IA.

La structure de direction générale du groupe est adaptée à la stratégie de TP. Elle consiste en une structure articulée autour du 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.

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 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 TP 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 3.4 *Social*.

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 *(TP Operational Processes and Standards),* BEST *(Baseline Enterprise Standard for TP),* ainsi que de normes métier, comme la norme COPC *(Customer Operations Performance Centers).*

Ce dispositif s'appuie sur des normes internationales applicables aux processus, comme l'approche « Six Sigma ». 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.

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.

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.

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.*

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 TP.

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 mai et de novembre 2025.

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. 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.

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 TP, 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 2025, le groupe a conservé sa certification mondiale ISO/IEC 27701 – Système de management de la protection de la vie privée. 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).

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, TP 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.

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 la direction générale sous la supervision du conseil d'administration.

Cette surveillance comprend les contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement. Elle s'inscrit dans le cadre de leurs activités courantes afin de s'assurer de l'alignement de chacun des processus de l'organisation avec la vision et la stratégie du groupe.

Le rôle de l'audit interne

Les missions de l'audit interne sont réalisées auprès des filiales du groupe, selon des plans d'audit annuel et les priorités définies par le management en cours d'année. Dans le cadre de ses missions, l'audit interne définit en collaboration avec les directions locales et sous la supervision du management du groupe, des plans d'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 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.

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 gouvernance, de la conformité et du contrôle 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 et de la conformité *(Global Privacy and Compliance 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 d'audit interne de conformité, dont le planning annuel, les synthèses et le résultat des missions sont aussi 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'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 2025, 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 deux 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 générale, par l'intermédiaire du département des relations investisseurs, veille au respect des obligations légales et réglementaires en matière de communication financière. Son objectif est d'assurer une information fiable et transparente et d'assurer une communication fluide et régulière avec les actionnaires et investisseurs du groupe.

Le groupe s'applique à mettre en œuvre les meilleures pratiques du marché et met à disposition des actionnaires une base d'informations complète sur son site internet.

Il organise régulièrement des échanges avec la communauté financière, en présentiel ou à distance, et mobilise l'ensemble des canaux disponibles : information en ligne, communiqués de presse, réseaux sociaux, visites de sites et réunions d'analystes et actionnaires. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie globale de communication destinée à l'ensemble des parties prenantes du groupe.

2.4. PLAN DE VIGILANCE

Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, le plan de vigilance de Teleperformance SE (TP) présente les mesures raisonnables visant à identifier et prévenir les atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité, ainsi qu'à l'environnement, couvrant les activités du groupe, de ses filiales (au sens de l'article L. 233-16-II) ainsi que de ses fournisseurs et sous-traitants entretenant une relation commerciale établie. Le plan repose sur les cinq obligations légales : identification et cartographie des risques, procédures d'évaluation, dispositifs d'atténuation et de prévention, mécanisme d'alerte, suivi des mesures mises en œuvre.

Il a été présenté au comité exécutif et au comité de durabilité du conseil d'administration. Une gouvernance dédiée, articulée autour de la direction de la durabilité, de la direction des ressources humaines et des équipes conformité, protection de la vie privée et sécurité, supervise le déploiement du plan et la réalisation de ses objectifs. Les parties prenantes sont régulièrement consultées, notamment lors de la mise à jour de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité (voir section 3.2).

2.4.1. Identification et cartographie des risques

L'ensemble des risques du groupe sont présentés en section 2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Dans le cadre de l'application de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou directive européenne sur les rapports de développement durable des entreprises), TP a réalisé son analyse de double matérialité et a 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 3.2.1 du présent document.

Des cartographies plus détaillées par enjeu viennent compléter et affiner la cartographie globale. 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 internationaux, notamment en matière de temps de travail et de salaire ; 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 ; risque de surveillance excessive, ou encore risques liés à la sécurité des données, aux menaces de cyberattaques et à la protection des données personnelles des collaborateurs de TP, ses clients et leurs propres clients ; risques liés à l'utilisation de systèmes d'intelligence artificielle (biais algorithmiques, décisions automatisées, manque de transparence). Selon la nature de chaque risque, un ou plusieurs groupes de parties prenantes peuvent être concernés parmi les collaborateurs, les employés des fournisseurs du groupe, les utilisateurs finaux et les communautés locales. – voir section 3.4 de ce document ;
- **risques d'atteintes à la santé et sécurité :** risques psychosociaux et d'isolement au travail, de stress ou *burn-out ;* 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, épidémies, etc.). Des risques relatifs à la santé mentale, notamment celle des collaborateurs en charge de la modération de contenus, ont été identifiés, et font l'objet d'un dispositif spécifique – voir section 3.4.8 ;
- **risques d'atteintes à l'environnement :** les risques d'atteintes à l'environnement liés aux activités de TP concernent principalement une consommation excessive de ressources, notamment d'électricité, qui pourrait être exacerbée par le développement de l'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle ; le groupe est aussi présent dans des régions fortement impactées par le changement climatique, provoquant des risques de catastrophes naturelles accrus ; des risques concernant la gestion des déchets électroniques sont aussi considérés – voir section 3.3 ;
- **risques de manquements dans la chaîne de valeur :** des risques de non-respect par un fournisseur des attentes du groupe en matière de droits humains, de santé et sécurité et de respect des normes environnementales 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 3.4.2.2.

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 au niveau de ses filiales et dans sa chaîne de valeur. 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.

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 2.3 du présent document d'enregistrement universel.

Les procédures d'évaluation spécifiques en matière de droits humains, comprenant entre autres une évaluation annuelle des pratiques, un programme de formation d'experts dans les filiales et des audits sociaux et droits humains, sont exposées en section 3.4.1.5.

Ces procédures d'évaluation spécifiques en matière de santé et sécurité sont exposées en section 3.4.1.8.

L'ensemble du dispositif environnemental du groupe est présenté en section 3.3 du présent document.

L'approche du groupe en matière d'achats responsables est décrite en section 3.4.2 du présent document.

2.4.3. Atténuation des risques et prévention des atteintes graves

TP a mis en place des dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves adaptés aux différentes situations, 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.

TP veille à la bonne application et à l'amélioration continue des politiques globales du groupe et du plan de vigilance. Des sessions de formation obligatoires à ces différentes politiques assurent leur bonne diffusion.

Des échanges réguliers avec les parties prenantes permettent de mettre en place des mesures correctives ou d'adaptation en fonction de leurs retours. TP 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 3.4.1.7.

Les mesures d'atténuation et de prévention des risques spécifiques sont présentées dans le présent document d'enregistrement universel.

Les mesures concernant les droits humains et libertés fondamentales sont exposées en section 3.4.1.5.

Celles relatives à la santé et à la sécurité sont intégrées à la section 3.4.1.8.

Celles relatives à l'environnement se trouvent en section 3.3.

Les mesures d'atténuation et de prévention des risques liés à la chaîne d'approvisionnement, elles sont présentées en section 3.4.2.

2.4.4. Mécanismes d'alerte et de plainte

Outre les mécanismes de dialogue, TP 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 TP.

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 TP.

Plus de détails sur l'utilisation de la ligne d'alerte éthique sont disponibles en section 3.5.2.5.

2.4.5. Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

TP 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 TP 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 ;
- 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 ;
- 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 tableau d'indicateurs clés de performance est disponible en section 3.1.5.

2.4.6. Rapport de mise en place du plan de vigilance 2024-2025

Le rapport ci-dessous synthétise les mesures prises en 2024-2025 en vertu de la loi relative au devoir de vigilance :

- amélioration continue de l'identification des risques, notamment des risques liés aux droits de l'homme et aux risques environnementaux ;
- actualisation de la cartographie des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité ;
- renforcement continu des canaux d'écoute et de dialogue des collaborateurs, et renforcement du dialogue social dans plusieurs filiales clés et au niveau global ;
- présentation du plan d'action au conseil d'administration de TP 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 ;
- création de la fonction d'auditeur social en 2024, avec des entretiens portant notamment sur les conditions de travail et les droits de l'homme ;
- déploiement d'évaluations des principaux fournisseurs ;
- développement d'une charte éthique pour l'utilisation et le déploiement de l'intelligence artificielle ;
- formation d'un réseau d'experts en droits de l'homme dans les filiales clés et lancement de cartographies des risques liés aux droits humains et de plans d'action par pays ;
- 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.

TP 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 de durabilité dans la gestion des risques au niveau mondial, avec l'ajout de nouveaux contrôles dans les plans d'audit interne ;
- intégration de nouveaux pays dans le réseau d'experts en droits de l'homme, développement et finalisation des cartographies des risques liés aux droits humains locales et déploiement de plans d'action sur-mesure pour répondre aux risques saillants ;
- poursuite des audits sociaux dans toutes les régions du monde et suivi des mesures mises en place pour répondre aux recommandations établies ;
- élargissement de l'évaluation des fournisseurs et développement de plans d'action spécifiques pour les principaux fournisseurs du groupe.

3 Durabilité

3.1 **ESRS 2 Introduction** **76**

3.1.1 Base de préparation de l'état de durabilité 76
3.1.2 Un modèle créateur de valeur 76
3.1.3 Gouvernance et gestion des enjeux de durabilité 82
3.1.4 Un dialogue permanent avec les parties prenantes 86
3.1.5 Performance extra-financière 87

3.2 **Principaux enjeux de durabilité** **89**

3.2.1 Analyse de double matérialité 89
3.2.2 Principaux impacts, risques et opportunités (IRO) identifiés 90

3.3 **Environnement** **96**

3.3.1 ESRS E1 Changement climatique 96
3.3.2 ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire 105
3.3.3 Application de la taxonomie durable européenne 106

3.4 **Social** **110**

3.4.1 ESRS S1 – Employés de TP 110
3.4.2 ESRS S2 – Employés de la chaîne de valeur 127
3.4.3 Confidentialité des données et cybersécurité (ESRS S1 Employés et ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux) 129

3.5 **Gouvernance d'entreprise** **132**

3.5.1 ESRS G1 - La gouvernance d'entreprise 132
3.5.2 ESRS G1 - Éthique et anti-corruption 132

3.6 **Méthodologie et tables de concordance** **135**

3.6.1 Périmètre et collecte des informations 135
3.6.2 Principaux indicateurs 136
3.6.3 Table de concordance IRO-2 Annexe B 139

3.7 **Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852** **141**

3.8 **Les actions en faveur du développement local et des communautés** **145**

3.8.1 Un fort ancrage dans les territoires et les communautés 145
3.8.2 *Citizen of the World* 145

3.1. ESRS 2 INTRODUCTION

3.1.1. Base de préparation de l'état de durabilité

Les informations en matière de durabilité ont été établies conformément aux exigences légales et réglementaires issues de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou CSRD).

Le périmètre de consolidation du rapport de durabilité correspond à celui utilisé dans les états financiers consolidés. Il couvre l'ensemble des filiales et entités contrôlées par TP et les filiales ne publient pas d'état de durabilité à leur niveau. TP n'a pas de joint-venture et ne détient aucune participation dans des entreprises associées, des coentreprises ou d'autres arrangements contractuels qui impliquent des opérations conjointes. Le groupe n'exerce par aucun contrôle opérationnel sur d'autres entités ou entreprises.

Le groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des informations disponibles. Pour tenir compte des meilleures pratiques et recommandations de place, il pourra être amené, le cas échéant, à faire évoluer certaines pratiques de reporting et de communication, dans une démarche d'amélioration continue.

Le rapport de durabilité englobe les impacts et les pratiques tout au long de la chaîne de valeur, y compris les fournisseurs, les prestataires de services tiers et les sous-traitants. Les principales incertitudes liées à la détermination des émissions carbone du scope 3 résident dans la variabilité et la qualité des données d'entrée, ainsi que dans les hypothèses méthodologiques utilisées. Les données d'activité, souvent fournies par des tiers, peuvent être incomplètes ou imprécises, ce qui affecte la précision des estimations. De plus, les facteurs d'émission, qui convertissent les données d'activité en émissions de CO_2, sont eux-mêmes sujets à des variations selon les sources et les contextes d'application. Les conventions et méthodologies adoptées, telles que les facteurs d'émission monétaires, introduisent également des marges d'erreur significatives.

Les objectifs présentés dans ce chapitre sont définis avec les parties prenantes concernées et sont régulièrement revus afin de s'aligner sur le contexte de marché, le contexte réglementaire, les attentes des parties prenantes ou encore les benchmarks disponibles. Sauf mention contraire, les objectifs présentés englobent l'ensemble de l'organisation et toute une population, qu'elle soit exposée au risque, vulnérable ou non.

Le rapport de durabilité est revu par les commissaires aux comptes (section 3.7), mais ne fait pas l'objet d'une revue d'un autre tiers.

Le rapport de durabilité de TP intègre également des éléments issus d'autres normes de reporting, comme le devoir de vigilance, la communication sur le progrès, la Global Reporting Initiative (GRI) et la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD).

3.1.2. Un modèle créateur de valeur

Dans un monde de plus en plus digitalisé et automatisé, soumis à des exigences croissantes d'efficacité et de rapidité, TP se positionne comme un partenaire privilégié et incontournable des entreprises, en gérant pour elles les interactions quotidiennes avec leurs consommateurs et accroissant leur capital de marque.

Pour faire face aux grands enjeux mondiaux, TP s'engage à se développer de manière durable et se concentre sur trois mégatendances majeures :

- TP intègre intelligence artificielle et intelligence émotionnelle au cœur de l'expérience client, pour allier efficacité et empathie ;
- dans un contexte marqué par le ralentissement économique mondial et la multipolarisation des marchés, le groupe se positionne comme un acteur clé, adoptant une stratégie robuste en matière de gestion des ressources humaines et de stabilité financière, tout en maintenant sa forte présence internationale ;
- enfin, l'adaptation face au changement climatique, grâce des objectifs ambitieux à l'horizon 2030, validés par SBTi et des actions concrètes comme le recours aux énergies renouvelables.

TP met en œuvre un ensemble de ressources et actifs pour atteindre sa mission : technologies avancées, talents humains qualifiés et partenariats stratégiques, chacun jouant un rôle crucial dans l'efficacité et la durabilité de l'organisation. Ils sont décrits ci-dessous et déployés dans le strict respect des valeurs que le groupe s'est fixées et qu'il fait observer dans l'ensemble de ses implantations et de ses fonctions.

Au regard du secteur d'activité de TP, le groupe ne propose aucun produit ou service interdit sur les marchés sur lesquels il opère. Il n'est pas actif dans les secteurs liés aux énergies fossiles, à la production chimique, aux armes controversées ou au tabac. La conformité réglementaire est une priorité, et l'ensemble des services répondent aux réglementations locales et internationales.

La stratégie du groupe, ses activités et marchés sont détaillés dans la section 1.1 *Présentation du groupe*.

Vision

TP ambitionne la satisfaction totale de ses parties prenantes. Pour ce faire, il a pris quatre engagements qui vont de pair avec sa stratégie :

UN EMPLOYEUR PRÉFÉRÉ

reflet d'un engagement fort en faveur de ses collaborateurs, afin de recruter, former et retenir les meilleurs talents.

UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

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

CITIZEN OF THE PLANET

accélérer son engagement dans la lutte contre le changement climatique, conformément aux objectifs validés par l'initiative Science-Based Targets (SBTi).

CITIZEN OF THE WORLD

poursuivre son engagement auprès des communautés locales, via ses programmes d'impacts socio-économiques et philanthropiques.

Soutien au Pacte mondial des Nations unies

TP est signataire du Pacte mondial des Nations unies (*UN Global Compact*) depuis 2011. Ce pacte représente la plus importante initiative mondiale en matière de durabilité et se fonde sur la mise en œuvre de dix principes en matière de droits humains, normes internationales du travail, environnement et lutte contre la corruption.

TP veille à la mise en place de ses politiques, à leur stricte application et à la formation de ses collaborateurs dans toutes ses opérations.

TP S'ENGAGE À CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) ET À LEURS CIBLES SUR L'ENSEMBLE DE SA CHAÎNE DE VALEUR :

INITIATIVES ET POLITIQUES INTERNES

- **1.1** Employeur majeur dans des territoires en développement, TP veille à offrir une rémunération décente à tous ses salariés.
- **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.
- **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 pour parvenir à une plus grande égalité.
- **13.2** TP s'engage à réduire son empreinte carbone avec des objectifs validés par la SBTi.
- **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. Déploiement d'un système d'alerte pour toutes les parties prenantes internes et externes.

ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

- **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.
- **8.1, 8.2** TP est un acteur majeur des services 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 soutient des programmes de reforestation dans ses pays-clé.

MODÈLE D'AFFAIRES

Par ses activités commerciales, TP crée de la valeur à long terme pour ses parties prenantes en orchestrant la technologie et l'humain à grande échelle.

MÉGATENDANCES

Technologie et innovation

L'automatisation et l'intelligence artificielle ne cessent de progresser et de transformer durablement l'économie et la société dans son ensemble**.**

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.

Organisation du monde et multipolarisation

La croissance économique du monde ralentit, marquée par les changements de gouvernance et l'intensification des conflits.

RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

Près de 490 000 employés

Plus de 400 langues et dialectes

CAPITAL FINANCIER

10 209 M€ de chiffre d'affaires (CA)

14,6 % d'EBITA courant

901 M€ de cash flow net disponible (1)

CAPITAL INDUSTRIEL

+ de 600 sites

TP Cloud Campus (solution de télétravail)

Centres multilingues

CAPITAL INTELLECTUEL

Meilleures pratiques opérationnelles

+ de 500 projets d'IA en cours

CAPITAL SOCIAL

Plus de 1 500 clients (2)

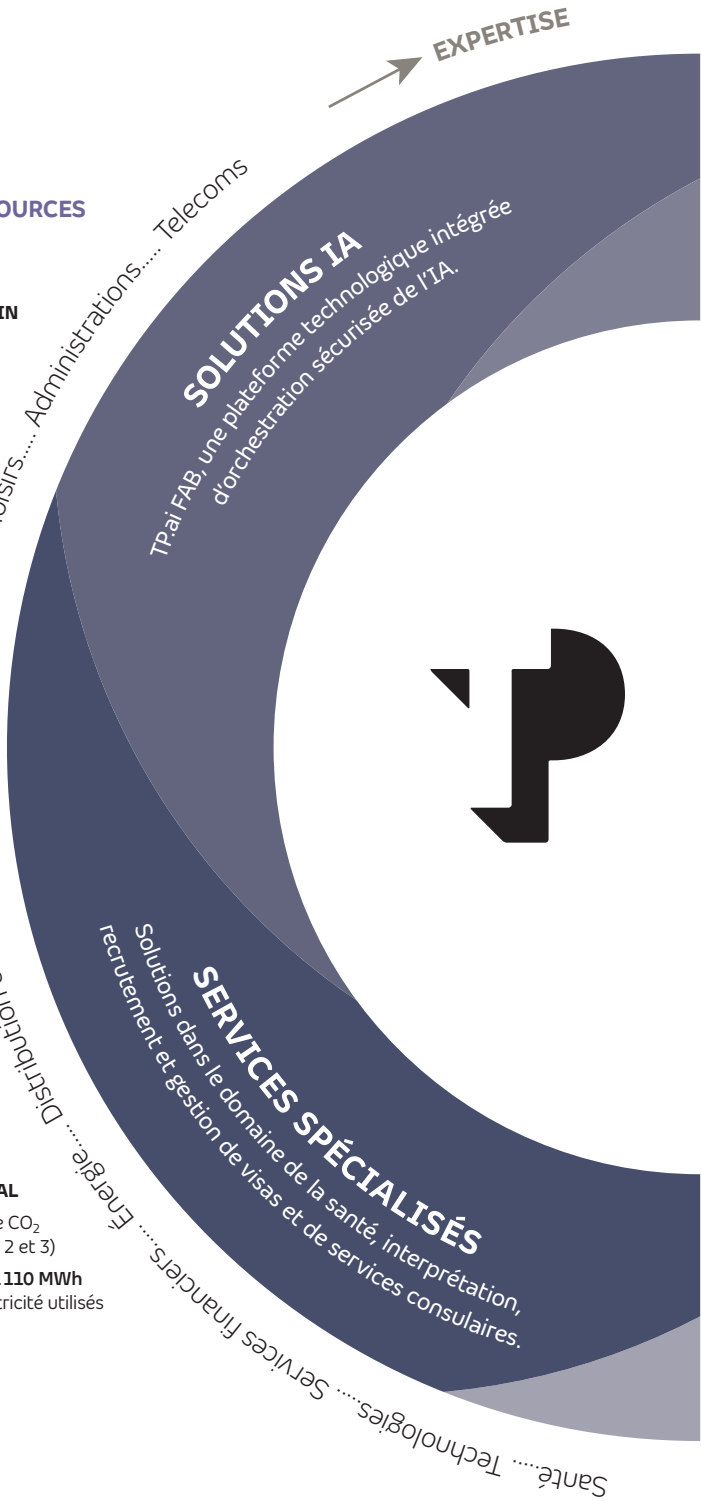
Près de 170 marchés

Initiative philanthropique ***Citizen of the World***

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

551 700 tonnes eq. de CO_2 émises (Scope 1, 2 et 3)

411 110 MWh d'électricité utilisés



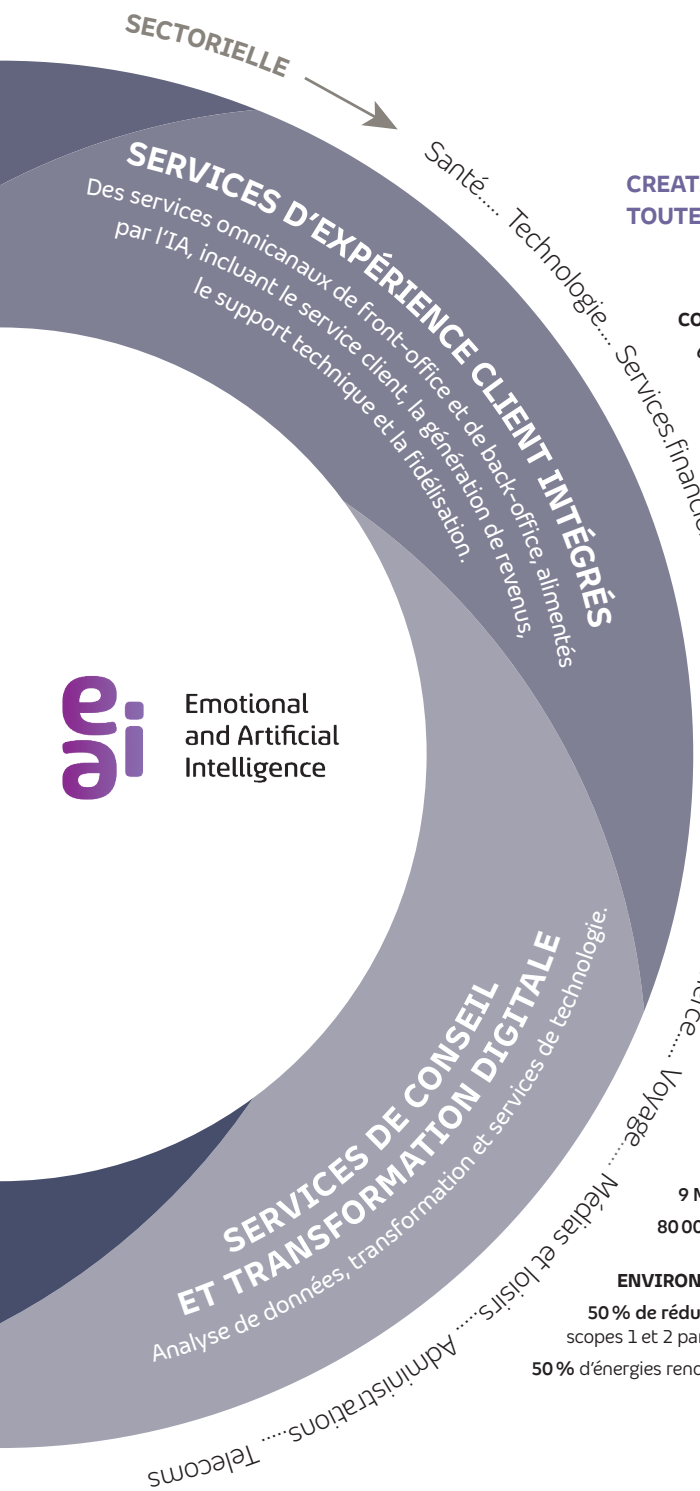
(1) Hors décaissements non-récurrents.

NOTRE MISSION

TP vise à créer un avantage concurrentiel pour ses clients grâce à des services digitaux intégrés

NOS VALEURS

- Intégrité
- Respect
- Professionnalisme
- Innovation
- Engagement



CREATION DE VALEUR POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES

CONTRIBUTION AUX ODD (3)

COLLABORATEURS

6,9 Mds€ de salaires et charges sociales

68 % de promotion interne

90 % des employés travaillent dans une filiale reconnue « meilleur employeur »

CLIENTS

66 % du CA avec les 100 clients principaux

14 ans d'ancienneté moyenne des clients

CONSOMMATEURS

1 Md d'interactions (2)

Expérience client personnalisée

Sécurité des données : BCR, RGPD

FOURNISSEURS

Partenariats durables

1 241 M€ de charges externes

ACTIONNAIRES

248 M€ de dividendes

COMMUNAUTÉS

380 M€ d'impôts décaissés

9 M€ récoltés pour les ONG

80 000 heures de bénévolats

ENVIRONNEMENT

50 % de réduction de l'empreinte carbone scopes 1 et 2 par rapport à 2019

50 % d'énergies renouvelables

(2) Hors services spécialisés (30 000 clients, y compris des particuliers).
(3) Objectifs de développement durable des Nations unies.

La chaîne de valeur de TP

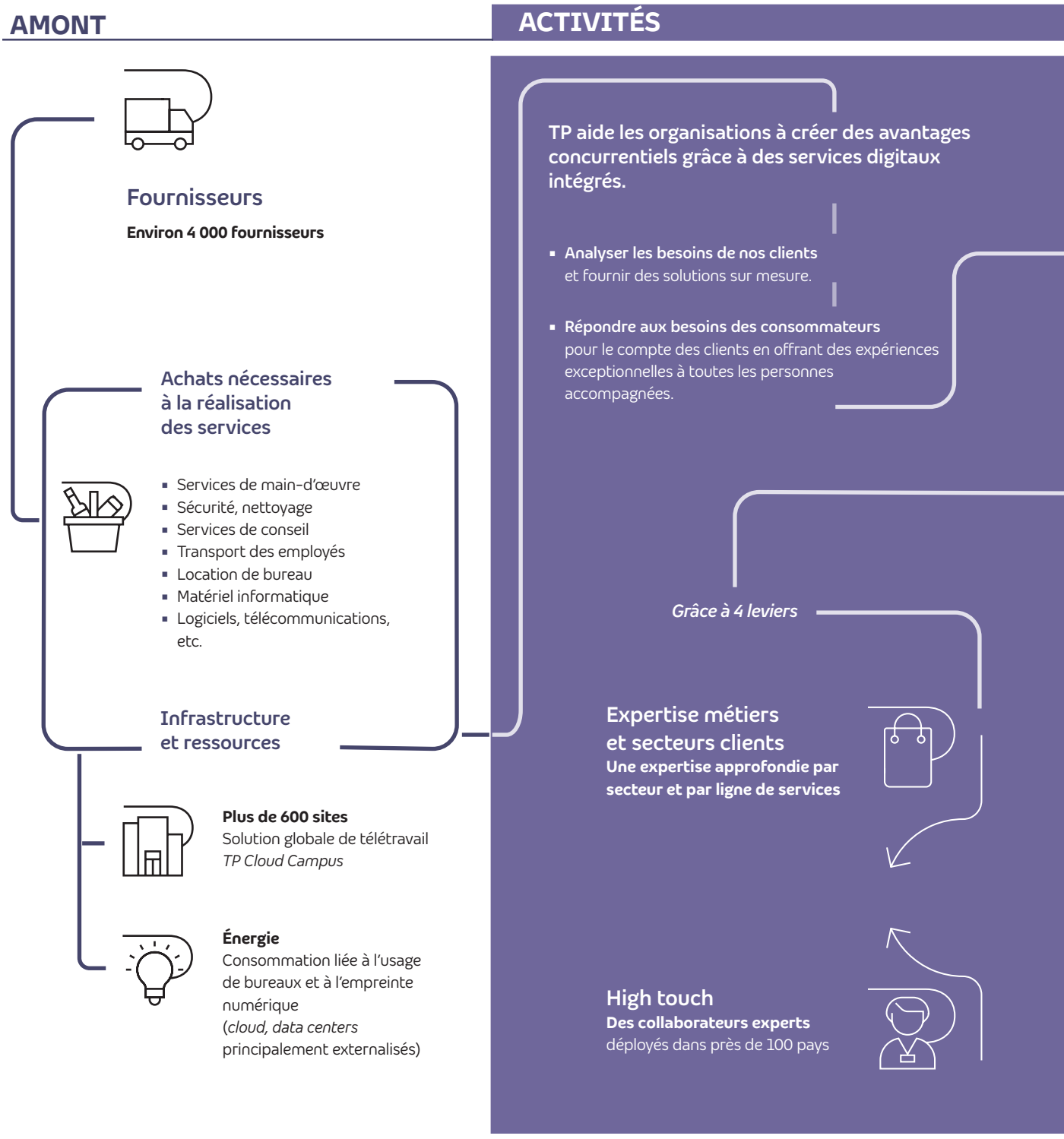
Les activités de TP reposent sur l'alliance de l'expertise humaine et de technologies avancées. En amont, le modèle économique s'appuie sur des ressources stratégiques, des infrastructures robustes et des partenariats diversifiés.

Le cœur de la chaîne de valeur réside dans la gestion quotidienne de millions d'interactions pour plus de 1 500 clients. TP accompagne la transformation numérique de ses clients grâce à des solutions de conseil, d'analyse de données et d'automatisation.

Le modèle de TP repose sur 4 leviers :

- sa gestion holistique des ressources humaines ;
- son expertise par secteur d'activité ;
- son appui sur les nouvelles technologies ;
- ses standards opérationnels d'excellence.

En aval, TP s'engage à maximiser la satisfaction des consommateurs et des citoyens, pour le compte de ses clients, et s'engage envers les communautés locales via l'emploi et des initiatives d'impact socio-économique, philanthropiques et environnementales.



AVAL



Clients

Plus de 1500 clients



Consommateurs et citoyens



Communautés et planète



Engagement envers les communautés locales

Emploi local, recrutement à impact, l'initiative philanthropique *Citizen of the World*



Atténuation des impacts sur l'environnement

L'initiative *Citizen of the Planet*, les objectifs de réduction des émissions carbone validés par SBTi

- **Faciliter la gestion des processus métier des clients** (modération de contenu, finance, visas, gestion des risques de sécurité).
- **Soutenir la transformation digitale et l'optimisation des processus** des clients grâce à des solutions de conseil, d'analyse et d'automatisation (Expérience, client, recrutement).



Excellence opérationnelle

Des standards opérationnels reconnus grâce à un savoir-faire et à des méthodologies rigoureuses

TOPS — TP Operational Processesand Standards

BEST — Baseline Enterprise Standards for TP

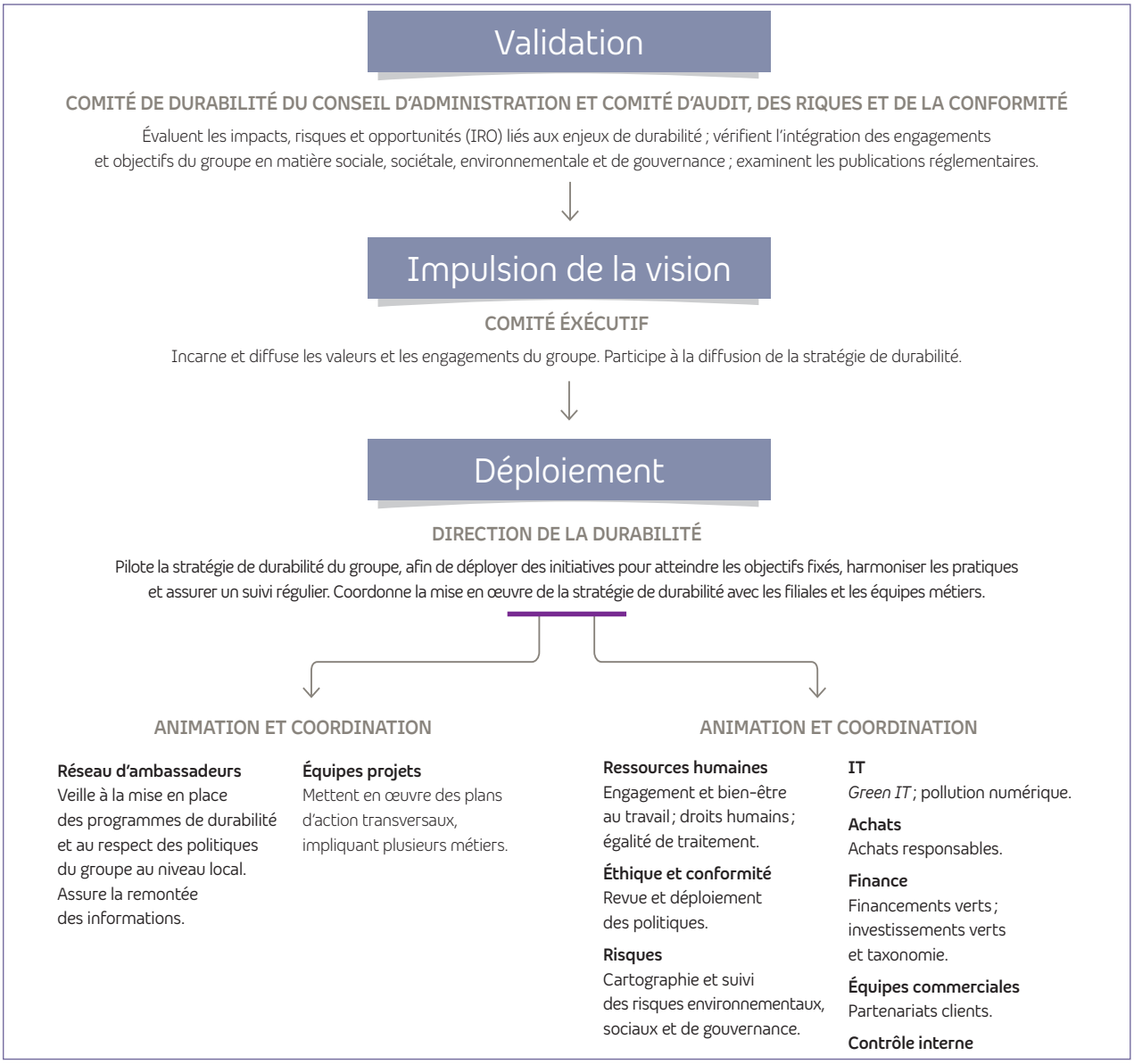


High tech

TP.ai FAB, une plateforme technologique intégrée d'orchestration sécurisée de l'IA, d'experts humains et de technologie à grande échelle

3.1.3. Gouvernance et gestion des enjeux de durabilité

Une gouvernance dédiée assure la pleine réussite des programmes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Afin de mieux refléter les engagements du groupe et l'évolution de place, l'ensemble des fonctions et comités précédemment nommés "RSE" sont désormais désignés sous l'appellation « Durabilité ». La durabilité est intégrée aux opérations pour un impact positif à long terme.



Conseil d'administration

La gouvernance des enjeux de durabilité est placée sous l'autorité du conseil d'administration. TP veille à assurer la représentation des employés au sein de ses organes d'administration, de gestion et de contrôle. À cet égard, deux administrateurs représentant les salariés siègent au conseil d'administration.

Au 31 décembre 2025, le conseil d'administration compte 13 membres, dont 9 membres indépendants, soit un taux d'indépendance de 69 % au sens de la définition des normes ESRS 2 Gov 1.

Il compte par ailleurs un taux moyen de femmes de 48 % au cours de l'année 2025.

Composition du conseil d'administration au 31 décembre 2025

	Genre (Féminin/Masculin)	**Indépendance** (Oui/Non)	**Exécutif** (Oui/Non)
Moulay Hafid Elalamy *Président du conseil d'administration*	M	O	N
Varun Bery	M	O	N
Alain Boulet	M	N	N
Brigitte Daubry	F	O	N
Mehdi Ghissassi	M	O	N
Pauline Ginestié	F	O	N
Véronique de Jocas *Administrateur représentant les salariés*	F	N	N
Daniel Julien *Directeur général*	M	N	O
Kevin Niu	M	O	N
Evangelos Papadopoulos *Administrateur représentant les salariés*	M	N	N
Christobel Selecky	F	O	N
Angela Maria Sierra-Moreno	F	O	N
Vera Songwe	F	O	N

Expertise au sein du conseil d'administration

La présidente indépendante du comité de durabilité, forte d'une expérience de direction des ressources humaines dans un grand groupe colombien, apporte une expertise reconnue sur les enjeux sociaux, essentiels pour TP. Le comité bénéficie également de la contribution d'un administrateur représentant les salariés. En tant qu'auditeur social, il possède une connaissance approfondie des droits humains et des conditions de travail, renforçant la capacité du comité à intégrer ces dimensions dans ses analyses et recommandations.

Le conseil d'administration est tenu informé des impacts, risques et opportunités, ainsi que de la mise en œuvre de la vigilance raisonnable, à travers des rapports réguliers présentés par son comité de durabilité lors des réunions du conseil.

Rôle du comité de durabilité

Le comité vérifie l'intégration des engagements sociaux et environnementaux du groupe, examine les publications réglementaires et évalue les impacts, risques et opportunités en collaboration avec le comité d'audit, des risques et de la conformité. Il examine l'établissement du rapport en matière de durabilité dans le document d'enregistrement universel, du plan de vigilance et de toute information requise par la législation en vigueur. Le comité se compose de trois membres et se réunit au moins trois fois par an.

Au cours de la période de reporting, les sujets suivants ont été abordés :

- le déploiement de la CSRD ;
- la feuille de route environnementale ;
- l'approche de TP en matière de droits humains ;
- le reporting de durabilité et les notations extra-financières ;
- les critères non financiers pour la rémunération des dirigeants.

Le comité rend compte au conseil d'administration.

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

Le comité d'audit, des risques et de la conformité est chargé du suivi de l'élaboration et de l'intégrité de l'information du reporting de durabilité, ainsi que du suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Les travaux du comité d'audit, des risques et de la conformité incluent le contrôle du reporting de durabilité, ainsi que du système de contrôle interne et des risques, en liaison avec le comité de durabilité et les commissaires aux comptes en charge de la vérification des informations de durabilité.

La direction de la durabilité

La direction de la durabilité, sous l'autorité du directeur général délégué en charge des finances, définit et pilote la stratégie de durabilité du groupe. Elle coordonne les initiatives pour atteindre les objectifs fixés, harmonise les pratiques au sein des filiales et assure un suivi des progrès. Elle gère les impacts, risques et opportunités liés aux activités de l'entreprise, conformément à la CSRD, en identifiant et évaluant les enjeux majeurs de gouvernance, sociaux et environnementaux. Elle garantit un reporting transparent par la collecte, l'analyse et la communication des informations pertinentes.

Pour assurer l'efficacité de la démarche, elle révise régulièrement les politiques et collabore avec les départements clés (ressources humaines, éthique, conformité, gestion des risques, etc.). Elle s'appuie sur un réseau d'ambassadeurs dans chaque pays, chargés de relayer et d'appliquer les politiques du groupe, de remonter les informations sociales et environnementales, et de veiller au respect du Pacte mondial des Nations unies et du plan de vigilance.

Les collaborateurs sont formés et sensibilisés aux enjeux de durabilité, via des programmes d'intégration, des modules e-learning et des campagnes de sensibilisation.

Contrôle interne

TP a intégré des questions relatives à la durabilité dans son questionnaire de contrôle interne (notamment sur l'existence d'un référentiel et la validation des données par les directeurs financiers locaux), et fait ses meilleurs efforts pour développer un contrôle opérationnel dans ses filiales.

Vigilance raisonnable

TP met en œuvre un processus de vigilance raisonnable pour identifier, prévenir, réduire ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Paragraphes dans l'état de durabilité
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique.	Section 3.1.3
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus.	Section 3.1.4
Identifier et évaluer les impacts négatifs	Section 3.2.1
Agir pour remédier à ces impacts négatifs	Sections 3.3 à 3.5
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Sections 3.3 à 3.5

Critères de durabilité inclus dans la rémunération des dirigeants

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

Critères de durabilité des rémunérations variables annuelles pour 2025

Les rémunérations variables annuelles pour 2025 sont soumises à des conditions de performance financières (pesant pour 60 %) et extra-financières (pour 40 %) déterminées par le Conseil d'administration. Au titre du critère lié à l'engagement des employés (pesant pour 6,66 % du total), le Conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2026, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté ce qui suit :

Critère lié à l'engagement des employés (6,66 points)

SOUS-CRITÈRE LIÉ AU TAUX D'EMPLOYÉS TRAVAILLANT DANS UNE FILIALE CERTIFIÉE (POIDS : 50%)

Objectif : 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 2025 par des organismes indépendants réputés.	**Réalisations constatées** : En 2025, plus de 262 000 collaborateurs (contre 206 000 en 2024) de toutes les régions opérationnelles du monde ont répondu en toute confidentialité à des enquêtes indépendantes menées par l'institut *Great Place to Work®* destinées à évaluer leur confiance dans leur entreprise. TP a obtenu ou renouvelé des certifications dans 69 pays. Ces certifications couvrent 90 % des effectifs du groupe. La méthodologie et la procédure d'obtention de ces certifications sont décrites à la section 3.4.1.5. Chaque année, elles consistent en la distribution, par l'institut d'une nouvelle enquête transmise à l'ensemble des collaborateurs. Le processus d'enquête, de réponse et d'évaluation est donc remis à zéro chaque année. Le classement établi par *Great Place to Work®* porte à la fois sur la perception que les collaborateurs ont de leur entreprise et sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a constaté la réalisation à 100% de ce sous-critère.

SOUS-CRITÈRE LIÉ À L'INDICE DE CONFIANCE (POIDS : 50%)

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 2025.	**Réalisations constatées :** Dans le cadre des enquêtes de satisfaction des collaborateurs réalisées, ces derniers attribuent à leur employeur un indice de confiance. Pour être certifié comme un meilleur employeur, l'indice de confiance doit être supérieur à 65%. Pour 2025, aux résultats des enquêtes indépendantes réalisées, l'indice moyen de confiance attribué par les collaborateurs TP lors des enquêtes Trust Index® est de 77%, très largement supérieur au minimum requis et au-delà de l'indice cible fixé par le conseil d'administration. Sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a constaté la réalisation à 100% de ce sous-critère.

Au titre du critère lié à la cybersécurité (pesant pour 6,68% du total), le Conseil d'administration dans sa séance du 26 février 2026, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté ce qui suit :

Critère lié à la cybersécurité (6,68 points)

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 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 du développement des plans internes, ...	**Réalisations constatées** : En 2025, TP a maintenu une posture de cybersécurité solide, prévenant toutes les perturbations majeures et incidents de sécurité impactant ses opérations et ses services, grâce à des investissements soutenus et des programmes et projets de transformation nouveaux ou poursuivis. TP a en particulier achevé le deuxième volet de son programme majeur baptisé Projet Eagle et progressé de manière significative sur le troisième volet donc 20% restent à réaliser en 2026, en ligne avec le plan. TP a satisfait à toutes les exigences de conformité externes, complétant toutes les évaluations requises au titre des certifications ISO 27001, ISO 27701, PCI et HIPAA, et a passé plus de 580 audits clients sans aucune constatation ouverte, démontrant la maturité de ses infrastructures en la matière. TP a également lancé un nouveau projet destiné à moderniser les capacités de sécurité, rationaliser les opérations, les technologies et améliorer l'efficacité des coûts, en soutien au TP Future Forward Program. Les défenses cybernétiques de TP se comparent favorablement aux secteurs de pointe comme la banque, démontrant l'engagement du Groupe et de ses équipes à allouer les ressources nécessaires pour protéger son savoir-faire, ses clients et leurs propres clients. Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté l'atteinte à 100% de ce critère.

Critères de durabilité des rémunérations variables sous forme d'actions attribuées en 2025

Plan du 31 juillet 2025 (Plan 250731TP)

Dans sa séance du 31 juillet 2025, le conseil d'administration a décidé de mettre en place un plan d'actions de performance en faveur de 769 bénéficiaires, incluant les dirigeants mandataires sociaux, portant sur un total de 760 075 actions de performance.

Les critères de performance de cette attribution sont mesurés sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 et intègrent des critères de performance financiers (pour 75 %) et les critères de performance extra-financiers suivants (pour 25 %) :

- le critère de performance "RSE", pesant 12,5 %, 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 objectifs de décarbonation 2030 de TP ; et
- le critère de performance "Promotions",, pesant pour 12,5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027.

CRITÈRE "RSE" – ENVIRONNEMENT (12.5 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Environnement (« RSE »)	< – 35 %	– 35 % ≤ RSE < – 38 %	– 38 % ≤ RSE < – 41,3 %	≥ – 41,3 %

PROMOTIONS (12.5 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Promotions (« Promotions »)	< 30 %	30 % ≤ Promotions < 45 %	45 % ≤ Promotions < 60 %	≥ 60 %

Instruments financiers durables

TP a intégré des critères extra-financiers à ses 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 qu'à l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros contracté en juin 2022. Ces critères portent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'adoption d'énergie renouvelable, la satisfaction des collaborateurs et la promotion interne.

(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.

3.1.4. Un dialogue permanent avec les parties prenantes

Parties prenantes (PP)	Intérêts et points de vue	Modalités d'organisation	Finalités	Prise en compte des résultats du dialogue	Modification apportée à la stratégie et/ou modèle d'affaires	Mode d'information aux organes d'administration et de direction
Salariés de TP	Bien-être au travail ; Rémunération compétitive ; Emploi riche de sens ; Développement de carrière.	Enquêtes de satisfaction, dialogue continu par le biais de l'intranet, coaching et revues de performance.	Des conditions de travail satisfaisantes et fidélisation des talents.	Prise en compte des réponses aux enquêtes dans les plans d'amélioration et élargissement des formations.	Amélioration continue de la politique RH en favorisant le bien-être, la diversité et l'inclusion.	Présentation de la synthèse des échanges avec les représentants du personnel lors des conseils d'administration.
Représentants du personnel	Bien-être au travail ; Santé et sécurité ; Dialogue social.	Réunions trimestrielles et/ou annuelles en fonction des contextes locaux.	Renforcement du dialogue, prévention des conflits sociaux.	Déploiement d'accords collectifs.	Ajustement des politiques internes, en adéquation avec les accords.	Présentation des résultats au conseil d'administration via les représentants du personnel.
Non-salariés (spécifique à *LanguageLine Solutions)*	Relation contractuelle équitable et durable ; Conditions de collaboration.	Contrats prenant en compte des clauses spécifiques et des réunions régulières.	Des relations professionnelles de longue durée.	Enquêtes de satisfaction	Amélioration continue des critères de sélection des partenaires externes.	Présentation des résultats des enquêtes de satisfaction
Employés de la chaîne de valeur	Respect des droits fondamentaux ; Conditions de travail.	Respect du code de conduite, évaluation des fournisseurs.	Engagement social et environnemental des entreprises de la chaîne de valeur.	Actions correctives à l'égard des fournisseurs, accompagnement.	Orientation vers des entreprises plus responsables.	Présentation des résultats des évaluations au comité de durabilité.
Clients	Satisfaction et fidélité des consommateurs finaux ; Croissance et transformation digitale ; Solutions sécurisées ; Rentabilité.	Enquêtes de satisfaction, appels d'offres, gestion des comptes stratégiques, réunions de pilotage, événements.	Renforcement de l'expérience client et établissement d'une relation de confiance.	Adaptation des offres, intégration des retours des clients et amélioration continue des services.	Lancement de nouvelles offres et adaptation aux nouvelles technologies.	Analyse des retours clients et présentation de rapports détaillés lors des réunions stratégiques et des comités de direction.
Consommateurs finaux	Réponse simple et rapide à leurs demandes ; Protection des données confidentielles.	Enquêtes de satisfaction, interactions omnicanal.	Amélioration de la satisfaction des utilisateurs finaux.	Développement de nouveaux services, mesures de confidentialité des données.	Intégration de technologies innovantes.	Suivi du taux de satisfaction et de la qualité des services.
Investisseurs	Performance financière fiable et durable ; Transparence et gouvernance saine ; Gestion des risques	Rencontres, *roadshows ;* assemblées générales, information financière, publications.	Transparence et renforcement de la confiance des investisseurs.	Communication transparente sur les résultats financiers et non-financiers.	Renforcement des engagements de durabilité pour répondre aux attentes.	Présentation des résultats du dialogue continu lors des réunions du conseil et lors des assemblées générales.
Agences de notation	Transparence et gouvernance saine ; Gestion des risques.	Dialogue continu entretenu.	Améliorer sa crédibilité auprès des investisseurs.	Transparence accrue sur les informations ESG.	Renforcement des engagements de durabilité pour répondre aux attentes.	Présentation des notations à la direction et au conseil. Les notations ESG sont présentées en section 3.1.5.2.
Communautés locales	Opportunités d'emploi ; Impact socio-économique ; Partenariats.	Bénévolat, salons de l'emploi, partenariats avec les services publics et les ONG, associations professionnelles.	Renforcement de l'engagement social dans tous les pays où le groupe opère.	Élargissement des initiatives et réponse aux besoins des communautés locales.	Intégration de projets sociaux et environnementaux dans les plans stratégiques.	Présentation des initiatives au comité de durabilité. Les initiatives envers les communautés locales sont présentées en section 3.8.
Autorités publiques et régulateurs	Respect des obligations légales et réglementaires ; Pratiques commerciales équitables ; conformité.	Rapports structurés, réunions réglementaires, inspections ou audits réglementaires.	Renforcer la confiance et la crédibilité. Réduire les risques légaux et réglementaires.	Adaptation des politiques ; Mise en œuvre des recommandations ; Intégration des obligations dans les processus.	Renforcement des dispositifs de conformité. Amélioration des contrôles internes.	Rapports de conformité et synthèse des inspections transmis au conseil d'administration.
Fournisseurs	Relation équilibrée ; respect des délais de paiement ; partenariat de long terme.	Appels d'offres, relation commerciale, partenariats, évaluations.	Réduire les risques liés aux fournisseurs. Établir des relations de long terme.	Renforcement des clauses contractuelles et communication durable.	Priorisation des fournisseurs responsables.	Présentation des résultats des évaluations lors des réunions du comité de durabilité.

Les parties prenantes sont régulièrement consultées pour évaluer les impacts de TP au vu des enjeux de durabilité. Les canaux de consultation de TP avec ses parties prenantes, internes et externes, assurent un suivi des risques et impacts potentiels découlant des activités du groupe.

3.1.5. Performance extra-financière

3.1.5.1. Tableau de bord des indicateurs-clé de performance

Enjeux	Indicateurs de performance[1]	2023	2024	2025	Progrès	Objectifs
ENVIRONNEMENT						
Réduction des gaz à effet de serre	Réduction des émissions GES de scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2019	- 44 %	- 49 %	- 50 %		– 56,7 % d'ici à 2030 (trajectoire SBTi 1,5 °C)
	Réduction des émissions GES de scope 3 par rapport à l'année de référence 2019	+ 15 %	- 0 %	- 10 %		– 27,5 % d'ici à 2030 (trajectoire SBTi)
Adaptation au changement climatique	Part d'énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité.	34,7 %	46,8 %	50,0 %		50 % d'ici à 2026 et 80 % d'ici à 2030
SOCIAL						
Conditions de travail	Part des collaborateurs travaillant dans un environnement certifié de meilleur employeur *(Great Place to Work®)*	99 %	97 %	90 %		Plus de 90 % chaque année
	Taux de satisfaction des collaborateurs aux enquêtes Great Place to Work®	79 %	78 %	77 %		Plus de 70 % chaque année
Égalité de traitement	% de femmes dans l'effectif total	53,7 %	53,0 %	52,6 %		Maintenir la parité > 45 %
	% de femmes aux postes d'encadrement	51,9 %	48,2 %	48,8 %		Maintenir la parité > 45 %
Santé et sécurité	% d'employés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes directrices reconnues (ISO 45001)	60 %	80 %	99,5 %		100 % en 2025
	Part des employés formés à la politique santé et sécurité	94 %	90 %	88,4 % *		Plus de 90 % chaque année
Développement des employés	Nombre d'heures de formation par employé	138	135	134		Fournir des opportunités de formation continue à tous les collaborateurs
	Taux de promotion interne	61 %	72 %	68 %		Plus de 60 % chaque année
Sécurité des données et cybersécurité	Pourcentage de salariés formés aux politiques de sécurité des données, de confidentialité et de protection des données	96 %	93 %	87 % *		> 90 % chaque année
	Part des sites éligibles certifiés sur la norme ISO 27001	100 %	100 %	100 %		100 % chaque année
GOUVERNANCE						
Éthique et anti-corruption	Part des collaborateurs formés au code de conduite	95 %	89 %	85 % *		> 90 % chaque année
	Déploiement de la ligne d'alerte éthique dans les filiales du groupe	100 %	100 %	100 %		100 % chaque année

En avance sur les objectifs *Aligné sur les objectifs* *Doit accélérer les actions*

(1) La méthodologie de calcul des indicateurs est disponible en section 3.6.

* *Le calendrier de formation ayant évolué, ces données n'incluent que 9 mois de l'année, d'avril à décembre 2025.*

3.1.5.2. Notation extra-financière, certifications et indices ESG

La démarche du groupe contribue à créer et à favoriser des relations de confiance et de long terme avec chacune des parties prenantes. Évaluée par plusieurs agences de notation extra-financières et intégrée dans les indices Investissement Socialement Responsable (ISR), la performance de TP est de plus en plus reconnue.

Agence de notation	Description
CDP *(Carbon Disclosure Project)*	TP obtient le score A- en 2025, en progression par rapport à 2024 et le plaçant parmi les entreprises les plus performantes.
Ecovadis	TP a obtenu une note globale de 66/100, se situant au 77e percentile de son secteur.
FTSE4Good	TP 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 TP, qui récompense les entreprises les plus performantes.
MSCI	MSCI attribue à TP la note A, avec des scores supérieurs à son secteur.
Solactive	La présence de TP dans l'indice *Solactive Europe Corporate Social Responsibility* (anciennement *Ethibel Sustainability Index*) a été reconfirmée.
S&P Corporate Sustainability Assessment	TP obtient un score de 64/100 (+2 pts) et est inclus dans le *S&P Global Sustainability Yearbook* 2025.
Sustainalytics	TP a obtenu une note de 13,1 sur l'échelle de risque ESG de Sustainalytics, classant le groupe parmi les entreprises à faible risque.

3.2. PRINCIPAUX ENJEUX DE DURABILITÉ

3.2.1. Analyse de double matérialité

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). TP évalue l'ensemble des impacts, risques et opportunités (IRO) liés aux enjeux de durabilité sous l'angle de la matérialité d'impact et de la matérialité financière. En 2025, le groupe a continué d'affiner son évaluation.

L'approche méthodologique

Gouvernance

La double matérialité est pilotée par la direction de la durabilité, en collaboration avec des experts internes issus de différents départements et équipes régionales, ainsi que sur l'engagement des représentants du personnel. Elle est validée par le comité de durabilité, le comité d'audit, des risques et de la conformité, ainsi que par la direction générale.

Cadrage

Les normes européennes de reporting sur le développement durable (ESRS) de la CSRD, portant sur les trois piliers de la durabilité : Environnement, Social, Gouvernance (ESG).

Dans un premier temps, le groupe a clairement identifié l'univers des enjeux ESG à prendre en compte, en intégrant les retours des parties prenantes de manière à enrichir la réflexion stratégique et aligner les actions du groupe avec leurs attentes. Pour ce faire, il se base sur des documents développés en interne :

- précédentes analyses de matérialité réalisées à la suite de consultations avec les principales parties prenantes de TP ;
- 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 couvrant les enjeux sociaux.

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

- normes internationales (ISO 26000, 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 *(Global Climate Risk Index, Human Rights Index Score, Corruption Perceptions Index).*

Une fois le périmètre des enjeux à évaluer déterminé, le comité de pilotage a traduit chacun de ces enjeux en IRO, sous l'impulsion de la direction de la durabilité et de :

- la direction juridique et de la conformité ;
- la direction financière ;
- la direction d'audit et contrôle interne ;
- la direction ressources humaines ;
- la direction éthique ;
- la direction santé et sécurité ;
- la direction des achats.

Les IRO sont régulièrement partagés aux parties prenantes internes et externes.

Dans le cadre de ses travaux, le groupe a porté une attention particulière sur :

- le bilan carbone ;
- les dépendances et pressions exercées sur la nature ;
- les relations d'affaires avec les différentes parties prenantes ;
- les types de pollution générés par l'activité (eau, air, sol, sonore) ;
- les localisations des actifs et activités ainsi que leur exposition aux risques d'adaptation ou de transition climatiques ou de biodiversité, aux risques de gestion de l'eau et des ressources marines ; aux enjeux politiques et réglementaires.

Périmètre de l'évaluation

TP a identifié et évalué les impacts positifs et négatifs, réels et potentiels, sur les personnes et l'environnement, ainsi que les risques et opportunités susceptibles d'avoir un impact financier sur ses activités. La chaîne de valeur a été prise en compte, tant en amont qu'en aval (la chaîne de valeur est décrite en section 3.1.2).

Les IRO ont été analysés sur différents horizons temporels, conformément aux recommandations des ESRS :

- court terme (un an) ;
- moyen terme (deux à cinq ans) ; et
- long terme (plus de cinq ans).

L'analyse permet d'établir un ordre de priorité parmi un large éventail de défis sociaux, environnementaux et de gouvernance, auxquels TP est confronté en tant qu'entreprise multinationale.

TP a procédé à l'évaluation individuelle des IRO matériels, sans tenir compte de critères de priorisation, afin d'appliquer un niveau d'évaluation plus granulaire. Dans la mesure du possible, les effets ont été quantifiés et complétés par des évaluations qualitatives.

Pour définir la matérialité d'impact et la matérialité financière de chacun de ces enjeux, plusieurs entretiens ont été menés, principalement auprès des parties prenantes internes, telles que les responsables de départements. Ces consultations ont permis de recueillir des perspectives approfondies sur les enjeux prioritaires pour TP. Toutes les contributions, qu'elles soient internes ou externes, ont eu le même poids dans la cotation des IRO, reflétant un équilibre entre les priorités internes et les exigences externes.

Méthodologie de calculs

La méthodologie utilisée est fondée sur la matérialité d'impact et la matérialité financière.

La matérialité d'impact

La matérialité d'impact désigne les impacts de gouvernance, sociaux et environnementaux générés par les activités de l'entreprise et sa chaîne de valeur sur son environnement économique, social et naturel. Elle se mesure comme la combinaison de deux facteurs :

- **Sévérité de l'impact**, qu'il soit positif ou négatif :
  - *ampleur* : degré de gravité ou de bénéfice,
  - *étendue* : proportion de personnes, sites ou régions affectés,

– *caractère irrémédiable* : possibilité ou non de réparer l'impact négatif et d'accompagner les personnes concernées,

– la sévérité est évaluée sur une échelle de 1 (« négligeable ») à 5 (« sévère »).

- **Probabilité de l'impact** : cotée de « rare » (moins de 5 %) à « presque certain » (plus de 90 %).

  Le score final de matérialité d'impact est obtenu en multipliant l'ampleur, l'étendue et le caractère irrémédiable, puis en multipliant ce résultat par la probabilité et en divisant par cinq.

  Sévérité x Probabilité de l'impact = Matérialité d'impact

La matérialité financière

La matérialité financière évalue les risques et les opportunités liés à des enjeux de gouvernance, sociaux et environnementaux, sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Elle peut découler de dépendances et impacts opérationnels, stratégiques, réglementaires, réputationnels, humains, environnementaux ou sanitaires.

Les échelles de cotation sont alignées sur l'analyse des risques du groupe (ERM ou *Enterprise Risk Management).* La matérialité financière a été définie comme la combinaison de deux facteurs :

- **Sévérité** : ampleur des effets financiers possibles, cotée de 1 (négligeable) à 5 (sévère).
- **Probabilité d'occurrence** : cotée de « rare » (moins de 5 %) à « presque certain » (plus de 90 %).

  La matérialité financière est calculée en multipliant la sévérité par la probabilité d'occurrence, puis en divisant le résultat par cinq.

  Sévérité x Probabilité d'occurrence = Matérialité financière

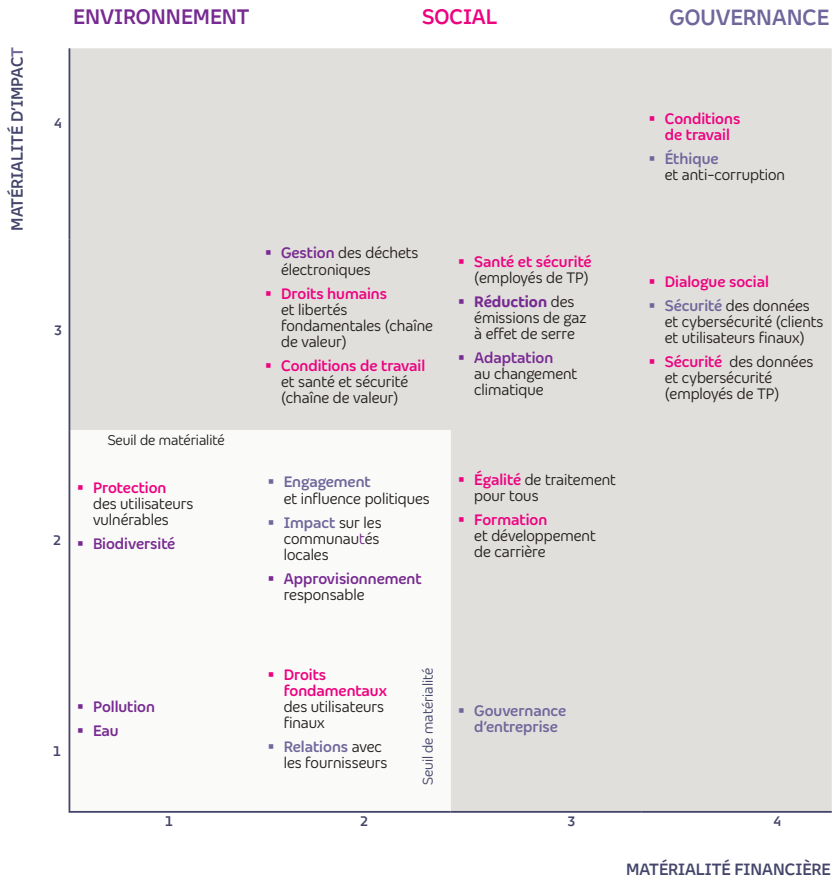
Cette évaluation s'aligne sur la méthodologie de gestion des risques du groupe, en concertation avec la direction générale. Les risques et opportunités sont traités selon les mêmes critères que les autres risques du groupe et permettent ensuite de rétro-alimenter la cartographie des risques globale.

Définition et validation des seuils de matérialité

Les sujets ont d'abord été priorisés entre eux. Ensuite, le seuil de matérialité financière a été défini en cohérence avec l'ERM. Enfin, le seuil d'impact a été établi en miroir du seuil financier pour conserver une cohérence. Ces seuils de validation ont été établis dans le cadre d'un processus de collaboration impliquant des experts internes cités dans la même section. L'équipe projet a consulté divers experts pour la consolidation et l'arbitrage. La version finale a été approuvée par la direction générale, le comité d'audit, des risques et de la conformité, et par le comité de durabilité.

3.2.2. Principaux impacts, risques et opportunités (IRO) identifiés

Au sein de chaque enjeu, plusieurs IRO ont été identifiés et évalués individuellement. Chaque IRO a fait l'objet d'une cotation sur la base de critères préétablis et présentés dans la méthodologie de calcul. L'IRO ayant obtenu la note la plus élevée détermine la note de l'enjeu et son positionnement dans la matrice de matérialité, selon la note d'impact (ordonnée) et de matérialité financière (abscisse). Un IRO est considéré comme matériel si sa note dépasse 2,5 sur 5, seuil retenu pour refléter un impact significatif sur les parties prenantes, l'environnement ou la performance économique de l'entreprise. Ce seuil permet de concentrer l'analyse sur les IRO les plus importants.



Les enjeux évalués font l'objet de programmes, initiatives, objectifs et indicateurs de performance pour suivre les progrès.

En 2025, TP a étayé l'évaluation des IRO liés à l'essor de l'intelligence artificielle. Ces éléments ont été intégrés de manière structurée dans l'analyse et la gestion des enjeux (par exemple : gestion accrue de la sécurité des données, contrôle des émissions de GES liées à l'utilisation de l'IA, utilisation responsable de l'IA et formation des collaborateurs).

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, plusieurs enjeux, bien qu'importants, ont été jugés non matériels pour TP, suite à l'analyse approfondie des IRO relatifs à ces enjeux, ainsi que des cotations et évaluations effectuées en consultation avec les différentes parties prenantes. Parmi ces enjeux :

- enjeux environnementaux : approvisionnement responsable en matériaux, biodiversité, pollution et eau ;
- enjeux sociaux : droits fondamentaux des utilisateurs finaux, protection des utilisateurs vulnérables, impact sur les communautés locales ;
- enjeux de gouvernance : engagement et influence politique, relation avec les fournisseurs.

Le groupe reste attentif à l'évolution des attentes de ses parties prenantes et aux changements relatifs au modèle d'affaire afin de procéder à une réévaluation le cas échéant.

Les tableaux ci-dessous présentent des descriptions des impacts, risques et opportunités matériels :

IRO et Description	Caractéristiques	Impact sur la population et/ou l'environnement ou effet financier	Relation avec le modèle économique/ la stratégie	Gestion de l'IRO	Criticité	Horizon temporel
ESRS E1 RÉDUCTION DES GAS À EFFET DE SERRE						
Réduction des émissions GES Absence de conformité aux réglementations locales ou aux normes internationales en matière d'émissions de gaz à effet de serre, susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale et civile de l'entreprise ou de ses dirigeants ; effet potentiellement accru en cas d'utilisation de l'IA.	**Type d'effet :** Risque potentiel systémique **Périmètre :** Chaîne de valeur amont et opérations	Risque de manquement aux engagements de décarbonation pris auprès des parties prenantes. Risques liés aux pénalités réglementaires.	Transition vers des sources d'énergies durables et intégration de l'efficacité énergétique dans les opérations.	Objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre validés par l'initiative Science-Based Targets et dialogue transparent sur les progrès réalisés. Mise en conformité avec la CSRD.	■ ■	Moyen-long terme
ESRS E1 ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE						
Adaptation au changement climatique Un événement climatique majeur pourrait provoquer une perturbation temporaire de la chaîne d'approvisionnement et de la production, en affectant provisoirement les équipements, les bâtiments de bureaux ou la disponibilité de la main-d'œuvre.	**Type d'effet :** Risque actuel systémique **Périmètre :** Chaîne de valeur	Réduction des revenus de TP en raison de l'arrêt temporaire des opérations.	Positionnement de TP comme un acteur fiable et engagé face aux crises climatiques.	Le programme *Citizen of the Planet* vise à s'assurer que les activités du groupe sont gérées d'une manière respectueuse de l'environnement.	■ ■	Court-moyen terme
Adaptation au changement climatique Les entreprises de la chaîne de valeur pourraient constater une diminution de leurs marges financières en raison de l'augmentation des coûts de production et de la perte de parts de marché suite à des catastrophes naturelles.	**Type d'effet :** Impact négatif potentiel et ponctuel **Périmètre :** Chaîne de valeur	Mobilisation accrue de TP pour protéger les employés de la chaîne de valeur et les équipements.	Développement d'initiatives en collaboration avec les partenaires pour une chaîne de valeur durable.	L'impact de ces événements est atténué par la diversité géographique, qui permet de mettre en œuvre des solutions d'urgence dans d'autres installations lorsque cela est possible.	■ ■	Moyen-terme
ESRS E5 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE						
Gestion des déchets électroniques Impact potentiel pour la santé des personnes en raison d'un système de gestion des déchets nécessitant des améliorations et de défis liés à la fin de vie des équipements informatiques.	**Type d'effet :** Impact négatif potentiel et ponctuel **Périmètre :** Amont et opérations	Augmentation des coûts de gestion des déchets.	Gestion des déchets conforme aux normes internationales et locales, renforçant la réputation de TP. Réduction des coûts en prolongeant la durée de vie des équipements et en investissant dans du matériel durable.	Programmes d'achats responsables et processus standardisés de tri, d'allongement du cycle de vie, de réparation, de reprise et de recyclage.	■	Moyen-long terme
Gestion des déchets électroniques Le renouvellement régulier des équipements, nécessaire pour rester à la pointe technologique, peut représenter un risque pour l'image de marque en matière de gestion des déchets et un risque financier lié aux coûts de fin de vie du matériel.	**Type d'effet :** Risque potentiel systémique **Périmètre :** Amont et opérations					

IRO et Description	Caractéristiques	Impact sur la population et/ou l'environnement ou effet financier	Relation avec le modèle économique/ la stratégie	Gestion de l'IRO	Criticité	Horizon temporel
ESRS S1 LES CONDITIONS DE TRAVAIL						
Bien-être au travail Impact potentiel sur la qualité de vie des travailleurs et leurs familles en raison de la réduction des avantages économiques, tels que les salaires, les congés payés et l'accès à l'assurance maladie, ou encore du fait de fermetures de sites ou de contrats précaires. Baisse du bien-être physique ou psychologique du fait de la détérioration des conditions de travail.	**Type d'effet :** Impact négatif potentiel systémique **Périmètre :** Opérations	Détérioration du bien-être des employés de TP et réduction de leur pouvoir d'achat. Instabilité économique des employés.	Renforcement de l'attractivité de TP par des avantages compétitifs.	TP s'efforce à aligner les conditions de travail (horaires, rémunération, avantages sociaux, assurance maladie, flexibilité des méthodes de travail) sur les normes internationales.	■ ■ ■	Court terme
Bien-être au travail Fournir un emploi formel rémunéré au niveau du salaire décent et promouvoir un environnement de travail sûr peuvent générer un impact positif sur la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles.	**Type d'effet :** Impact positif actuel systémique **Périmètre :** Opérations	Amélioration du bien-être des employés et augmentation de leur pouvoir d'achat.	Renforcement de l'attractivité de TP par des avantages compétitifs.	Politiques robustes régulièrement mises à jour et approuvées par la direction générale.	■ ■ ■	Court terme
Bien-être au travail Le non-respect des obligations légales de l'employeur peuvent entraîner des implications juridiques pour TP ou ses représentants légaux.	**Type d'effet :** Risque potentiel systémique **Périmètre :** Opérations	Risques juridiques et réputationnels.	Garantie de la conformité légale. Suivi renforcé de la satisfaction des collaborateurs et benchmarks réguliers.	TP assure la conformité à travers des audits réguliers, des formations continues, des politiques internes claires, et une gestion proactive des risques juridiques.	■ ■ ■	Court terme
Bien-être au travail Une pénurie de main-d'œuvre et un faible engagement peuvent influencer l'image de marque de l'entreprise et la confiance des parties prenantes. Cela peut également entraîner des coûts accrus, en frais juridiques ou réglementaires, et en dépenses pour compenser la rotation du personnel et le recours à des travailleurs temporaires.	**Type d'effet :** Risque actuel systémique **Périmètre :** Opérations	Impact sur la productivité et diminution de l'image de marque.	Gestion proactive des talents, des formations et des conditions de travail attractives.	L'engagement des collaborateurs est une priorité pour le groupe. 90 % des collaborateurs travaillent dans une filiale certifiée « meilleur employeur ».	■ ■	Court terme
Équilibre vie professionnelle – vie privée En offrant des emplois sûrs, des possibilités de formation, et en adoptant des modèles de travail à distance et hybrides, TP renforce l'engagement et la satisfaction des employés tout en attirant de nouveaux talents.	**Type d'effet :** Impact positif actuel systémique. **Périmètre :** Opérations	Amélioration du bien-être des employés TP en réduisant le stress et les risques psychosociaux.	Soutient du modèle opérationnel de TP en renforçant l'engagement et la stabilité des équipes.	En se basant sur les standards internationaux, les législations et cultures locales, TP continue de proposer à ses collaborateurs un socle social attractif sur chaque marché.	■ ■ ■	Court-moyen terme
Équilibre vie professionnelle – vie privée Le renforcement de la marque employeur et de la performance globale grâce au travail à distance et hybride, permet de réduire les coûts de recrutement, l'absentéisme et l'attrition, tout en augmentant la productivité.	**Type d'effet :** Opportunité actuelle systémique **Périmètre :** Opérations	Renforcement de l'attractivité auprès des talents. Gains de productivité et amélioration de la performance globale	L'amélioration de l'attractivité employeur et de la rétention des talents contribue à l'optimisation des coûts et à des gains de productivité durables.		■ ■ ■	Court-moyen terme
ESRS S1 ÉGALITÉ DE TRAITEMENT POUR TOUS						
Égalité de traitement pour tous Le non-respect des réglementations anti-discrimination aurait des conséquences légales et réputationnelles pour TP.	**Type d'effet :** Risque potentiel ponctuel **Périmètre :** Toute la chaîne de valeur	Des situations de discrimination possibles impactant la réputation de TP et engendrant des coûts pour la mise en conformité.	Renforcement de la réputation et de la conformité légale.	TP met en œuvre des politiques de conformité aux réglementations anti-discrimination et investit dans des formations régulières pour sensibiliser ses employés aux pratiques inclusives.	■ ■	Court terme

IRO et Description	Caractéristiques	Impact sur la population et/ou l'environnement ou effet financier	Relation avec le modèle économique/ la stratégie	Gestion de l'IRO	Criticité	Horizon temporel
Égalité de traitement pour tous Une détérioration de l'environnement de travail ou du dialogue social peut réduire la confiance des équipes et des partenaires, et générer un risque réputationnel accru en cas d'exposition sur les réseaux sociaux.	**Type d'effet :** Risque potentiel ponctuel **Périmètre :** Toute la chaîne de valeur	Risques de hausse des coûts liée aux départs de talents; risque réputationnel pouvant affecter le recrutement, la rétention et les opportunités commerciales.	Renforcement de la fidélisation et de l'engagement des employés. Communication des engagements et des progrès.	TP maintient son engagement auprès de ses parties prenantes pour gérer efficacement les préoccupations liées à l'exposition de l'entreprise.	■ ■	Court terme
Égalité de traitement pour tous La promotion de la diversité des profils et de l'égalité de traitement améliore les processus décisionnels et crée de meilleures opportunités commerciales en enrichissant les perspectives culturelles et en répondant mieux aux besoins globaux. Cela renforce l'attractivité de l'entreprise.	**Type d'effet :** Opportunité actuelle ponctuelle **Périmètre :** Toute la chaîne de valeur	Amélioration du bien-être et de l'inclusion des employés TP.	Valorisation du capital humain.	TP met en place des formations continues, des pratiques de recrutement inclusif, des politiques claires et des évaluations régulières.	■ ■	Moyen-long terme
ESRS S1 RELATIONS DE TRAVAIL ET DIALOGUE SOCIAL						
Dialogue social Des défaillances dans le dialogue social pourraient entraîner des conflits sociaux, menaçant la continuité des opérations et la performance de l'entreprise. La non-conformité avec les obligations de dialogue social pourrait entraîner des sanctions légales et nuire à la marque employeur de TP.	**Type d'effet :** Risque potentiel ponctuel **Périmètre :** Opérations	Risque réputationnel, risque légal et de non-conformité. Risque financier lié aux actions en justice ou sanctions.	Renforcement de l'engagement et de la coopération.	TP s'engage à établir un dialogue social efficace à tous les niveaux de l'entreprise,	■ ■ ■	Court-moyen terme
ESRS S1 SANTÉ ET SÉCURITÉ						
Santé et sécurité des employés Les impacts pour l'intégrité physique des employés incluent des troubles musculosquelettiques ainsi que des événements externes comme les crises politiques ou les pandémies. Les risques psychosociaux tels que le stress, l'épuisement professionnel, et l'isolement social, surtout pour les travailleurs à distance, sont importants et peuvent nécessiter des efforts importants pour les gérer.	**Type d'effet :** Impact négatif actuel systémique **Périmètre :** Opérations	Impacts accrus pour les employés de TP faisant baisser la productivité du groupe.	Alignement avec une stratégie de durabilité sociale.	TP a mis en place un système de gestion de la santé et de la sécurité pour contrôler efficacement les risques, améliorer le bien-être et prévenir les accidents des employés dans l'exercice de leurs fonctions.	■ ■	Court-terme
Santé et sécurité des employés Le non-respect des obligations légales en matière de santé et de sécurité peut entraîner des responsabilités pénales et civiles, des pénuries de main-d'œuvre, la perte de talents, une baisse de productivité, ainsi que des perturbations opérationnelles. Ils peuvent entraîner la perte de licences locales.	**Type d'effet :** Risque potentiel systémique **Périmètre :** Opérations	Risques opérationnels, stratégiques, légaux et baisse de productivité.	Renforcement de la légitimité et de la réputation.	TP réalise des audits réguliers pour s'assurer de la conformité, offre des formations continues aux employés, et développe des programmes de prévention des incidents.	■ ■	Court-moyen terme
Santé et sécurité des employés Un système de gestion de la santé et de la sécurité avancé et efficace confère un avantage concurrentiel en attirant les talents et en fidélisant les clients.	**Type d'effet :** Opportunité actuelle systémique **Périmètre :** Opérations	Un environnement de travail sûr pour les employés de TP et amélioration de leur satisfaction.	Optimisation de la performance et de la compétitivité.		■ ■	Moyen-long terme
ESRS S1 DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE						
Formation et développement de carrière Le non-respect des obligations de formation peut engager la responsabilité pénale et civile de l'entreprise. Une gestion insuffisante du développement des employés (manque d'opportunités, absence de formation, soutien limité, surcharge de travail) peut entraîner un décalage entre les compétences requises et celles des collaborateurs, ainsi qu'une perte de confiance envers l'organisation, favorisant une hausse du turnover et des coûts de formation.	**Type d'effet :** Risque actuel ponctuel **Périmètre :** Opérations	Risque de démotivation des employés TP et une perte de talents au sein du groupe. Risque réputationnel et conséquence opérationnelle.	Programme global de gestion des talents, formation et développement de carrière	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	■ ■	Moyen-long terme
Formation et développement de carrière Le déploiement d'une politique avancée en matière de gestion des talents peut donner un avantage concurrentiel.	**Type d'effet :** Opportunité actuelle ponctuelle **Périmètre :** Opérations	Possibilité d'amélioration de l'image de TP et augmentation de la loyauté des salariés.	Programme global de gestion des talents, formation et développement de carrière.	Approche structurée pour assurer une prise de poste rapide, anticiper les compétences requises dans un contexte de digitalisation et favoriser la promotion interne.	■ ■	Moyen-long terme

IRO et Description	Caractéristiques	Impact sur la population et/ou l'environnement ou effet financier	Relation avec le modèle économique/ la stratégie	Gestion de l'IRO	Criticité	Horizon temporel
ESRS S2 RESPECT DES DROITS HUMAINS ET DES LIBERTÉS FONDAMENTALES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR						
Droits humains dans la chaîne de valeur Les impacts sur l'intégrité physique et psychologique des travailleurs dans la chaîne de valeur peuvent compromettre leur stabilité économique.	**Type d'effet :** Impact négatif potentiel et ponctuel **Périmètre :** Chaîne de valeur amont, opérations et aval	Impacts sur les employés de la chaîne de valeur entraînant une perturbation de la chaîne de valeur.	Engagement envers la responsabilité sociale dans toute la chaîne de valeur.	TP veille à ce que ses fournisseurs et sous-traitants adoptent les standards de son code de conduite des fournisseurs et les évalue régulièrement.	■ ■	Court terme
CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES ET CYBERSÉCURITÉ						
ESRS S1 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET SÉCURITÉ DES DONNÉES POUR LES EMPLOYÉS						
Sécurité des données des collaborateurs Des atteintes à la protection des données personnelles exposent TP à des risques humains et opérationnels, ainsi qu'à une perte de confiance de la part des clients. Elles peuvent également conduire à des sanctions financières et légales.	**Type d'effet :** Risque actuel systémique **Périmètre :** Opérations	Risque d'atteinte à la vie privée des employés de TP en cas d'une mauvaise gestion des données sensibles. Risques financiers et légaux, perte de la confiance.	Un système efficace de sécurité des données.	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	■ ■ ■	Court-moyen terme
Sécurité des données des collaborateurs Une solide gouvernance en matière de confidentialité et sécurité des données serait un facteur d'attraction pour de nouveaux clients.	**Type d'effet :** Opportunité actuelle systémique **Périmètre :** Opérations				■ ■ ■	Moyen-long terme
ESRS S4 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET SÉCURITÉ DES DONNÉES POUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX						
Sécurité des données des consommateurs et utilisateurs finaux La perte ou l'usage abusif de données sensibles peut générer une instabilité économique pour les clients (pertes financières, fraudes, atteinte à la réputation) et menacer l'intégrité physique ou psychologique des utilisateurs finaux, notamment en cas de harcèlement ou d'extorsion, risque accru en cas de traitement défaillant ou insuffisamment sécurisé des données personnelles (financières, biométriques) par des systèmes d'intelligence artificielle.	**Type d'effet :** Impact négatif actuel systémique **Périmètre :** Aval	Exposition des clients et utilisateurs finaux à des violations de leurs droits en matière de protection de la vie privée.	Programme d'investissement pluriannuel en matière de sécurité des données.	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.	■ ■	Court-moyen-long terme
Sécurité des données des consommateurs et utilisateurs finaux La non-conformité aux obligations de protection des données est susceptible d'entraîner des responsabilités légales, des perturbations opérationnelles ou la perte de licences. Elle peut également nuire à la réputation de la marque et se traduire par une détérioration des marges financières, une perte de parts de marché et une hausse des coûts juridiques.	**Type d'effet :** Risque actuel systémique **Périmètre :** Aval	Amendes et sanctions juridiques pour non-conformité. Risque réputationnel. Perte de confiance envers TP.	Garantie de la conformité légale et maintien de la réputation.		■ ■ ■	Court-moyen terme

IRO et Description	Caractéristiques	Impact sur la population et/ou l'environnement ou effet financier	Relation avec le modèle économique/ la stratégie	Gestion de l'IRO	Criticité	Horizon temporel
ESRS G GOUVERNANCE D'ENTREPRISE						
Conduite des affaires Un engagement insuffisant des parties prenantes et une implication inadéquate des employés peuvent compromettre l'efficacité et le modèle économique de TP. Cela pourrait entraîner une détérioration de la confiance des employés, futurs collaborateurs, partenaires commerciaux, investisseurs et clients, ainsi qu'une perte de parts de marché et une diminution des ventes due à la réticence des clients face à une gouvernance inadéquate.	**Type d'effet :** Risque potentiel ponctuel **Périmètre** : Toute la chaîne de valeur	Risque de perte de confiance des employés, partenaires et clients avec un potentiel impact sur la réputation de TP. Risque opérationnel et stratégique. Risque de perte de parts de marché.	Renforcement des modes de dialogue avec les parties prenantes.	TP établit des mécanismes de dialogue réguliers avec les parties prenantes et en renforçant ses pratiques de gouvernance pour assurer la transparence et la conformité.	■ ■	Moyen-long terme
Conduite des affaires La consultation des parties prenantes offre une opportunité de développer de nouveaux marchés et d'initier des innovations en répondant aux besoins et attentes identifiés.	**Type d'effet :** Opportunité actuelle ponctuelle **Périmètre** : Toute la chaîne de valeur	En impliquant les parties prenantes dans le processus décisionnel, TP peut identifier des idées novatrices et des opportunités de croissance.	Renforcement des modes de dialogue avec les parties prenantes.		■ ■	Moyen-long terme
Conduite des affaires Un défaut de conformité aux exigences de gouvernance de l'intelligence artificielle (transparence, responsabilité, prévention des biais et conformité réglementaire) pourrait exposer TP à des sanctions réglementaires, des pénalités financières, des restrictions opérationnelles et une atteinte à sa réputation.	**Type d'effet :** Risque potentiel ponctuel **Périmètre** : Toute la chaîne de valeur	Risque de perte de confiance des employés, clients et partenaires liée à une utilisation perçue comme insuffisamment transparente ou responsable de l'IA, avec un impact potentiel sur la réputation de TP.	Intégration des exigences de transparence et de responsabilité de l'IA dans le modèle économique de TP.	TP met en place des mécanismes visant à encadrer le développement et l'utilisation de l'IA, notamment des cadres de gouvernance dédiés à l'IA , sensibilisation et formation des équipes aux enjeux éthiques et réglementaires de l'IA.	■ ■	Court-moyen terme
Éthique et anti-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. Elles l'exposeraient à des sanctions et à un risque de réputation, et entacheraient sa crédibilité générale. Cela pourrait aussi impacter les conditions de travail, causant des perturbations dans les opérations.	**Type d'effet :** Risque actuel ponctuel **Périmètre** : Toute la chaîne de valeur	Perte de confiance des employés, des partenaires et des communautés locales. Risque réputationnel et financier à cause des pénalités ou de l'interruption de la production.	Programme de conformité de TP.	Un dispositif anti-corruption robuste, s'appuyant sur les huit piliers de la loi Sapin II ainsi qu'une ligne éthique pour signaler tout manquement.	■ ■ ■	Court-moyen terme

3.3. ENVIRONNEMENT

3.3.1	ESRS E1 Changement climatique	96
3.3.2	ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	105
3.3.3	Application de la taxonomie durable européenne	106

3.3.1. ESRS E1 Changement climatique

Le changement climatique est l'un des défis les plus pressants de notre époque, affectant les écosystèmes et les sociétés humaines. L'augmentation des températures mondiales et la fréquence croissante des évènements climatiques extrêmes soulignent l'urgence d'agir pour atténuer ses effets.

TP met en œuvre un ensemble d'initiatives et de politiques pour soutenir ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) et ses Objectifs de développement durable. Son engagement va au-delà des actions internes. Le groupe collabore avec ses partenaires, clients et employés pour sensibiliser et encourager des pratiques respectueuses de l'environnement.

Sujet matériel	Indicateurs de performance	2023	2024	2025	Progrès	Objectif	Politiques et actions
Réduction des gaz à effet de serre	Réduction des émissions GES de scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2019	– 44 %	– 49 %	– 50 %		– 56,7 % d'ici à 2030 (trajectoire SBTi 1.5 °C)	Politique environnemental , engagements SBTi, plan de transition.
	Réduction des émissions GES de scope 3 par rapport à l'année de référence 2019	+ 15 %	– 0 %	– 10 %		– 27,5 % d'ici à 2030 (trajectoire SBTi)	
Adaptation au changement climatique	Part d'énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité **hors Majorel*	34,7 %*	46,8 %	50,0 %		50 % d'ici à 2026 et 80 % d'ici à 2030	

3.3.1.1. Gouvernance du changement climatique

Le conseil d'administration supervise l'approche et la performance de l'organisation en matière de changement climatique et le plan de transition. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- examiner les principales questions de durabilité, 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 ;
- superviser l'approche en matière de gestion des risques et des opportunités, y compris les risques climatiques, ainsi que les mesures prises pour gérer ces risques et opportunités.

Le conseil d'administration s'appuie sur le comité de durabilité pour la revue des questions climatiques et la cohérence de la politique environnementale avec la stratégie du groupe.

L'intégration des objectifs environnementaux relève du directeur général délégué et directeur financier, assisté par la direction de la durabilité, responsable du pilotage climat. Celle-ci mesure et surveille les émissions de GES, élabore et coordonne les plans d'action, revoit la politique environnementale et s'assure de son application, en mobilisant des équipes transverses (finance, ambassadeurs locaux, services techniques, services informatiques, achats).

Les objectifs de réduction carbone sont déclinés par région et pays, sous la responsabilité des directeurs financiers régionaux et locaux.

Le plan de transition de TP, validé par le conseil, fait l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation annuelle, présentée lors de l'assemblée générale. Les résultats climatiques sont publiés chaque année dans le document d'enregistrement universel et présentés au comité social et économique (CSE).

Enfin, l'atteinte des objectifs environnementaux conditionne une part de la rémunération de long terme des dirigeants et l'attribution d'actions gratuites intéressant les cadres du groupe (voir section 3.1.3).

3.3.1.2. Gestion des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique

La présence internationale de TP accroît son exposition aux risques géopolitiques, sanitaires et aux catastrophes naturelles, renforcés par le changement climatique. Celui-ci constitue un risque matériel pour l'entreprise, incluant des risques physiques et de transition, avec des impacts potentiels sur la réputation et l'accès au financement. TP renforce donc son reporting climat conformément à la CSRD et en adoptant le cadre de reporting de la *Task Force on Climate Change-related Financial Disclosure* (TCFD).

Identification des risques, impacts et opportunités

TP a mis en place une méthodologie pour identifier, évaluer et gérer les impacts, risques et opportunités 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, par le biais du comité de durabilité. Le processus d'identification des risques liés au changement climatique et des risques et opportunités commerciales qui y sont associées inclut les risques physiques, de conformité, opérationnels, financiers et de réputation.

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) a été identifiée comme un risque. Le non-respect des obligations réglementaires pourrait entraîner des sanctions, fragiliser les relations avec les clients et porter atteinte à la réputation du groupe. Des actions spécifiques de mitigation ont été définies à cet effet dans la section 3.3.1.4.

Quant à l'adaptation au changement climatique et aux catastrophes naturelles, TP est confronté à des risques significatifs dans certains pays. Un évènement climatique majeur peut entraîner des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement et la production, telles que la perte d'équipements, la détérioration des bâtiments de bureaux et l'indisponibilité de la main-d'œuvre. Toutefois, la diversification géographique de TP permet de limiter ces impacts et d'assurer la continuité des activités.

A) Opérations directes : grâce à sa présence internationale et à ses plans de continuité, TP considère les risques climatiques directs comme limités au niveau du groupe. Ils se manifestent surtout au niveau des sites, au même titre que d'autres aléas naturels.

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 3.4.2.

3.3.1.3. La politique environnementale de TP

L'engagement de TP repose sur une politique environnementale articulée autour de deux axes principaux : la réduction de son impact environnemental et la sensibilisation de ses collaborateurs et autres parties prenantes.

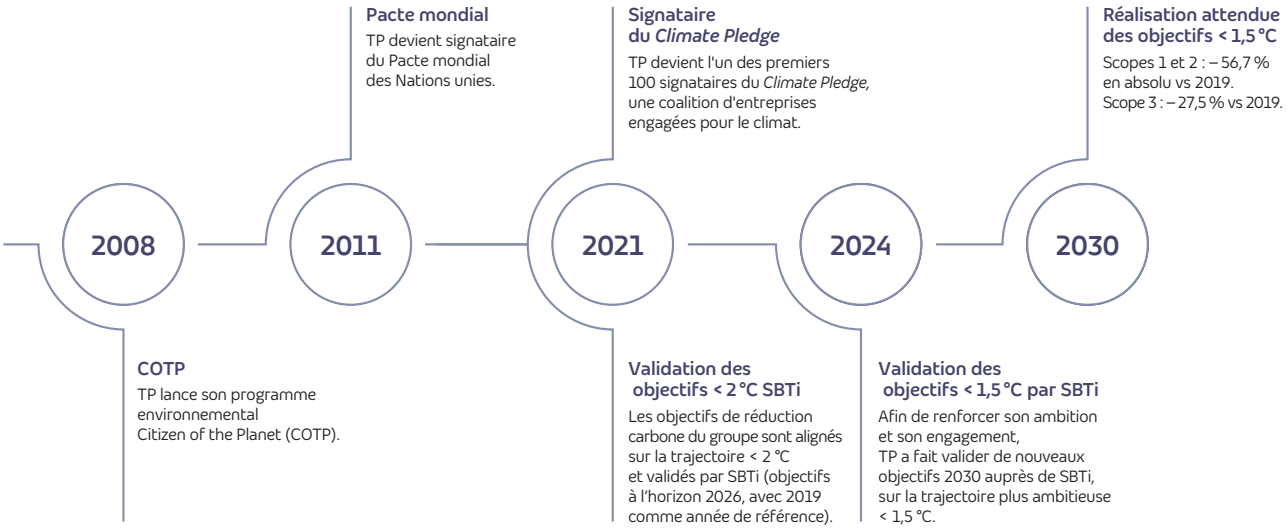
Cette politique s'inscrit dans les principes du Pacte mondial des Nations unies, des Objectifs de développement durable (ODD), et de l'initiative Science-Based Targets (SBTi). Elle définit les orientations pour gérer les impacts, risques et opportunités liés au changement climatique et promouvoir les meilleures pratiques environnementales à tous les niveaux du groupe et auprès de ses partenaires.

La politique couvre l'ensemble des opérations et transactions, incluant employés, sous-traitants, fournisseurs et tiers. Elle prévoit des mesures d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. De plus, elle comprend des actions visant à améliorer l'efficacité énergétique et à promouvoir des solutions durables, ainsi qu'un engagement en faveur du déploiement des énergies renouvelables au sein du groupe, des achats responsables et de l'économie circulaire.

Pour assurer la transparence et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, la politique est mise à disposition via le site internet du groupe, l'intranet, ainsi que par des communications régulières avec les filiales. La politique est partagée avec l'ensemble des fournisseurs et partenaires.

3.3.1.4. Stratégie sur le changement climatique

TP a initié sa démarche de développement durable en 2008 avec le programme ***Citizen of the Planet*** **(COTP)**, visant à promouvoir un fonctionnement responsable et respectueux de l'environnement. L'atténuation des risques et l'adaptation au changement climatique sont intégrées comme piliers de la stratégie environnementale, elle-même alignée sur la stratégie globale du groupe.



Pour atteindre ses objectifs, TP a développé des initiatives tout au long du cycle opérationnel en impliquant son écosystème

NOS ENGAGEMENTS

SCIENCE-BASED TARGETS	ÉNERGIES RENOUVELABLES
Cibles à moyen-terme de réduction des émissions carbone à l'horizon 2030 validées sur les 3 scopes avec le souhait de travailler sur une cible 2050.	50 % d'énergies renouvelables d'ici à 2026, et 80 % d'ici à 2030.

1 COMMENT RÉDUISONS-NOUS NOTRE IMPACT ?

Efficacité énergétique

Systèmes de gestion de l'énergie

Critères verts liés aux bâtiments

Équipements informatiques verts

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 électroniques

Allongement de la durée de vie des équipements, réparation, dons et recyclage des déchets électroniques [1]

2 COMMENT ENGAGEONS-NOUS NOS PARTIES PRENANTES ?

Sensibilisation et engagement des collaborateurs

Formation

Campagnes de bénévolat

Partenariats clients et fournisseurs

3 COMMENT CONTRIBUONS-NOUS À LA RESTAURATION ?

Partenariats avec des organisations spécialisées dans la reforestation

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 GRI

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* | *TCFD

Carbon Disclosure Project* | *CDP

Alignement avec la norme ISO 14001

Science-Based Targets initiative (SBTi)

En 2024, TP a défini de nouveaux objectifs de réduction de ses émissions de GES, validés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi). Ses objectifs de décarbonation des scopes 1 et 2 sont compatibles avec le scénario visant à limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C.

TP s'engage à réduire ses émissions de scopes 1 et 2 de 56,7 % d'ici à 2030, par rapport à l'année de référence 2019, et ses émissions de scope 3 de 27,5 % sur la même période, les deux en valeur absolue. Grâce à cet engagement, TP se dirige vers une démarche visant à la rendre plus résistante et mieux préparée à un monde sous contrainte carbone.

Pour garantir la cohérence des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), le groupe a réalisé un inventaire couvrant l'ensemble des émissions de scope 1, 2 et 3 dans les limites minimums du protocole GES *(GHG Protocol),* sans exclusion. Cet inventaire a été vérifié par SBTi. TP évalue l'impact des scénarios de changement climatique sur ses business plans et les voies potentielles de décarbonation.

Le groupe a par ailleurs été l'une des premières entreprises à rejoindre le *Climate Pledge,* une initiative collaborative de plus de 400 entreprises identifiant et partageant des bonnes pratiques pour réduire leurs émissions sur toute la chaîne de valeur et mettre en œuvre des stratégies de décarbonation.

TP fait partie des indices *Paris-Aligned Benchmarks* (PAB) et figure notamment dans le CAC SBT-1.5° d'Euronext, confirmant son alignement avec les critères européens les plus exigeants en matière de finance durable.

Stratégie d'adaptation au changement climatique

TP déploie une approche proactive face aux enjeux climatiques, en poursuivant son exercice de cartographie des risques liés au climat et de résilience, en fonction de la localisation des opérations commerciales. L'analyse s'appuie sur 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 de 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 de la TCFD, l'indice mondial des risques climatiques, INFORM Risk Climate Change, l'indice d'adaptation de l'Université de Notre-Dame (ND-Gain), ainsi que sur les rapports publiés par le Climate Watch et par le World Resource Institute.

D'après l'analyse de vulnérabilité aux risques climatiques ainsi développée, le modèle d'affaires du groupe se montre résilient au changement climatique 15 % de ses surfaces 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.

Parmi les localisations à vulnérabilité moyenne à élevée, se trouvent l'Inde et les Philippines, où TP compte environ 30 % de ses effectifs, et dans une moindre mesure la Colombie, le Brésil, le Mexique et l'Égypte.

(1) Le traitement des déchets électroniques est détaillé dans la section ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire.

Les risques principaux identifiés sur le scénario SSP5-8.5 sont détaillés ci-dessous :

		Risques principaux						
Pays	Vulnérabilité	Sécheresse	Cyclones	Tremblements de terre	Inondations	Montée du niveau de la mer	Tsunamis	Épidémies
Inde	Élevée	■	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■	■
Philippines	Élevée		■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■
Colombie	Moyenne			■ ■ ■	■ ■	■	■ ■ ■	■
Brésil	Moyenne				■ ■	■		■
Mexique	Moyenne		■ ■	■ ■ ■	■ ■	■	■	■
Égypte	Moyenne				■ ■ ■	■ ■ ■	■	

Le niveau de risque est présenté selon une échelle à plusieurs niveaux : élevé (■ ■ ■), intermédiaire (■ ■), modéré (■) et faible ( ).

La probabilité accrue de phénomènes météorologiques extrêmes oblige le groupe à mettre en place des mesures d'adaptation rigoureuses et un plan de continuité des activités, ainsi que des mécanismes d'assurance des biens, tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

Risques physiques	Incidence	Stratégie d'atténuation	Horizon	Criticité [1]
Risques sévères : L'impact financier potentiel dû aux évènements climatiques extrêmes augmente le coût d'exploitation : coûts de réhabilitation après un évènement climatique et perturbation des activités.	L'activité du groupe peut être affectée ou interrompue dans les zones géographiques plus sujettes aux conditions climatiques extrêmes.	▪ TP a identifié des 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 évènements est atténué par la diversification géographique du groupe. ▪ Des plans contractuels de continuité des activités 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.	▪ TP 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 TP incluent des critères environnementaux et privilégient les bâtiments écologiques dans la mesure du possible, permettant de réduire les coûts liés au chauffage et refroidissement.	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, les risques de transition sont également évalués et des plans d'adaptation et d'atténuation appropriés sont identifiés, comme détaillé dans le tableau ci-dessous.

Risques de transition	Incidence	Stratégie d'atténuation	Horizon	Criticité [1]
Réglementations actuelles	Le non-respect du droit environnemental local et des normes internationales constitue un risque pour toute organisation. Des réglementations relatives au changement climatique et à l'efficacité énergétique existent dans de nombreuses régions et constituent un élément important du processus d'identification des risques liés au climat.	▪ TP 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 TP 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	■ ■

Risques de transition	Incidence	Stratégie d'atténuation	Horizon	Criticité [1]
Réglementations émergentes	Les réglementations émergentes, notamment les taxes sur le carbone, les taxes sur les voyages aériens, les audits énergétiques obligatoires sont des exemples de réglementations émergentes qui ont un impact sur le groupe.	▪ Ces risques sont pris en compte lors de l'élaboration de la stratégie et de la feuille de route de l'entreprise afin de se préparer pour l'avenir. ▪ TP prend ces risques en compte et revoit régulièrement 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	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.	▪ Les risques technologiques sont importants pour les opérations de TP, principalement en Inde, aux Philippines, au Mexique, aux États-Unis, au Brésil et en Colombie, où le groupe compte plus de 50 % de ses opérations. Les effets pourraient être accrus avec le développement rapide de l'IA. ▪ Les critères environnementaux sont intégrés dans l'achat d'équipements électroniques tels que des ordinateurs plus efficaces (*STAR* et *EPEAT*) et une stratégie de stockage des données plus efficiente, grâce à une migration vers le *cloud*. ▪ 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.	Court-moyen terme	■ ■ ■
Risques de marché	Les risques et les opportunités liés au changement climatique entraînent de nombreux changements au niveau des clients.	▪ 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 en permettant l'automatisation des 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 (■). La criticité de chacun des risques a été évaluée avec l'aide des ambassadeurs et experts environnementaux des principales filiales de TP, sur la base d'entretiens portant sur le niveau d'impact et de probabilité. Ces risques sont alignés avec les objectifs SBTi du groupe.

Stratégie de décarbonation et plan de transition

La cartographie des risques environnementaux a aidé à établir la feuille de route de l'action climatique du groupe. Le plan de transition a été présenté au comité de durabilité du conseil d'administration et est en cours de validation. La stratégie adoptée pour atténuer les risques se concentre sur :

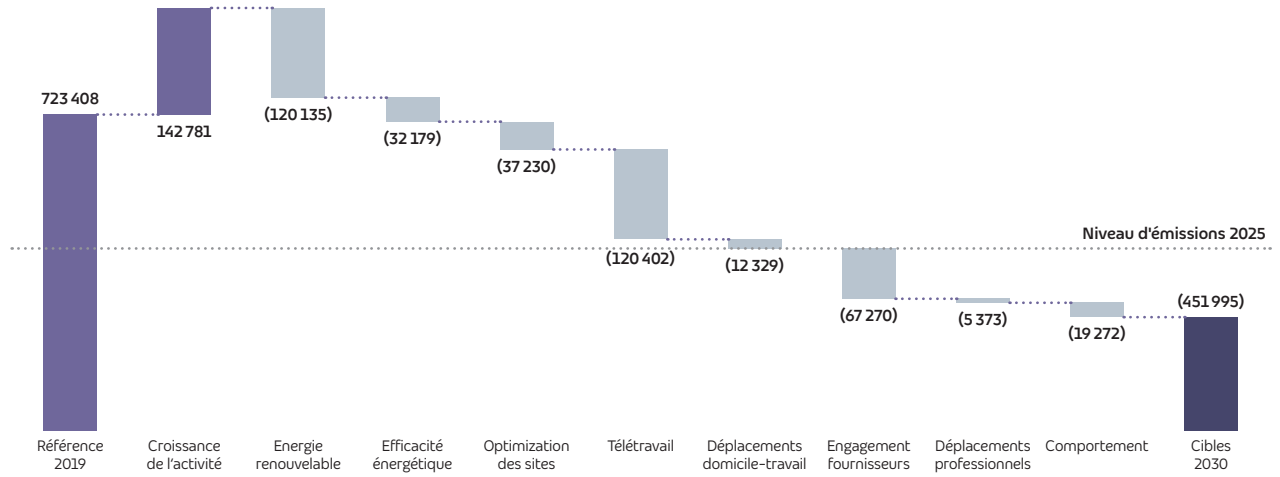
- augmenter la part d'énergies renouvelables dans la consommation d'électricité, pour atteindre au moins 50 % d'ici à 2026 et 80 % d'ici à 2030 ;
- atteindre une haute performance énergétique dans les sites du groupe en adoptant des mesures d'efficacité ;
- rationaliser l'infrastructure informatique en adoptant des mesures pour réduire la consommation d'énergie et accroître la part d'énergie renouvelable dans les centres de données ; et en achetant du matériel informatique classé *STAR* et certifié *EPEAT* ;
- sensibiliser son écosystème (fournisseurs, clients, collaborateurs) à des pratiques durables.

La capacité à mettre en œuvre les actions dépend, entre autres, de la disponibilité de sources certifiées d'énergies renouvelables dans ses pays d'implantation, mais aussi de la capacité à développer avec les bailleurs des mesures d'efficacité énergétiques sur des sites, en majorité loués.

TP n'utilise aucun crédit carbone pour compenser ses émissions. Le groupe ne fait pas usage d'un prix interne du carbone, mais fixe des objectifs à chacune de ses filiales en fonction de ses émissions carbone en absolu et par employé.

Dans le cadre de sa stratégie de décarbonation et d'atténuation des risques climatiques, TP a alloué des ressources financières à un certain nombre d'initiatives stratégiques ayant pour objectif de réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise. Des capitaux d'investissements (CapEx) ont été alloués pour la rénovation des bâtiments, avec une attention particulière accordée à l'amélioration de l'efficacité énergétique. Les CapEX comprennent l'installation de systèmes énergétiques automatisés et le renouvellement de certains équipements, tels que la climatisation et l'éclairage. Des dépenses d'exploitation (OpEx) ont été affectées à l'intégration des énergies renouvelables au sein des infrastructures de TP, permettant de diminuer la dépendance aux énergies fossiles et favoriser une transition vers des solutions plus durables. Les investissements alignés sur les critères établis par la taxonomie durable européenne sont disponibles en section 3.3.3.

LEVIERS DE DÉCARBONATION



TP analyse et maîtrise ses émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles dites « verrouillées », qui restent un enjeu central de sa stratégie environnementale. Parmi ces émissions :

- **les émissions relatives au fonctionnement des bâtiments :** les émissions sont considérées comme verrouillées tant que les bâtiments ne sont pas rénovés ou remplacés. TP agit via l'utilisation d'énergies renouvelables et la réduction de la consommation énergétique ;
- **les émissions liées à l'utilisation des centres de données (*data centers*) :** les émissions restent verrouillées sans migration vers des solutions plus durables. TP externalise principalement ses data centers et privilégie le *cloud,* ce qui permet de mutualiser les ressources et optimiser les besoins d'énergie. TP privilégie des fournisseurs de *cloud* engagés dans une trajectoire de décarbonation ;
- **les émissions liées aux déplacements domicile-travail :** Les émissions dépendent des infrastructures locales et des données des employés ;
- **les émissions de scope 3 liées aux achats :** elles résultent des activités en amont de la chaîne de valeur. Bien que TP puisse influencer ses choix d'approvisionnement en sélectionnant des fournisseurs plus durables, l'entreprise ne détient pas un contrôle direct sur les émissions générées par ses activités externes. TP travaille aussi à adopter une estimation de ses émissions sur la base des flux physiques, et non plus des dépenses d'achats, pour refléter au plus près l'activité.

Ces émissions verrouillées ne compromettent pas les objectifs du groupe. TP mesure, contrôle et analyse ses émissions de GES, et a mis en place un guide de bonnes pratiques, des processus normalisés, un suivi de la performance environnementale et des partenariats avec les parties prenantes, y compris les collaborateurs.

Action	Stratégie de réalisation	Champ d'application	Horizon
Produits et services (Opérations et aval)	▪ TP renforce les partenariats avec ses clients autour de valeurs et objectifs communs de lutte contre le changement climatique. TP a développé de nouvelles offres et de nouveaux modèles afin de les aider dans leur démarche de développement durable. *TP Cloud Campus,* la solution de campus virtuel de TP, favorise un modèle plus durable et inclusif : la réduction des infrastructures physiques diminue l'empreinte carbone et les déplacements domicile-travail, l'un des principaux postes d'émissions du groupe. En partenariat avec le CESG, TP a développé un simulateur quantifiant les réductions liées au *Cloud Campus :* un conseiller en télétravail génère 55 % moins d'émissions de GES par an qu'un conseiller travaillant sur site.	Global	Court-moyen terme
Chaîne d'approvisionnement (amont)	▪ En tant qu'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 TP consistent essentiellement en du matériel informatique, des logiciels, des services de télécommunications, et des agences de service temporaire. ▪ Afin de réduire la consommation d'énergie, TP privilégie les équipements certifiés *STAR* et *EPEAT,* conformément à sa politique environnementale. Il noue des partenariats avec ses fournisseurs autour de projets environnementaux.	Global	Court-moyen terme
Efficacité opérationnelle (Opérations)	▪ Des revues approfondies des performances énergétiques sont conduites dans les filiales du groupe les plus génératrices en émissions carbone. Elles permettent d'identifier les sources d'économie d'énergie potentielles pour réduire la consommation d'électricité et donc les émissions. ▪ La direction de la durabilité a formalisé ce processus d'identification et de suivi des initiatives d'économie d'énergie mises en œuvre via des rapports trimestriels.	Global	Court-moyen terme

Action	Stratégie de réalisation	Champ d'application	Horizon
Source d'énergie (amont)	▪ TP explore les options d'achat d'énergie renouvelable dans la mesure du possible afin de réduire ses émissions de GES, en priorisant ses plus grosses opérations. Il évalue l'adoption de tarifs "électricité verte" ou, le cas échéant, l'achat de certificats d'attributs énergétiques (EAC). Les sources d'énergie renouvelable sur site, telles que les panneaux solaires, font également partie de la stratégie, lorsque les conditions climatiques et contractuelles avec les bailleurs sont réunies.	Global	Court-moyen terme

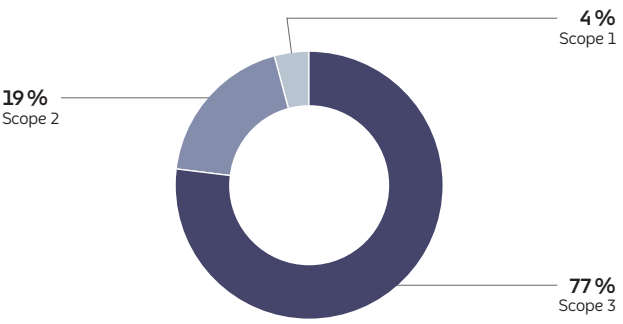
3.3.1.5. Performance en matière de changement climatique – mesures et objectifs

Les données reportées couvrent tout le périmètre de consolidation du groupe. Le bilan carbone du groupe est calculé selon le Protocole sur les gaz à effet de serre (GES) (ou *GHG Protocol*) sur les trois scopes.

INVENTAIRE DES SOURCES D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DE TP :

Catégories d'émissions	
SCOPE 1	
Sources de combustion fixes	Pertinent, inclus
Véhicules d'entreprise	Pertinent, inclus
Fuite de fluides frigorigènes	
SCOPE 2	
Consommation d'électricité	Pertinent, inclus
SCOPE 3	
Principales sources de scope 3 inclus dans les objectifs de décarbonation (représentent 97 % des émissions de scope 3)	
01. Achats de biens et services	Pertinent, inclus
02. Immobilisations de biens	Pertinent, inclus
06. Déplacements professionnels	Pertinent, inclus
07. Déplacements domicile-travail	Pertinent, inclus
Autres sources de scope 3 (représentent moins de 3 % des émissions de scope 3)	
03. Émissions liées à l'énergie non incluse dans les catégories 1 et 2	Pertinent, non significatif
04. Transport de marchandise amont	Pertinent, non significatif
05. Déchets	Pertinent, non significatif
Autres catégories de scope 3 non applicables à TP [1]	
08. Actifs en leasing amont	Non applicable
09. Transport des marchandises aval	Non applicable
10. Transformation des produits vendus	Non applicable
11. Utilisation des produits vendus	Non applicable
12. Fin de vie des produits vendus	Non applicable
13. Leasing aval	Non applicable
14. Franchise aval	Non applicable
15. Investissements	Non applicable

BILAN CARBONE PAR SCOPE *(en tonnes équivalent CO_2)*



(1) TP est une entreprise de services, ne vendant pas de produits. De plus, le groupe n'a pas d'actifs en leasing amont, de leasing aval, de franchise aval ou d'investissements externes à l'entreprise.

Le bilan carbone en données absolues, incluant toutes les sources d'émissions du groupe, s'élève à 551 700 tonnes équivalent CO_2.

Dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions de GES, TP applique les deux méthodologies de comptabilisation des émissions GES : la méthode *market-based* et *location-based:*

- ***Market-based*** : Cette méthode prend en compte les choix d'approvisionnement en énergie, permettant de calculer les émissions liées aux sources d'énergie réellement utilisées par TP. Dans le calcul de ses émissions de scope 2 et dans l'atteinte de ses objectifs SBTi, le groupe suit cette méthode, car elle offre une image plus précise de son impact, en prenant en considération les actions concrètes déployées pour favoriser l'utilisation des énergies renouvelables.
- ***Location-based*** : Cette méthode repose sur l'intensité carbone moyenne de l'électricité produite dans le pays où le groupe opère.

	2024			2025					
	Market-based			*Market-based*			*Location-based*		
	Total en valeur absolue	Intensité par million d'euros de chiffre d'affaires	Intensité par employé	Total en valeur absolue	Intensité par million d'euros de chiffre d'affaires	Intensité par employé	Total en valeur absolue	Intensité par million d'euros de chiffre d'affaires	Intensité par employé
Scope 1+2 (tCO_2 eq)	126 346	12	0,258	124 599	12	0,257	212 376	21	0,437
Scope 1+2+3 (tCO_2 eq)	602 799	59	1,231	551 700	54	1,136	639 477	63	1,317
Consommation d'énergie (mWh)	458 910	45	0,938	442 264	43	0,910	442 264	43	0,910

Les objectifs de réduction des émissions de GES des scopes 1 et 2 du groupe sont compatibles avec la trajectoire 1,5 °C validée par la SBTi, en cohérence avec la trajectoire de réduction intersectorielle. Le groupe s'est engagé à réduire ses émissions de scopes 1 et 2 de 56,7 % en valeur absolue entre 2019 et 2030, et de réduire ses émissions de scope 3 de 27,5 % sur la même période.

Les projections de croissance, le développement de nouveaux services et les nouvelles technologies ont été pris en compte dans le développement des objectifs de décarbonation.

S'alignant sur les recommandations de SBTi, toute acquisition représentant plus de 5 % des émissions du groupe amène à recalculer les émissions de l'année de référence et la trajectoire de décarbonation.

Grâce aux mesures mises en place, TP est en avance sur ses objectifs de décarbonation des scopes 1 et 2. Les émissions de scope 3 sont elles-aussi en baisse, en ligne avec les objectifs, bien que la poursuite du mouvement de retour sur site des collaborateurs et la croissance de l'activité du groupe puissent ralentir ces effets.

	Émissions (tCO_2eq)						
Catégories d'émissions	2019 *(année de référence)*	2024	2025	Var. 2025 vs 2024	Var. 2025 vs 2019	Objectifs 2030	% de réalisation à date par rapport aux objectifs
SCOPE 1							
Sources de combustion fixes	7 664	6 316	4 765	- 25 %	- 38 %		
Véhicules d'entreprise	3 025	2 234	2 687	20 %	- 11 %		
Fuite de fluides frigorigènes	22 988	14 615	14 546	0 %	- 37 %		
% d'émissions de scope 1 résultant d'échanges de quotas d'émissions réglementés	0	0	0				
TOTAL SCOPE 1	33 677	23 165	21 997	- 5 %	- 35 %		
SCOPE 2							
Total scope 2 - Consommation d'électricité (*market-based*)	214 528	103 181	102 601	- 1 %	- 52 %		
Total scope 2 - Consommation d'électricité (*location based*)	214 528	188 701	190 378	1 %	- 11 %		
SCOPE 1 + 2 *(market-based)*	248 205	126 346	124 599	- 1 %	- 50 %	**- 56,7 % vs 2019**	**87 %**
Scope 1 + 2 *(location-based)*	248 205	211 866	212 376	0 %	- 14 %		
SCOPE 3							
Achats de produits et services	136 040	280 032	182 625	- 35 %	34 %		
Immobilisations de biens	27 518	51 277	90 955	77 %	231 %		
Déplacements domicile-travail	275 824	127 631	134 860	6 %	- 51 %		
Déplacements professionnels aériens	35 160	15 577	17 037	13 %	- 52 %		
Autres déplacements professionnels	662	1 936	1 625	- 16 %	145 %		
Total scope 3	475 203	476 453	427 101	- 10 %	- 10 %	**- 27,5 % vs 2019**	**37 %**
SCOPE 1 + 2 + 3 *(market-based)*	723 408	602 799	551 700	- 7 %	- 24 %		
Scope 1 + 2 + 3 *(location-based)*	723 408	688 319	639 477	- 7 %	- 12 %		
Autres émissions de scope 3							
Déchets	965	1 116	1 260	13 %	31 %		
Transport de marchandise amont	6 395	4 744	4 867	3 %	- 24 %		
Émissions liées à l'énergie non incluse dans les catégories 1 et 2	18 739	8 910	7 523	- 16%	- 60 %		

Scopes 1 et 2

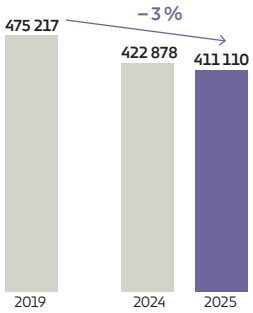
CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Consommation et mix énergétique	2023	2024	2025
Consommation de combustible provenant du charbon et des produits dérivés du charbon (MWh)	0	0	**0**
Consommation de combustible provenant du pétrole brut et des produits pétroliers (MWh)	36 600	24 427	**22 393**
Consommation de combustible provenant du gaz naturel (MWh)	4 244	11 605	**8 761**
Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles (MWh)	0	0	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles (MWh)	209 866	224 574	**205 195**
Consommation totale d'énergie produite à partir de sources fossiles (MWh)	**250 710**	**260 607**	236 348
Part des sources fossiles dans la consommation énergétique totale (%)	*58,09 %*	*56,79 %*	*53,44 %*
Consommation totale d'énergie produite à partir de sources nucléaires (MWh)	0	311	**365**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation énergétique totale (%)	*0,00 %*	*0,07 %*	*0,08 %*
Consommation produite à partir de sources renouvelables incluant la biomasse, les biocombustibles, les biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables (MWh)	0	0	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	177 379	191 767	**203 772**
Consommation totale d'énergie renouvelable autoproduite sans utilisation de combustible (MWh)	3 537	6 225	**1 779**
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	**180 916**	**197 992**	205 551
Part des sources renouvelables dans la consommation énergétique totale (%)	*41,91 %*	*43,14 %*	*46,48 %*
Consommation énergétique totale (MWh)	**431 626**	**458 910**	442 264

TP ne génère pas d'émissions biogènes de CO_2 résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse.

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ (SCOPE 2)

Consommation d'électricité (en mWh) :



La consommation d'électricité est en baisse de 3 % par rapport à 2024.

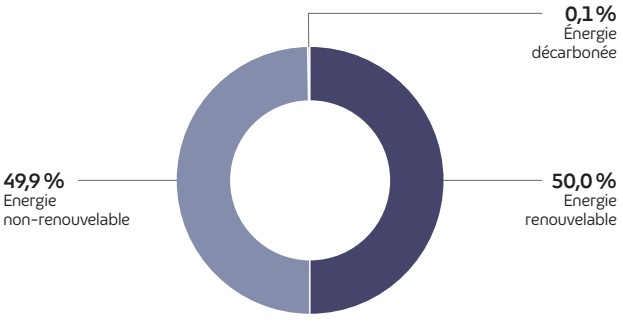
TP vise à constamment améliorer son efficacité énergétique au travers de plusieurs mesures, telles que :

- **bâtiments performants** conformes aux normes LEED *(Leadership in Energy and Environmental Design)*. Des critères environnementaux sont intégrés à la sélection des nouveaux sites et mis à jour pour suivre les dernières normes, comme la Taxonomie verte ;
- **revues de performance énergétique** des filiales afin d'identifier des projets d'optimisation ; mise en place de système de gestion de l'énergie (EMS) ;
- **mise en œuvre de mesures pour réduire la consommation d'énergie,** telles que l'utilisation généralisée d'ampoules à faible consommation LED, l'installation de détecteurs de mouvement, et de luminosité et de minuteries, l'optimisation des systèmes de climatisation, programmation selon les heures d'affluence, etc. ;
- équipements électriques et informatiques certifiés *STAR* et *EPEAT* pour réduire la consommation d'énergie.

Le groupe diffuse un guide de bonnes pratiques en matière d'efficacité énergétique à travers les différentes zones géographiques. Ces mesures sont classées en deux catégories : initiatives indispensables *(Must-Have)* à appliquer sur tous les sites, et initiatives avec un retour sur investissement rapide *(Invest with rapid payback)* mises en œuvre après analyse de la période d'amortissement et des économies potentielles.

Utilisation des énergies renouvelables dans la consommation d'électricité

L'utilisation des énergies renouvelables dans la consommation totale d'électricité du groupe représente 50 % en 2025. TP atteint avec un an d'avance son objectif de 50 % d'énergie renouvelable d'ici à fin 2026. L'objectif à horizon 2030 d'atteindre 80 % d'énergies renouvelables reste en vigueur.



Les sources d'électricité renouvelable sont principalement l'énergie solaire, éolienne et hydraulique.

37 % de l'énergie renouvelable utilisée provient de certificats d'énergie renouvelables (instruments contractuels EACs), représentant 19 % de la consommation d'électricité totale du groupe.

Émissions de scope 3

Les émissions de scope 3 de TP sont liées à la chaîne de valeur amont, comprenant principalement les déplacements domicile-travail, les achats de produits et de services et les immobilisations de biens, et les déplacements professionnels.

Déplacements domicile-travail des employés

Les émissions liées aux déplacements domicile-travail des employés dépendent des modes de transport utilisés par les collaborateurs et de la part de collaborateurs en télétravail.

Ils représentent en 2025 134 860 tonnes équivalent CO_2. Ils étaient de 275 824 tonnes équivalent CO_2 en 2019 et 127 631 en 2024. La hausse s'explique par le retour au bureau de davantage de collaborateurs (30 % de télétravail en moyenne en 2025 contre 35 % en 2024).

TP participe à de nombreuses initiatives visant à réduire les impacts des déplacements domicile-travail :

- **développement à large échelle du télétravail** grâce au déploiement de *TP Cloud Campus* ;
- **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, 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. En 2025, près de 54 000 collaborateurs utilisent ce service ;
- **promotion de moyens de transport « verts » :** TP promeut l'utilisation du vélo, particulièrement adapté aux sites situés en centre-ville. Des places réservées aux vélos sont installées sur les sites. En plus de ces initiatives, le groupe promeut l'utilisation de carburants moins nocifs ;
- **promotion du covoiturage :** le covoiturage est inclus dans les recommandations du groupe. Il est parfois organisé par TP, au Mexique par exemple. Cette pratique est largement encouragée, grâce à des affiches dans les salles de pauses, des annonces sur l'intranet et par des places de parking réservées.

Émissions liées aux achats

Les émissions liées aux achats comprennent les achats de produits et de services et les immobilisations de biens.

Les émissions représentent 273 580 tonnes équivalent CO_2 en 2025, dont 182 625 d'achats de biens et services et 90 955 d'immobilisation de biens.

Sont catégorisées dans les « immobilisations 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 équipements électroniques.

Déplacements professionnels

Les déplacements aériens constituent la principale source des émissions liées aux déplacements professionnels. Ils se sont élevés à 96 965 086 kilomètres en 2025, contre 88 605 374 kilomètres en 2024, soit une hausse de 9 %.

À cela s'ajoutent les déplacements professionnels autres que les déplacements aériens, notamment les nuits d'hôtels, estimés sur la base du montant dépensé en 2025, multiplié par le facteur d'émission sectoriel donné par Exiobase.

TP 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. Il a renforcé sa politique de voyages, encourage l'utilisation de la visioconférence et d'appels en ligne quand cela est possible et privilégie le train à l'avion pour les trajets inférieurs à quatre heures.

3.3.2. ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire

TP s'engage à utiliser les ressources de manière responsable afin de soutenir son expansion mondiale et répondre aux besoins croissants de ses clients. Face aux défis posés par la pression des chaînes d'approvisionnement, l'entreprise voit une opportunité d'apporter des pratiques circulaires. En favorisant le recyclage et la réutilisation, TP est en capacité de renforcer la résilience de sa chaîne d'approvisionnement, tout en minimisant les impacts environnementaux, y compris les émissions de carbone.

Sujet matériel	Engagements	Indicateurs de performance	2023	2024	2025	Progrès	Objectif	Politiques et action
Gestion des déchets électroniques	Un acteur citoyen	Déchets électroniques donnés ou recyclés (en tonnes)	N/A	771	549		Augmenter la part des actifs informatiques recyclés.	Politique environnementale ; Politique de gestion des équipements IT.

3.3.2.1. Gestion des impacts, risques et opportunités

La gestion des déchets électroniques constitue un sujet matériel pour TP. Le renouvellement régulier des équipements informatiques, nécessaire pour rester à la pointe de l'innovation, génère des déchets spécifiques. Bien que le volume par employé soit limité, TP reconnaît que des pratiques inadéquates pourraient avoir des conséquences sur la santé publique et l'image de l'entreprise.

Le groupe s'engage à adopter des solutions innovantes pour la réutilisation et le recyclage des équipements électroniques, afin de réduire l'impact environnemental et de promouvoir l'économie circulaire. Cette démarche proactive répond aux défis identifiés et représente une opportunité pour TP d'allier innovation, durabilité et performance financière.

3.3.2.2. La politique environnementale

La politique environnementale de TP est placée sous la supervision du conseil d'administration. Le groupe applique les principes de circularité pour la gestion des déchets, en privilégiant la réduction à la source, le tri, le recyclage et l'élimination responsable. TP mesure les déchets générés, limite les emballages et plastiques à usage unique, et favorise la rénovation, le recyclage ou le don des équipements électroniques en fin de vie.

TP s'engage à réduire l'empreinte environnementale des équipements électroniques via des initiatives *Green IT*, notamment la limitation des déchets, la participation à des programmes de reprise et l'obtention de certificats de traitement conformes à la réglementation. Les indicateurs clés de performance ont été élargis pour renforcer la visibilité et l'amélioration continue du cycle de vie des équipements.

Cette politique s'applique à l'ensemble des opérations du groupe, à tous les niveaux, dans le respect des lois et réglementations en vigueur. En cas d'impact environnemental négatif, TP s'engage à réparer les préjudices, à coopérer pleinement et à adopter une démarche d'amélioration continue. Une ligne éthique est également accessible à toutes les parties prenantes.

3.3.2.3. Stratégie de gestion des déchets et économie circulaire

TP 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 TP comprend les trois éléments suivants :

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

Des communications régulières sont envoyées à tous les salariés par le biais d'e-mailings, d'affiches, de campagnes. TP implique également 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 (ordinateurs, casques, écrans, postes de travail, etc.) et reprennent la charge du traitement des appareils.

Le renouvellement fréquent du parc informatique et téléphonique, essentiel à l'activité, génère des équipements obsolètes que TP s'engage à recycler. Cette approche combine préoccupations éthiques et environnementales.

TP s'efforce 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.

Objectifs et chiffres relatifs à la gestion des déchets

Les activités de TP génèrent des volumes limités de déchets non dangereux, comme le matériel de bureau et les emballages, dont l'impact environnemental reste faible. Toutefois, les déchets dangereux, tels que les batteries et les composants électroniques, nécessitent une gestion rigoureuse pour garantir leur réutilisation ou recyclage conformément aux réglementations.

Le tableau ci-dessous présente, au mieux de notre estimation, les tonnes de déchets électroniques générés, par méthode de tri. Il s'appuie sur le suivi de la gestion de fin de vie des équipements électroniques et la mise en place de partenariats de reprise et de recyclage avec les principaux fournisseurs de matériel informatique. La comparaison interannuelle est difficile à ce stade et requiert la montée en puissance du processus de reporting.

Les déchets non dangereux ne sont pas reportés dans le tableau ci-dessous, dans la mesure où ils ne constituent pas un enjeu matériel pour TP.

	2024		2025	
	Tonnes	%	Tonnes	%
DÉCHETS ÉLECTRONIQUES GÉNÉRÉS	**1 097**		**1 284**	**100 %**
■ réutilisés ou réparés	211	19 %	**97**	**8 %**
■ recyclés	683	62 %	**530**	**41 %**
■ donnés	88	8 %	**19**	**2 %**
■ incinérés	0	0 %	**0**	**0 %**
■ jetés selon les normes et standards en vigueur	114	10 %	**638**	**50 %**

3.3.3. Application de la taxonomie durable européenne

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.

Du fait d'un modèle d'affaires basé sur la prestation de services, les activités constituant le chiffre d'affaires du groupe ne sont pas couvertes par les activités taxonomiques prescrites par l'Union Européenne. En effet, les impacts environnementaux liés à l'activité de TP sont limités. Les IRO liés à la pollution, l'eau et la biodiversité ont été jugés non matériels (voir section 3.2). En revanche, le groupe continue sa montée en puissance sur ses engagements climatiques, avec une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre validée par l'initiative *Science Based Targets* en 2024, tel que décrit en section 3.3.1.4.

3.3.3.1. Activités éligibles aux objectifs climatiques

Les règlements ont fait l'objet d'une analyse et d'un contrôle conjoints avec la direction de la durabilité, 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 éligible.

Évaluation de l'éligibilité des OpEx

Les OpEx ont été considérés non significatifs au regard des seuils de matérialité du groupe, le ratio « dénominateur OpEx Taxonomie » sur « OpEx totaux groupe » étant inférieur à 5 %.

Évaluation de l'éligibilité des CapEx

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.

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.

Concernant l'objectif d'atténuation du changement climatique, l'ensemble des CapEx au sens de la taxonomie ont été analysés pour savoir s'ils étaient individuellement éligibles. Les activités éligibles comprennent 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 (nouveaux baux et renouvellements de baux sur la période).

RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS TAXONOMIE AVEC LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE *(en millions d'euros)*

	2024	2025
NUMÉRATEUR DE L'INDICATEUR CAPEX AU SENS DE LA TAXONOMIE		
Augmentation des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16) *	260,0	323,5
Variation périmètre – hausse des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16) *		6,6
Investissements d'amélioration des bâtiments éligibles	0,6	0,0
INDICATEUR CAPEX - TOTAL ÉLIGIBILITÉ	260,6	330,1
DÉNOMINATEUR DE L'INDICATEUR CAPEX AU SENS DE LA TAXONOMIE		
Augmentation des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16)*	260,0	323,5
Variation périmètre – hausse des droits d'utilisation des actifs loués (IFRS 16) *		6,6
Augmentation des immobilisations corporelles **	195,0	249,0
Variation périmètre – hausse des immobilisations corporelles **		17,7
Augmentation des autres immobilisations incorporelles ***	24,0	12,0
Variation périmètre – hausse des autres immobilisations incorporelles ***		0,0
Allocation prix d'acquisition ZP - hausse des autres immobilisations incorporelles ****		375,8
TOTAL INDICATEUR CAPEX	479,0	984,6

* *Cf. comptes consolidés, note 3.4 – contrats de location.*
** *Cf. comptes consolidés, note 3.5 – immobilisations corporelles.*
*** *Cf. comptes consolidés, note 3.6 – autres immobilisations incorporelles.*
**** *Cf. comptes consolidés, note 2.2.1 Acquisitions 2025.*

Les éléments sont actualisés et réétudiés chaque année en fonction de l'évolution du modèle d'affaires, des nouveaux CAPEX et de l'évolution des activités listées et des critères d'examen technique.

3.3.3.2. Activités alignées aux objectifs climatiques d'atténuation et d'adaptation

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 » TP a vérifié dans un premier temps le respect des critères de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique. Il 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 et d'autre part les éléments de benchmark disponibles, tels que les référentiels *LEED Platinum*. 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.

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. TP a réalisé une cartographie des risques liés au climat en fonction de la localisation des opérations commerciales, telle que décrite en section 3.3.1.4. Des plans d'adaptation et de continuité sont en place pour anticiper les changements climatiques à venir.

Respect des garanties minimales

- Les codes et politiques du groupe sont alignés sur les standards internationaux. En conformité avec le devoir de vigilance, TP a mis en place un processus de diligence raisonnable en matière de droits 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'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 3.4.1.5 de ce document).
- TP 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 (voir section 3.5.2).
- TP 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'acquitte 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 3.5.2.4).
- Tel qu'indiqué dans son code de conduite, TP 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 3.5.2.2).
- Aucune condamnation significative liée à ces quatre thèmes n'a été recensée au cours de l'exercice 2025 (voir section 3.5).

Perspectives

Parmi ses engagements environnementaux, TP s'attache à prioriser les bureaux à haute performance énergétique et investit pour accroître la performance énergétique de ses sites. Il 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 3.3.1.4).

3.3.3.3. Tableaux réglementaires

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DES CAPEX ET DES OPEX ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE OU ALIGNÉES SUR LA TAXINOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2025

					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie											
ICP	Total *(m€)*	Part d'activités éligibles à la taxinomie	Activités alignées sur la taxinomie *(m€)*	Part d'activités alignées sur la taxinomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Bio-diversité	Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées non significatives	Activités alignées en 2024 *(m€)*	Part d'activités alignées en 2024
Chiffre d'affaires	10 209	0 %	0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0	0 %
CapEx	984,6	33,5 %	61,5	6,3 %	100 %	–	–	–	–	–	100 %	–	–	10,2	2,1 %
OpEx	452,6	0 %	0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0	0 %

PART DES CAPEX ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE OU ALIGNÉES SUR LA TAXINOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2025 *(ventilation par activité)*

					Objectif environnemental des activités alignées sur la taxinomie										
Activités économiques	Code	Part des CapEx éligible à la taxinomie	CapEx alignés sur la taxinomie *(m€)*	Part des CapEx alignés sur la taxinomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Bio-diversité	Activité habilitante	Activité transitoire	Part de la taxinomie alignée par rapport à la taxinomie éligible
Acquisition et propriété des bâtiments	CCM 7.7	33,5 %	61,5	6,3 %	100 %	–	–	–	–	–	E	–	18,6 %
SOMME DES ALIGNEMENTS PAR OBJECTIF		**33,5 %**	**61,5**	**6,3 %**	**100 %**								**18,6 %**
CAPEX TOTAUX		**33,5 %**	**61,5**	**6,3 %**	**100 %**						**100 %**		**18,6 %**

3.3.3.4. Certifications environnementales

TP priorise dès que possible des bâtiments à haute efficacité énergétique. En outre, plusieurs filiales ont décidé de formaliser leurs efforts de gestion des impacts environnementaux via des certifications internationalement reconnues :

Certification	Description	Résultat
ISO 14001	Cette norme donne un cadre à une organisation pour maîtriser les impacts environnementaux engendrés et conduire à une amélioration continue de sa performance environnementale.	Les sites en Colombie, Espagne, Inde, Italie, Lituanie, Pérou, Royaume-Uni, Scandinavie, Turquie et aux Philippines, représentant 48 % des opérations de TP, ont obtenu la certification ISO 14001.
Certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*)	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, aux Philippines, en Inde, en Espagne, au Royaume-Uni, en Roumanie ou encore en Pologne.
HQE (haute qualité environnementale)	Cette norme vise à garantir que les préoccupations environnementales sont prises en compte lors de l'utilisation commerciale des bâtiments.	Les sièges de TP 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.	Certains sites du groupe sont certifiés sur la méthode BREEAM, comme Stockholm (Suède), Varsovie et Katowice (Pologne), Glasgow (Royaume-Uni) ou encore Bucarest et Brasov (Roumanie).

3.4. SOCIAL

3.4.1	ESRS S1 – Employés de TP	110
3.4.2	ESRS S2 – Employés de la chaîne de valeur	127
3.4.3	Confidentialité des données et cybersécurité (ESRS S1 Employés et ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux)	129

3.4.1. ESRS S1 – Employés de TP

TP s'engage à être un employeur de référence sur chacun de ses marchés en s'alignant avec les standards les plus élevés de son secteur. À la fin de 2025, TP emploie plus de 485 000 employés, répartis sous plusieurs catégories :

- employés à temps plein ;
- employés à temps partiel ;
- employés temporaires ;
- non-salariés : les consultants et contractants indépendants.

À travers son modèle d'affaires, TP s'attache à renforcer son engagement envers les économies et emplois locaux, en fournissant des emplois stables et des opportunités de développement de carrière dans un environnement de travail aligné sur les plus hauts standards du marché. TP contribue à l'accès des jeunes à l'emploi (plus de 109 000 personnes ont été embauchées pour leur première expérience professionnelle en 2025). Les impacts socio-économiques du groupe sont détaillés en section 3.8.1.

Sujet matériel	Indicateurs de performance	2023	2024	2025	Progrès	Objectif	Politiques et actions
Conditions de travail	Part des collaborateurs travaillant dans un environnement certifié de meilleur employeur *(Great Place to Work®)*	99 %	97 %	90 %		Plus de 90 % chaque année	Politique droits humains; Audits sociaux; Enquêtes de satisfaction; *Living wage;* Équilibre vie privée-vie professionnelle.
	Taux de satisfaction des collaborateurs aux enquêtes Great Place to Work®	79 %	78 %	77 %		Plus de 70 % chaque année	
Égalité de traitement	% de femmes dans l'effectif total	53,7 %	53,0 %	52,6 %		Maintenir la parité, >45 %	Politique d'inclusion et d'appartenance; Initiatives pour promouvoir l'égalité des genres ; Déploiement du programme *Impact Sourcing.*
	% de femmes aux postes d'encadrement	51,9 %	48,2 %	48,8 %		Maintenir la parité, > 45 %	
Santé et sécurité	% d'employés couverts par un système de gestion de la santé ISO 45001	60 %	80 %	99,5 %		100 % en 2025	Politique santé sécurité; Comités santé et sécurité; Engagement pour la santé mentale; Mesures pour les modérateurs de contenus.
	Part des employés formés à la politique santé et sécurité	94 %	90 %	88,4 %(1)		Plus de 90 % chaque année	
Développement des employés	Nombre d'heures de formation par employé	138	135	134		Opportunités de formation continue à tous les collaborateurs	Programme *Jump!* Pour encourager les promotions internes; Projet de rétention des employés (*Employee Save team).*
	Taux de promotion interne	61 %	72 %	68 %		Plus de 60 % chaque année	

3.4.1.1. Gouvernance

La direction des ressources humaines, sous l'autorité du comité exécutif, définit la vision et veille à offrir un environnement de travail optimal. Elle coordonne les équipes locales et fonctionnelles, harmonise les processus RH et garantit l'application des politiques internes. Son organisation intègre une dimension géographique, avec des directions régionales et locales, ainsi qu'une dimension fonctionnelle, portée par des experts en formation, recrutement, développement de carrière, engagement, bien-être au travail et inclusion. Les relais régionaux et locaux assurent la mise en œuvre des politiques dans chaque pays.

La gouvernance du plan de vigilance, pilotée conjointement par la direction de la durabilité, la direction des ressources humaines et les équipes conformité, protection de la vie privée et sécurité, garantit le suivi des conditions de travail et des droits humains. Des rapports réguliers sont présentés au conseil d'administration et au comité de direction.

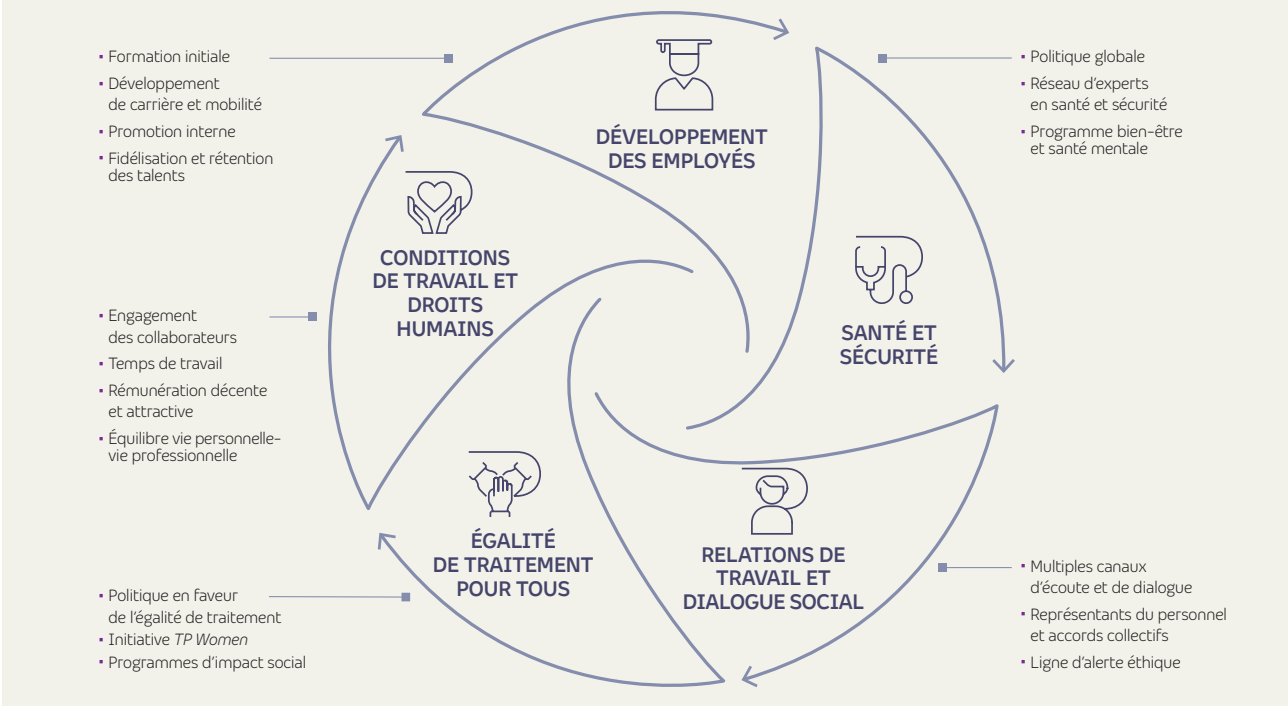
(1) Le calendrier de formation ayant évolué, ces données n'incluent que 9 mois de l'année, d'avril à décembre 2025.

3.4.1.2. Stratégie et politiques

TP applique une approche globale de gestion des enjeux sociaux, conforme aux normes internationales. Ses politiques, régulièrement mises à jour, couvrent les IRO identifiés dans l'analyse de double matérialité : conditions de travail, égalité de traitement, dialogue social, santé et sécurité, formation, développement de carrière, protection et sécurité des données.

TP offre un environnement de travail unique et innovant. En 2025, TP confirme son leadership mondial en figurant pour la cinquième année consécutive parmi les 10 meilleurs employeurs au monde (*World's Best Workplaces™)*, une distinction décernée aux employeurs de référence par l'institut *Great Place to Work®* et le magazine *Fortune*.

UNE APPROCHE HOLISTIQUE DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR



TP s'appuie sur le développement intégré de l'intelligence artificielle (IA) et de l'intelligence émotionnelle (IE) dans ses processus. La digitalisation des processus contribue à simplifier les tâches, accroître l'efficacité opérationnelle, raccourcir le temps de traitement et fiabiliser les réponses données, permettant ainsi aux équipes de se concentrer sur la qualité de la relation et l'accompagnement des talents.

Cette approche est déployée dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines :

- 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, pour une meilleure expérience et plus d'agilité.

3.4.1.3. Dialogue et collaboration comme moteurs de croissance

TP a instauré des processus structurés pour gérer ses impacts, risques et opportunités, favorisant une interaction régulière avec les collaborateurs et leurs représentants. Le dialogue social, mené avec les syndicats et les instances représentatives, s'exerce à tous les niveaux de l'entreprise et s'adapte aux spécificités locales et aux législations en vigueur. Des stratégies d'engagement sur mesure sont déployées sur chaque site, associant les parties prenantes locales à la prise de décision. Ce dispositif inclut des réunions périodiques et des enquêtes permettant de recueillir les avis des employés et renforcer leur participation.

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.

3.4.1.4. Un employeur majeur

TP joue un rôle clé dans la génération d'opportunités professionnelles à travers le globe, avec plus de 485 000 collaborateurs répartis dans près de 100 pays. Cette présence internationale renforce les économies locales et répond aux besoins diversifiés des marchés internationaux.

Répartition de l'effectif total par âge, genre et région au 31 décembre 2025

	Hommes	Femmes	Autre	Non reporté	Total	< 30 ans	30-50 ans	> 50 ans
Zone Amériques	143 904	140 358	7	6 432	**290 701**	188 308	94 395	7 998
Zone Europe, MEA et Asie-Pacifique	78 259	99 264	5	1	**177 529**	85 749	79 134	12 646
Core services	222 163	239 622	12	6 433	**468 230**	274 057	173 529	20 644
Services spécialisés	4 916	12 184	0	166	**17 266**	4 792	9 195	3 279
Holdings	49	61	0	0	**110**	8	65	37
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2025	227 128	251 867	12	6 599	485 606	278 857	182 789	23 960
Total au 31 décembre 2024	229 239	259 377	10	862	**489 488**	290 346	175 138	24 004

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF DES 10 PREMIERS PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE

Pays	Effectif au 31 décembre 2024	Effectif au 31 décembre 2025
Inde	87 283	**94 656**
Philippines	60 353	**55 449**
Colombie	45 170	**44 639**
États-Unis	29 672	**30 434**
Égypte	21 268	**24 731**
Brésil	26 302	**23 034**
Mexique	21 894	**20 718**
Portugal	14 200	**12 576**
Grèce	12 143	**12 074**
Royaume-Uni	10 481	**10 994**

Effectif en équivalent temps plein (ETP) par région

Il est calculé en divisant le nombre total d'heures rémunérées par le nombre normal d'heures travaillées au cours de l'année. Le nombre annuel normal d'heures travaillées est propre à chaque pays, en fonction des réglementations locales.

	Effectif ETP 2024	Charges de personnel 2024 *(en millions d'euros)*	Effectif ETP 2025	Charges de personnel 2025 *(en millions d'euros)*
Zone Amériques	264 728	-2 800	**272 523**	**-2 745**
Zone Europe, MEA et Asie-Pacifique	167 689	-3 294	**162 229**	**-3 371**
Core services	432 417	-6 094	434 752	-6 116
Services spécialisés	13 517	-767	**11 857**	**-793**
Holdings	118	-41	**107**	**-41**
TOTAL	446 052	-6 901	**446 716**	**-6 950**

Effectif total par type de contrat de travail et par genre

	2024					2025				
	Hommes	Femmes	Autre	Non reporté	Total	Hommes	Femmes	Autre	Non reporté	Total
TOTAL	**229 239**	**259 377**	**10**	**862**	**489 488**	**227 128**	**251 867**	**12**	**6 599**	**485 606**
CDI*	185 416	204 578	10	854	390 858	**183 902**	**201 250**	**11**	**6 459**	**391 622**
CDD**	37 061	43 795		8	80 864	**37 098**	**39 951**	**1**	**3**	**77 053**
Intérim	6 762	11 004			17 766	**6 128**	**10 666**		**137**	**16 931**
Parmi lesquels :										
Employés à temps-plein	204 097	217 808	6	848	422 759	**204 445**	**213 507**	**11**	**6 464**	**424 427**
Employés à temps partiel	25 142	41 569	4	14	66 729	**22 683**	**38 360**	**1**	**135**	**61 179**

* *CDI : Contrat à durée indéterminée.*
** *CDD : Contrat à durée déterminée.*

Effectif total en 2025 par type de contrat de travail et par région

	Zone Amériques	Zone Europe, MEA et Asie-Pacifique	Services spécialisés	*Holdings*	Total
TOTAL	**290 701**	**177 529**	**17 266**	110	**485 606**
CDI*	277 844	101 826	11 845	107	**391 622**
CDD**	11 781	64 677	592	3	**77 053**
Intérim	1 076	11 026	4 829		**16 931**

* *CDI : Contrat à durée indéterminée.*
** *CDD : Contrat à durée déterminée.*

Analyse de l'évolution de l'effectif total

Comme pour les données relatives aux effectifs, les informations relatives à l'évolution de l'effectif total sont compilées en fin de période de reporting via un outil centralisé, géré par le département de consolidation.

	2024	2025
Au 01/01 de l'année	**489 548**	**489 488**
Embauches[1]	389 845	**351 590**
Démissions	- 291 962	**- 252 340**
Licenciements	- 70 156	**- 75 318**
Autres départs	- 27 787	**- 27 814**
Au 31/12 DE L'ANNÉE	489 488	**485 606**
Delta net sur la période	- 60	**- 3 882**

En 2025, conformément aux exigences de la CSRD, le taux de rotation s'établit à 73 %, contre 80 % en 2024. Il intègre l'ensemble des départs volontaires et involontaires.

TP suit également son taux d'attrition, qui intègre les départs devant être remplacés. Le secteur dans lequel évolue TP connaît un taux d'attrition du personnel structurellement élevé. TP enregistre un taux d'attrition à la baisse, avec des variations d'une région à l'autre et des différences notables selon les fonctions. L'attrition pour les conseillers (qui représentent plus de 80 % des effectifs) est de 5,6 % par mois en moyenne en 2025, soit 67 % sur l'année. Cela correspond à une baisse de 1,6 points par rapport à 2024. L'attrition moyenne pour les superviseurs, les fonctions support et les fonctions d'encadrement est de l'ordre de 2 % par mois. Au global, l'attrition de TP est de 5 % en moyenne par mois, soit 60 % par an en 2025, une baisse de 1 point par rapport à 2024.

Le groupe a développé des actions ciblées à chaque étape de la vie professionnelle des collaborateurs, permettant de diminuer le taux d'attrition, notamment dans les premiers mois suivant l'embauche :

- amélioration continue du processus de recrutement, pour mieux identifier les personnes susceptibles de s'épanouir dans leur rôle ;
- écoute continue des collaborateurs, avec des enquêtes de satisfaction à chaque étape clé (après le recrutement, l'intégration, les premiers mois, etc.) ;
- 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 non-salariés

TP emploie des contractants indépendants pour ses services d'interprétation en ligne de Language Line Solutions. Au 31 décembre 2025, le groupe comptait environ 16 000 non-salariés, employés en freelance. La catégorisation n'est pas renseignée à ce stade, conformément à la réglementation (« *phase-in* »).

3.4.1.5. Conditions de travail et droits humains

Les conditions de travail sont un levier stratégique de performance et d'engagement social pour le groupe. Leur suivi continu permet d'assurer un environnement sain et attractif. Le groupe s'aligne sur les standards internationaux les plus stricts, tout en respectant les législations et cultures locales. La politique sociale de TP vise à dépasser les pratiques sectorielles : rémunérations compétitives, organisation flexible du travail, avantages sociaux étendus et couverture santé renforcée.

Gestion des impacts, risques et opportunités

TP s'engage à promouvoir le bien-être de ses collaborateurs en assurant un équilibre optimal entre vie professionnelle et vie personnelle. L'entreprise met à disposition des équipements adaptés, soutient activement la santé mentale et physique, et garantit des conditions d'emploi attractives : contrats stables, rémunérations compétitives et accès à la formation continue. Ces initiatives visent à offrir un environnement de travail sûr et à maintenir un niveau de vie décent pour l'ensemble des équipes.

Consciente des défis persistants, tels que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou la perte de talents liée à une gestion inadéquate des conditions de travail, TP agit de manière proactive pour limiter ces risques, qui peuvent impacter la productivité, la réputation de l'entreprise et entraîner des conséquences juridiques.

(1) Les données d'embauches figurent à titre informatif et ne sont pas incluses dans le calcul de l'attrition (voir la formule en annexe méthodologique).

La mise en œuvre de dispositifs innovants, comme le travail hybride et à distance, permet d'attirer et de fidéliser les talents, de réduire les coûts liés au recrutement et à l'absentéisme, tout en renforçant la productivité et la marque employeur. Ces actions contribuent à préserver la confiance des collaborateurs, des partenaires et des clients, et à positionner TP comme un employeur de référence sur ses marchés.

La politique droits humains de TP

TP a adopté une politique droits humains alignée sur les principales normes internationales, dont 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. Elle définit des règles claires pour garantir des pratiques respectueuses des droits humains dans toutes les entités du groupe.

Cette politique couvre des aspects essentiels tels que la non-discrimination, la prévention du harcèlement, la sécurité sur le lieu de travail, ainsi que la lutte contre la traite des êtres humains, le travail forcé et le travail des enfants. Elle inclut aussi la durée du travail, les salaires minimaux, la liberté d'association, la négociation collective, la protection de la vie privée, la liberté d'expression, le bien-être au travail et la protection de la santé mentale ainsi que l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle.

Elle s'applique à toutes les activités du groupe et à l'ensemble des parties prenantes. Mise à jour régulièrement, elle prévoit des mécanismes d'alerte, dont une ligne d'alerte éthique pour traiter les signalements et garantir un accès aux recours et remédiations. Des mesures spécifiques protègent contre les représailles, notamment pour les lanceurs d'alerte, conformément aux engagements du groupe (cf. section 3.5.2.4).

Démarche globale de vigilance sur les droits humains

TP s'inspire de la méthodologie CHRB (*Corporate Human Rights Benchmark*) afin d'auto-évaluer l'existence et la qualité de ses engagements en matière de droits humains. Cette méthodologie se base sur les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme fondateurs et permet de développer des bonnes pratiques dans une démarche d'amélioration continue. TP procède chaque année à une réévaluation, en utilisant la dernière version disponible du référentiel CHRB.

Rubrique	Mesures en place
GOUVERNANCE ET ENGAGEMENTS	
Engagement à respecter les droits humains	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 humains des travailleurs (Déclaration de l'OIT)	Engagement public à respecter les principes établis par l'OIT et liste de ses attentes pour les fournisseurs, y compris les heures de travail.
Engagement à respecter les droits des groupes vulnérables	Engagement public à respecter les droits des femmes, des enfants, des travailleurs migrants et autres groupes vulnérables.
Engagement à fournir une réparation	Engagement public à remédier à d'éventuels effets négatifs causés par l'entreprise ou auxquels l'entreprise aurait contribué sur les individus, les travailleurs et les communautés.
Engagement au droit à un recours et protection des défenseurs des droits humains	Mécanisme d'alerte et de suivi des plaintes ouvert à toutes les parties prenantes (ligne d'alerte éthique). Protection de quiconque signale de bonne foi un comportement fautif ou une violation des droits humains.
Responsabilité des instances dirigeantes en matière de droits humains	La politique droits humains est portée par la direction. Le conseil d'administration revoit régulièrement les actions menées dans le cadre du devoir de vigilance.
INTÉGRATION DES DROITS HUMAINS ET *DUE DILIGENCE*	
Ressources en matière de droits humains	La direction des ressources humaines et la direction de la durabilité ont la charge du suivi et du respect des droits humains en interne et dans la chaîne de valeur.
Diffusion de la politique droits humains	La politique droits humains est disponible sur le site internet et intranet, et diffusée auprès des collaborateurs dans plusieurs langues. Un réseau d'experts locaux en droits humains assure le bon déploiement de la politique globale.
Formation en droits humains	Formation sur les politiques du groupe, y compris la politique droits humains, pour tous les collaborateurs. Une formation spécifique sur les droits de l'homme et les conditions de travail est obligatoire pour les managers. Les équipes achats suivent une formation sur les achats responsables qui inclut les risques liés aux droits humains dans la chaîne de valeur.
Dialogue avec les parties prenantes potentiellement affectées	TP entretient un dialogue régulier avec ses principales parties prenantes, y compris sur les sujets de droits humains.
Identification des risques et impacts droits humains	Processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés aux droits de l'homme, cartographie détaillée des risques et impacts droits humains sur toute la chaîne de valeur complétée par des cartographies locales dans les principaux pays du groupe ; dialogue régulier avec les parties prenantes.
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.
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 – voir section 3.5.2.5.
Mécanisme d'alerte pour les parties prenantes externes	
Interdiction de représailles	Interdiction de représailles à l'encontre des travailleurs et autres parties prenantes qui ont déposé une plainte ou fait part de leurs préoccupations en matière de droits de l'homme.
Remédiation aux impacts négatifs	Des mécanismes de remédiation sont mis en place, tels que des sanctions ou procédures disciplinaires, mais aussi des revues de procédures ou audits sur-mesure selon les cas.

Rubrique	Mesures en place
INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS	
Salaire décent	Étude menée depuis 2019 pour comparer les salaires décents locaux vs. les salaires payés par le groupe, en partenariat avec Wage Indicator.
Interdiction du travail des enfants	Interdiction du travail des enfants, vérifications de l'âge des futurs collaborateurs, initiatives en faveur de l'éducation des enfants, diffusion des bonnes pratiques dans la chaîne de valeur.
Interdiction du travail forcé	Interdiction du travail forcé, prise en charge des frais de recrutement, garantie de paiement en temps et en heure d'un salaire minimum, diffusion des bonnes pratiques dans la chaîne de valeur.
Liberté d'association et négociation collective	Liberté d'association garantie par les politiques du groupe. Signature d'un accord mondial avec UNI Global Union (UNI) visant à renforcer les droits des salariés à former des syndicats et à participer à des négociations collectives et couvrant 100 % des collaborateurs du groupe.
Santé et sécurité	Cartographie des risques de santé et de sécurité et suivi d'indicateurs clés (maladies professionnelles, accidents du travail, jours perdus pour des raisons de santé, etc.)
Droits des femmes	Interdiction de toute forme de discrimination à l'égard des femmes dans la chaîne de valeur. Initiatives pour réduire les inégalités, notamment salariales, entre les hommes et les femmes.
RÉPONSES AUX CONTROVERSES	
Réponse de l'entreprise et investigations	Communication proactive sur d'éventuelles controverses et dialogue approfondi avec les parties prenantes intéressées.
Dialogue avec les parties prenantes potentiellement affectées	Dialogue régulier et adapté à chaque type de partie prenante afin de comprendre leurs attentes et recueillir leurs ressentis.

Formation

Tous les collaborateurs sont formés aux politiques du groupe lors de leur séminaire d'intégration. Une formation complémentaire dédiée au respect des droits de l'homme et des conditions de travail en entreprise a été développée à l'intention des cadres du groupe. Au 31 décembre 2025, plus de 6 800 d'entre eux l'ont complétée, soit un taux d'achèvement de plus de 80 %.

Évaluation des filiales

TP évalue régulièrement ses filiales sur les droits humains afin d'assurer leur conformité à ses politiques et aux standards internationaux. Ces audits, menés par la direction de la durabilité, identifient les risques, définissent des plans d'action et assurent leur suivi, notamment sur la discrimination, les conditions de travail, le travail des enfants et forcé, la liberté d'association, les mécanismes d'alerte et la protection des données. Depuis sa création, 54 filiales ont été évaluées, couvrant 92 % des effectifs du groupe et tous les pays les plus à risque selon le *Human Rights Index Score* développé par *Schnakenberg and Fariss*. La plupart sont désormais matures, tandis que les nouvelles entités évaluées en 2025 ont révélé des axes d'amélioration. Un suivi annuel garantit la mise en œuvre des standards du groupe.

Cartographie des risques liés aux droits humains

En 2024, TP a déployé un réseau d'experts dans ses principaux pays d'implantation et dans ceux présentant des risques en matière de droits humains. Ces experts, formés aux principes directeurs de l'OCDE et à la gestion des risques, ont élaboré des cartographies locales qui alimentent la cartographie globale du groupe. Les filiales ont mis en œuvre des plans d'action ciblés sur les risques prioritaires. Ce dispositif sera étendu à de nouveaux pays à partir de 2026.

Audits sociaux

En 2025, le groupe a significativement renforcé sa fonction d'audit social, étendant la couverture à 15 pays et organisant 315 tables rondes confidentielles impliquant près de 3 000 collaborateurs sur 54 sites. L'introduction du cadre d'évaluation *Social Risk Exposure* (SRE) a constitué une avancée majeure, permettant de convertir les retours qualitatifs en indicateurs de risque standardisés et de comparer les expositions opérationnelles et sociales par zone géographique.

Les audits ont porté sur des enjeux clés : droits humains, conformité au droit du travail, fiabilité de la paie, et standards de santé et sécurité. Le dispositif a évolué vers une remédiation systémique, avec l'identification de situations prioritaires nécessitant une intervention rapide ; l'implication directe de la direction générale et du comité exécutif dans la validation et le suivi des plans d'action ; et des améliorations structurelles, notamment dans les processus RH, la formation managériale et les standards applicables aux sites.

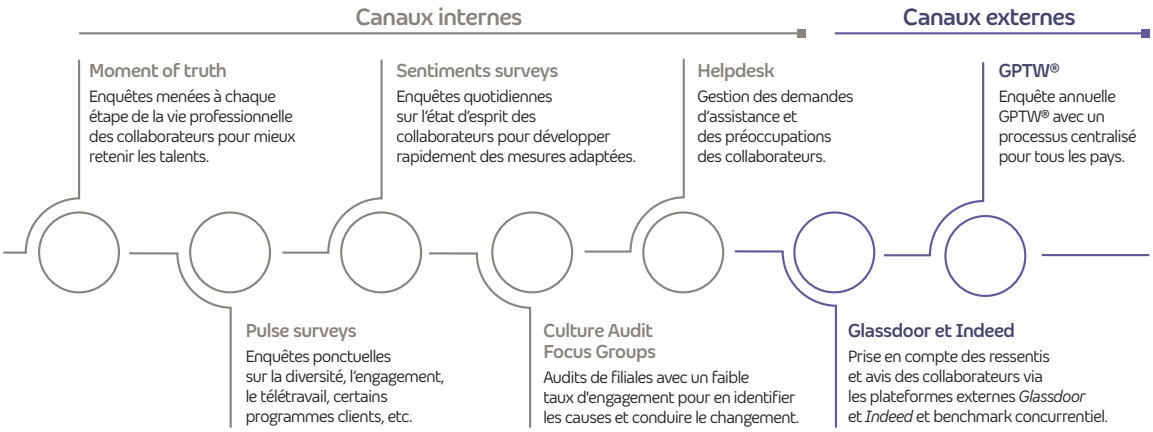
Engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est une priorité pour le groupe. TP a ainsi créé une culture d'entreprise basée sur la confiance et une expérience humaine exceptionnelle. Elle repose sur un environnement de travail 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 3.4.1.6 à 3.4.1.9).

TP s'est fixé pour objectifs d'avoir plus de 90 % de ses effectifs globaux travaillant dans une filiale certifiée meilleur employeur et d'atteindre un indice de confiance supérieur à 70 % lors de l'enquête annuelle *Great Place to Work®*. Ces objectifs sont intégrés aux critères de rémunération et de financement.

Enquêtes de satisfaction

TP a mis en place un processus d'écoute continue de ses collaborateurs, par le biais de différentes enquêtes, telles que l'enquête annuelle externe *Great Place to Work®* et des enquêtes internes comme les *Sentiment Surveys*. Ces outils représentent un moyen d'analyser les tendances et les changements dans la perception des collaborateurs, afin d'ajuster les stratégies, de mettre en place des plans d'amélioration continue et d'assurer un environnement de travail favorable et motivant.



Plusieurs dispositifs structurés permettent de mesurer régulièrement la satisfaction des employés :

- **Enquêtes « *Moments of Truth* »** : Ces enquêtes internes évaluent la satisfaction des collaborateurs à chaque étape clé de leur parcours professionnel (recrutement, intégration, formation, mobilité, évaluation annuelle, etc.).
- **Enquêtes externes** : Les avis déposés sur des plateformes telles que Glassdoor ou Indeed sont analysés pour enrichir la compréhension du ressenti des équipes.
- **Service d'assistance RH** : Un guichet unique permet aux collaborateurs de solliciter le service des ressources humaines pour toute question relative à la rémunération, aux horaires, aux avantages sociaux, à la formation ou au développement de carrière. Ce dispositif assure un traitement rapide et un suivi rigoureux des demandes.
- ***Sentiment Surveys* quotidiennes** : Chaque jour, les collaborateurs peuvent exprimer leur ressenti via une question simple sur la plateforme MyTP. Cette démarche volontaire et confidentielle offre une vision précise de l'état d'esprit des équipes par site, pays et programme, et permet d'identifier rapidement les besoins d'ajustement (plannings, gestion du stress, bien-être, team building).

Ces outils favorisent la mise en œuvre rapide d'actions correctives et l'amélioration continue de l'expérience collaborateur, grâce à un processus en circuit fermé : les résultats sont analysés quotidiennement par les équipes RH, puis font l'objet de revues hebdomadaires et mensuelles pour ajuster les plans d'action et garantir leur efficacité.

Certifications *Great Place to Work®*

En 2025, 262 665 collaborateurs ont répondu en toute confidentialité à des enquêtes indépendantes menées par l'institut *Great Place to Work®* pour évaluer leur confiance dans leur entreprise (soit un taux de réponse de 63 %). 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 de TP ont attribué un indice moyen de confiance de 77 %, un résultat très largement supérieur au minimum requis de 65 % pour être certifié. Il permet à TP d'obtenir des **certifications *Great Place to Work®* ou *Best Places to Work®* dans 69 pays, et d'être reconnu comme le 7e meilleur employeur, toutes industries confondues, dans le classement des 25 meilleurs employeurs au monde** *(World's 25 Best Workplaces™)*. Ces certifications couvrent 90 % des effectifs du groupe.

Parmi les principaux résultats, 90 % des employés pensent que TP est un lieu de travail physiquement sûr et 88 % considèrent être traités équitablement.

Processus d'engagement avec les collaborateurs

Les responsables RH de chaque pays ont accès aux résultats consolidés de leur enquête locale. Ces résultats permettent de développer des plans d'action basés sur les axes d'amélioration identifiés. L'équipe globale en charge du bien-être au travail coordonne l'analyse des résultats et le suivi des plans d'actions.

À cet effet, un ensemble d'indicateurs stratégiques a été défini par TP dans le but de garantir une amélioration continue et d'apporter un soutien pertinent aux initiatives locales. Ces indicateurs servent de référence pour guider les actions et portent sur :

- le taux de participation : proportion des salariés ayant répondu au questionnaire, calculée comme le nombre de réponses divisé par le nombre total de collaborateurs invités ;
- NHS (Net Happiness Score) : différence entre le pourcentage de promoteurs (notes de 5 ou visages verts souriants) et le pourcentage de détracteurs (notes de 1, 2 et 3 ou visages rouges et oranges). L'objectif est d'atteindre un NHS de 55 % ;
- le score moyen : moyenne de notes attribuées sur une échelle de 1 à 5. L'objectif est d'obtenir un score moyen de 4,5 ;
- le pourcentage *Top 2 Box* : pourcentage des sondages ayant reçu une note de 4 ou 5. Ce critère est aligné sur la méthodologie *Great Place to Work®*. L'objectif est d'atteindre 85 % ;
- le pourcentage *Bottom 3 Box* : pourcentage des sondages ayant reçu une note de 1, 2 ou 3. L'objectif est de limiter ce pourcentage à un maximum de 15 %.

Organisation du travail

Temps de travail

Le groupe précise dans sa politique des droits humains que la durée du travail est limitée à 48 heures par semaine, hors heures supplémentaires, lesquelles sont autorisées dans le respect des législations locales et dans la limite de 60 heures hebdomadaires, conformément aux conventions de l'OIT.

Les collaborateurs du groupe travaillent selon des modalités liées aux besoins des clients et aux préférences locales, dans le respect des réglementations en vigueur dans leur pays. Ces modalités permettent 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 3.4.1.4). Il a un recours limité aux intérimaires, essentiellement pour gérer des pics saisonniers.

TP suit de près l'absentéisme, indicateur clé de bien-être et de motivation, avec un reporting mensuel et une analyse par filiale, site et région. Cet indicateur est examiné en conseil d'administration de chaque filiale. Le taux d'absentéisme moyen pour les agents s'élève à 3,7 % en 2025, en légère inflexion par rapport à 2024 (3,8 %), avec des disparités entre les différentes activités du groupe en raison de l'environnement social et réglementaire local.

Rémunération et mécanismes de fidélisation des employés

La politique de rémunération du groupe s'appuie sur des principes communs, appliqués de manière décentralisée et ajustés selon les cadres réglementaires et les conditions du marché local. Les rémunérations sont déterminées dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays d'implantation.

Les objectifs de cette politique sont :

- attirer et fidéliser les talents ;
- récompenser la performance individuelle et collective ;
- garantir l'équité et la cohérence avec les ambitions financières et opérationnelles du groupe.

TP adopte une approche globale, offrant à chaque collaborateur une rémunération compétitive, composée d'un salaire fixe, d'une part variable et d'avantages sociaux. Des analyses annuelles assurent un positionnement conforme au marché de référence et au principe du salaire décent.

TP 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.

Certaines filiales du groupe ont mis en place un dispositif local d'intéressement du personnel aux bénéfices.

Salaire adéquat et salaire décent (*living wage)*

TP veille à garantir à l'ensemble de ses collaborateurs une rémunération supérieure aux exigences légales locales. Comme en 2024, dans tous les pays où TP opère, 100 % des employés perçoivent un salaire au-dessus du minimum légal, conformément aux standards de conformité sociale.

Conscient que le salaire minimum ne reflète pas toujours le coût réel de la vie, TP a renforcé son engagement en matière de rémunération responsable en s'associant à Wage Indicator, organisation de référence dans l'analyse des salaires décents. Ce partenariat permet d'évaluer l'adéquation des salaires versés par TP avec le niveau de salaire décent (*living wage*) dans chaque zone géographique, via une analyse annuelle couvrant 99 % des effectifs du groupe dans 107 filiales. **En tant que leader de son marché, le groupe s'engage à offrir une rémunération compétitive à tous ses employés et promouvoir des standards élevés dans son secteur.**

Le *living wage* correspond au revenu nécessaire à un travailleur pour qu'il puisse subvenir confortablement à tous ses besoins fondamentaux, lui permettant 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 actualise trimestriellement des données relatives aux dépenses essentielles (logement, alimentation, énergie, transports, télécommunications, éducation et santé) et les présente sous forme de fourchettes adaptées à plusieurs configurations familiales.

La méthode de Wage Indicator constitue un référentiel international reconnu permettant à TP d'anticiper les évolutions du coût de la vie et de garantir une politique de rémunération responsable.

Protection sociale et couverture santé

TP s'engage à garantir une protection sociale à tous ses employés. Ses modalités dépendent toutefois des réglementations spécifiques de chaque pays où le groupe opère, car les lois et programmes de protection sociale varient d'une juridiction à une autre. Ne disposant pas d'un système de gestion unique, le groupe ne peut à ce stade divulguer un taux précis de couverture sur quatre catégories (chômage, accidents de travail, congés parentaux et retraite) et applique la dérogation permettant le « phase-in » de ces informations.

Tout comme en 2024, **tous les employés du groupe (100 %) ont accès à une couverture santé**, soit publique, soit privée, soit les deux. Parmi eux, 83 % bénéficient d'une assurance complémentaire privée fournie par TP.

L'assurance complémentaire fournie par TP est étendue à l'ensemble du groupe familial pour plus de 270 000 collaborateurs, ayant ainsi un impact positif au-delà de la seule organisation.

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

À l'issue d'un audit global portant sur les garanties complémentaires santé, décès, accident, invalidité et incapacité mises en place localement, TP a établi une stratégie globale pour assurer une meilleure visibilité sur les garanties et les coûts associés, mettre en place un pilotage centralisé garantissant la cohérence des régimes, et harmoniser les prestataires.

Conformément au plan d'action défini et à l'issue d'une procédure d'appel d'offres, un courtier global a été sélectionné fin 2025 pour reprendre la gestion des régimes complémentaires dans l'ensemble des pays du groupe. La transition vers ce nouveau courtier gestionnaire est en cours et devrait être finalisée d'ici la fin de 2026.

Équilibre vie personnelle-vie professionnelle

Tous les collaborateurs de TP bénéficient d'avantages sociaux tels que congés payés, congés familiaux, repas subventionnés et tarifs préférentiels, ainsi que des solutions de transport. Ces dispositifs, gérés localement, tiennent compte des pratiques et des législations propres à chaque pays. À titre d'exemple, TP propose des subventions pour les repas et négocie des réductions ou des gratuités sur diverses prestations, comme l'accès à des salles de sport, des activités culturelles (cinéma, concerts, expositions) ou des services touristiques. Ces avantages sont mis en place par les comités d'entreprise lorsqu'ils existent ou par les services ressources humaines de chacune des filiales, parfois en partenariat avec les clients.

Les avantages décrits ci-dessous sont offerts à tous les employés, qu'ils soient à temps plein, à temps partiel ou temporaires, sauf indication contraire.

Congés familiaux

Les dispositifs de congés familiaux varient selon les réglementations locales dans chaque pays d'implantation. Les salariés de TP bénéficient de divers types de congés familiaux, incluant les congés de maternité, de paternité et parentaux. Le tableau ci-dessous présente le pourcentage de femmes et d'hommes habilités et ayant prix des congés familiaux durant l'année 2025. Ces données sont collectées sur les systèmes de gestion des ressources humaines au niveau local et reportés au niveau du groupe à travers une enquête annuelle interne adressée à toutes les filiales.

TP ne publie pas d'informations relatives au congé parental ni au congé aidant. Les données nécessaires ne sont pas disponibles de manière homogène au sein des systèmes RH, et les pratiques nationales diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre, ne permettant pas à ce stade une consolidation fiable à l'échelle du groupe.

	2024			2025		
Données	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Pourcentage d'employés habilités à prendre un congé maternité/paternité	100 %	94 %	**97 %**	100 %	99 %	**99 %**
Pourcentage d'employés ayant pris un congé maternité/paternité	3 %	1 %	**2 %**	0,6 %	0,2 %	**0,4 %**

Congés payés

La politique de congés payés est fixée au niveau des filiales, selon le cadre législatif local et les accords d'entreprise propres à chaque filiale du groupe.

Tous les collaborateurs de TP bénéficient de congés payés. La plupart des collaborateurs du groupe bénéficient d'un nombre de congés payés qui va au-delà du minimum requis par la législation locale.

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, TP met en place un service de navettes gratuites (Égypte, Brésil, Colombie, Mexique, Amérique Centrale et Caraïbes, Tunisie par exemple). Près de 54 000 collaborateurs en moyenne utilisent ce service pour leurs déplacements domicile-travail.

Déploiement du télétravail

En 2025, environ 30 % des effectifs de TP étaient en télétravail (vs. 35 % sur l'année 2024). Le télétravail ne peut être déployé qu'avec l'accord des clients de TP, à la fois sur le principe même de télétravail et sur les termes et conditions de mise en œuvre.

La solution de télétravail du groupe, ***TP Cloud Campus,*** 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.

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) ;
- personnes avec un profil spécifique et non désireuses d'évoluer dans un centre de contacts traditionnel (seniors, hommes et femmes au foyer, etc.).

3.4.1.6. Égalité de traitement pour tous

Présente dans près de 100 pays fournissant des services en plus de 400 langues et dialectes, l'entreprise valorise les talents et compétences variés, évaluant les collaborateurs sur la performance et favorisant l'épanouissement professionnel.

Gestion des impacts, risques et opportunités

TP gère activement les risques liés à la discrimination et à l'égalité de traitement, en déployant des mesures permettant l'atténuation et la remédiation. Le dialogue ouvert, les programmes de soutien et les mécanismes de résolution des conflits contribuent à un environnement de travail positif.

L'équité, le mérite et la culture d'appartenance sont au cœur des pratiques du groupe, renforçant la qualité des décisions, l'innovation et la compétitivité. La diversité permet de mieux répondre aux besoins des clients et d'offrir un environnement propice à l'épanouissement de chacun.

La politique du groupe

La politique en matière de non-discrimination et d'inclusion garantit des pratiques d'emploi équitables et transparentes, l'égalité d'accès aux opportunités, la prévention de la discrimination et un recrutement fondé sur l'équité. Les décisions reposent sur le mérite, les compétences et la performance, tout en promouvant l'équilibre des genres et l'équité salariale. Aucune discrimination fondée sur des caractéristiques personnelles non liées au travail n'est tolérée.

La mise en œuvre s'articule autour de plusieurs piliers :

- **Leadership et gouvernance** : exemplarité des dirigeants.
- **Sensibilisation** : ressources et communication pour promouvoir l'inclusion.
- **Politiques équitables** : révision régulière des pratiques et outils de suivi.
- **Culture et engagement** : implication de tous dans le changement.

- **Objectifs et responsabilité** : transparence sur la situation et les progrès.

La prévention des biais et de la discrimination comprend à la fois :

- **Écoute des collaborateurs** : enquête *Census survey* pour mesurer l'inclusion.
- **Mitigation** : audits et formations pour lever les obstacles à l'inclusion.
- **Remédiation** : protocoles clairs pour traiter rapidement les plaintes de discrimination ou de harcèlement.

Cette approche d'écoute, de prévention et de gestion des enjeux renforce l'engagement de TP visant à maintenir un environnement de travail équitable et inclusif.

Égalité entre les femmes et les hommes

Le groupe s'engage à maintenir une répartition équilibrée entre les femmes et les hommes 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 descriptions de postes sont détaillées pour chaque fonction avec des grilles de salaires associées ;
- l'enquête de satisfaction des salariés intègre une alerte dès lors que les degrés de satisfaction exprimés par genre diffèrent sensiblement ;
- 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

Répartition par genre

	2024		2025		
Au 31 décembre	En nombre	En pourcentage	En nombre	En pourcentage	Objectifs
CONSEIL D'ADMINISTRATION					> 40 %
Femmes	7	50 %	**6**	**46,2 %**	
Hommes	7	50 %	**7**	**53,8 %**	
COMITÉ EXÉCUTIF					> 40 %
Femmes	3	30 %	**3**	**38 %**	
Hommes	7	70 %	**5**	**62 %**	
POSTES D'ENCADREMENT *					
Femmes	25 765	48,2 %	**25 848**	**48,8 %**	> 45 %
Hommes	27 707	51,8 %	**27 114**	**51,2 %**	> 45 %
EFFECTIFS TOTAUX					
Femmes	259 377	53 %	**251 867**	**52,6 %**	> 45 %
Hommes	229 239	47 %	**227 128**	**47,4 %**	> 45 %

* *Postes d'encadrement : tous les employés hors agents et superviseurs.*

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

L'initiative *TP Women* vise à promouvoir l'égalité des chances à tous les niveaux de l'entreprise. Ses objectifs sont :

- favoriser la diversité et l'accès des femmes à des postes de direction ;
- développer un réseau mixte engagé pour l'égalité professionnelle ;
- encourager une culture d'entreprise paritaire.

Un programme de mentorat accompagne les femmes à haut potentiel vers des fonctions à responsabilité. Un suivi régulier permet d'évaluer les progrès et d'ajuster les plans d'action (promotion, mobilité, diversification des recrutements, etc.).

Toutes les filiales du groupe participent à l'initiative, déployant localement des actions de sensibilisation, de formation managériale et de mentorat, adaptées aux enjeux culturels et à l'égalité professionnelle.

Engagement envers l'égalité professionnelle et salariale

Les pratiques du groupe visent à assurer une rémunération équitable et garantir des opportunités égales pour tous, indépendamment de leur genre. TP veille à ce que les processus liés au recrutement, à la performance, à la rémunération, aux avantages sociaux, à la formation, à la promotion et au développement professionnel soient basés sur des critères objectifs liés au mérite et à l'aptitude.

En 2025, l'écart salarial moyen entre les femmes et les hommes au sein de TP est de 2,7 % en faveur des hommes, en légère baisse par rapport à 2024.

Le ratio entre la rémunération la plus haute et les collaborateurs du groupe est de 506 en 2025. Malgré la répartition des effectifs et la très large exposition internationale, le groupe n'a procédé à aucune pondération en fonction des effectifs de chaque pays ou d'ajustement lié à la parité du coût de la vie, ce qui accroît significativement l'écart publié. De plus, le dénominateur inclut les effectifs à temps partiel. Il était de 655 en 2024, du fait de la valorisation des actions gratuites plus élevée.

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

Le groupe a reçu des certifications *Best Workplaces for Women™* en Chine, Colombie, Corée du Sud, Grèce, Inde, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Turquie.

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.

Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

TP mène une politique proactive d'inclusion des personnes en situation de handicap. Le groupe s'engage à garantir un environnement de travail accessible à tous, en adaptant les postes pour permettre à chacun de travailler dans des conditions équitables.

La part de collaborateurs en situation de handicap est remontée dans les outils de consolidation des données sociales du groupe, dans le respect des réglementations sur la confidentialité et la protection des données. Dans certaines filiales, la collecte de ces éléments d'information n'est pas permise par la loi locale. De même, les collaborateurs ne sont pas tenus de déclarer cette information à caractère personnel auprès de leur employeur, et le font de manière volontaire. Les données ainsi récoltées sont partielles. Afin d'estimer au mieux la part des personnes en situation de handicap dans ses effectifs et pallier le risque de manque d'exhaustivité des outils de reporting, le groupe s'appuie aussi sur les résultats d'une enquête annuelle confidentielle (*Census survey*), à laquelle les collaborateurs répondent de manière volontaire. Sur cette base, **le groupe estime que 2 à 4 % de ses effectifs sont composés de personnes en situation de handicap** en 2025, stable par rapport à 2024).

En 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. 10,17 % des effectifs de TP France étaient déclarés en situation de handicap, au-delà de l'obligation légale.

En 2025, près de 6 200 personnes porteuses de handicap ont été recrutées. Des actions locales favorisent l'inclusion, qu'il s'agisse de handicaps physiques ou mentaux, visibles ou invisibles. TP adapte ses processus de recrutement et veille à l'accessibilité des sites, notamment pour les personnes à mobilité réduite.

En partenariat avec des associations spécialisées, le groupe élargit son vivier de talents et s'assure que ses pratiques respectent les meilleures normes internationales en matière d'inclusion.

Recrutement à impact

TP est engagé dans l'*Impact Sourcing* (recrutement à impact) visant 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 d'accéder à un emploi décent et à de meilleures conditions de vie. Le groupe a développé des programmes d'inclusion dans ses principaux pays d'implantation et de nombreux partenariats avec des organisations gouvernementales ou non gouvernementales locales spécialisées. TP travaille aussi sur des programmes d'*Impact Sourcing* avec certains clients.

TP a reçu le prix *Elevate Honors* 2025 du groupe Everest dans la catégorie *Impact Sourcing*. Il fait aussi partie du classement *Impact Sourcing Champions* de l'IAOP (International Association of Outsourcing Professionals®) en tant que leader de l'*Impact Sourcing*.



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.*

PRINCIPALES INITIATIVES POUR FAVORISER LE RECRUTEMENT A IMPACT

Pays	Initiatives
Afrique du Sud	En Afrique du Sud, le taux de chômage des jeunes est extrêmement élevé. TP collabore avec de nombreuses organisations locales (BPESA, Semantix, BSA, Omni, Mandela Legacy Foundation, etc.) ainsi que des clients afin de cibler ces candidats et les former en amont pour qu'ils aient les compétences nécessaires à leur prise de poste.
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, TP 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.
Europe	En 2023, TP s'est engagé à recruter 500 réfugiés dans ses opérations européennes en trois ans, en partenariat avec l'ONG TENT Partnership for Refugees, notamment en Grèce, au Portugal, en Lituanie et en Pologne. Plus de 400 réfugiés ont été recrutés à date.
Inde	À travers le programme TTNA, l'équipe de recrutement de TP 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 et contribuer à briser les tabous sur le handicap qui pèsent sur la société et le monde du travail.
Philippines	Le programme TP for All est centré sur l'intégration sociale et professionnelle des populations vulnérables. Ses principales initiatives incluent Project Echo pour les personnes sourdes ou malentendantes, TP STEP pour les membres de communautés défavorisées ainsi que le soutien à LP4Y pour les jeunes en situation d'extrême pauvreté. TP collabore avec plus de 25 partenaires (DOLE, LP4Y, NCDA, Project Inclusion Network, etc.) afin de recruter des talents issus de ces groupes sous-représentés.

3.4.1.7. Relations de travail et dialogue social

Les relations de travail et le dialogue social sont des éléments clés de la stratégie d'engagement envers les collaborateurs. TP reconnaît l'importance d'un environnement de travail où la communication est ouverte, constructive et respectueuse.

Gestion des impacts, risques et opportunités

Pour TP, une gestion efficace du dialogue social est essentielle pour préserver sa performance, éviter les conflits avec les employés, et protéger son image de marque. Les conséquences d'un manque de dialogue social peuvent inclure une baisse de performance, des conflits avec les collaborateurs, et des actions en justice qui nuisent à la réputation de l'entreprise.

Pour atténuer ces risques, TP s'engage à instaurer un dialogue social ouvert et constructif avec les représentants du personnel. Cette approche proactive permet de prévenir les conflits, d'améliorer la satisfaction des employés, et de maintenir une continuité opérationnelle sans interruption majeure. En outre, en gérant efficacement les conflits, TP peut réduire les risques de pénuries du personnel, tout en renforçant l'engagement et la productivité des équipes.

Dialogue social

TP 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, TP 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.

De multiples canaux de dialogue et de consultation

La culture d'entreprise favorise l'accès direct aux responsables et cadres dirigeants du groupe. TP 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. Des sessions de sensibilisation et des formations sont régulièrement organisées pour encourager leur utilisation, et un suivi des interactions permet d'évaluer leur efficacité.

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.
Enquêtes de satisfaction	Recueillir les avis et ressentis des collaborateurs pour mettre en place des plans d'amélioration continue
Ligne d'alerte éthique	Les signalements effectués à travers la ligne d'alerte éthique sont étudiés, sous la responsabilité de la direction juridique et de la conformité du groupe. Des rapports réguliers sont présentés au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.

Accords collectifs

Depuis décembre 2022, TP a un accord-cadre avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union (UNI), renforçant ses engagements en matière de droits des salariés à former des syndicats. TP reconnaît aussi l'UNI comme partie prenante dans le cadre de la loi de devoir de vigilance en France. Cet accord couvre 100 % des collaborateurs du groupe.

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 24 pays, couvrant 39 % des employés du groupe. TP maintient un dialogue ouvert avec des syndicats dans la plupart de ses pays d'implantation. Le tableau ci-dessous illustre la de représentation sur le lieu de travail et la couverture de la négociation collective dans l'espace économique européen (EEE) et dans les régions ou pays représentant plus de 10 % des salariés du groupe. Aucun pays de l'EEE pris individuellement ne représente plus de 10 % des effectifs globaux.

	Couverture de la négociation collective				Dialogue social	
	Salariés – EEE (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % des salariés totaux)		Salariés – Non-EEE (pour les régions avec > 50 salariés représentant > 10 % des salariés totaux)		Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec >50 salariés représentant > 10 % des salariés totaux)	
Taux de couverture	2024	2025	2024	2025	2024	2025
0-19 %			Amérique du Nord, Inde, Philippines	**Amérique du Nord, Inde, Philippines**		
20-39 %			EMEA et Asie-Pacifique (hors EEE), Amérique latine	**EMEA et Asie-Pacifique (hors EEE), Amérique latine**		
40-59 %						
60-79 %						
80-100 %					EEE	**EEE**

Le comité d'entreprise de la société européenne

Un comité d'entreprise, actuellement composé de 19 membres titulaires et d'un observateur, représente les salariés des pays de l'espace européen où le groupe est implanté. Au cours de l'année 2025, les principaux sujets de discussion ont porté sur 1) lever les obstacles opérationnels (équipement, IT) ; 2) préparer le scrutin pour l'administrateur représentant les salariés ; 3) suivre l'intégration de Majorel ; 4) gérer la migration vers un nouvel environnement IT ; 5) analyser les résultats de l'enquête de satisfaction des collaborateurs GPTW et 6) aborder les transformations liées à l'intelligence artificielle.

Réorganisations

Le groupe s'engage à mener toute réorganisation de manière responsable. 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.

3.4.1.8. Santé et sécurité

TP s'engage à offrir un environnement sûr à tous ses collaborateurs, y compris les employés temporaires, à temps partiel, en télétravail, ainsi qu'aux clients, sous-traitants et visiteurs. Le système de gestion santé et sécurité vise à identifier et maîtriser les risques, renforcer le bien-être et prévenir les accidents et maladies professionnelles. Les activités sont régulièrement évaluées pour maintenir des standards élevés et homogènes.

Gestion des impacts, risques et opportunités

Un processus efficace de gestion des risques est en place, incluant l'évaluation des impacts potentiels, le suivi de l'efficacité des contrôles, et l'enregistrement systématique des accidents ou situations à risque. Des mesures correctives ou préventives sont mises en œuvre pour réduire la probabilité d'incidents futurs.

Politique et organisation santé et sécurité

La politique santé et sécurité de TP peut aller au-delà des exigences réglementaires locales : chaque entité doit respecter les obligations nationales, mais appliquer la politique du groupe si celle-ci est plus stricte. Cette politique établit un cadre homogène, combinant mesures préventives et correctives, pour limiter les risques et préserver la santé. Chaque collaborateur doit veiller à sa sécurité et à celle des autres, signaler toute situation à risque, suivre les formations obligatoires et adopter un comportement responsable.

Gouvernance : réseau d'experts, comités locaux et conseil global

Des experts santé et sécurité, nommés par la direction générale ou RH de chaque filiale, assurent la mise en œuvre quotidienne de la politique, en lien avec l'équipe globale. Ils garantissent la conformité en appliquant les règles et procédures définies. Le développement continu de leurs compétences est essentiel : des formations spécifiques, des questionnaires d'évaluation, des certifications reconnues, ainsi que des webinaires et séances d'information leur sont proposés tout au long de l'année.

Chaque filiale dispose d'un comité santé et sécurité chargé d'évaluer les risques, de formuler des recommandations et de garantir une communication efficace avec les collaborateurs.

Le conseil global de la santé et de la sécurité (GHSC) élabore, promeut et contrôle les politiques, veille à leur cohérence et soutient la direction générale pour maintenir une culture positive en matière de santé, sécurité et bien-être.

Formation et sensibilisation

Tous les collaborateurs reçoivent une formation à la politique santé et sécurité dès leur arrivée, renouvelée chaque année. Entre le 1er avril et le 31 décembre 2025, 88,4 % des collaborateurs avaient complété leur formation. Le reste des collaborateurs devront la compléter avant le 30 mars 2026. Le suivi du taux de formation considère désormais une période d'avril à mars, et non plus calendaire, ce qui explique les évolutions à la baisse par rapport aux années antérieures.

Évaluations, audits et amélioration continue

L'identification des risques est une priorité : des évaluations annuelles sont menées dans chaque filiale, suivies d'audits périodiques pour améliorer leur précision et la conformité. Un système global d'audit assure l'alignement de toutes les entités avec la politique du groupe, et des collaborations rapprochées sont proposées aux filiales pour atteindre les résultats attendus.

	Objectifs	Méthodologie	Audits 2025
Audits de santé et de sécurité	Évaluation de la conformité des principaux éléments de santé et de sécurité avec la politique et les standards TP, identification des écarts et définition d'un plan d'action correctif.	L'équipe d'audit réalise des contrôles sur site et à distance pour garantir le respect des exigences minimales du groupe. Les écarts identifiés font l'objet de plans d'action suivis avec les équipes locales.	36 filiales, représentant plus de 166 sites, ont été auditées en 2025.
Conformité des licences de santé et de sécurité	Contrôle de la conformité. Vérification de la détention des licences santé et sécurité requises par la législation locale.	Cette revue est présentée au comité de direction et au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.	Cela couvre les exigences en matière de sécurité, santé et sécurité, conformité et confidentialité des données.
Certifications externes	La politique santé et sécurité de TP est alignée sur la norme internationale ISO 45001.	Cette norme définit les exigences en matière de santé et sécurité au travail, dont l'implication des parties prenantes.	99,5 % des entités du groupe sont certifiées sur la norme ISO 45001 (contre 80 % en 2024).
Audit des clients	Les politiques de sous-traitance de la plupart des clients internationaux accordent de l'importance à la question de la santé et de la sécurité. Certains clients réalisent leurs propres audits santé et sécurité.	La méthodologie dépend de chaque client.	Non applicable.

Suivi des accidents du travail

TP comptabilise tous les accidents ou incidents qui entraînent un jour ou plus d'arrêt de travail. Chacun de ces accidents est analysé en détail afin de déterminer la cause profonde, améliorer continuellement la sécurité des employés et réduire les risques identifiés.

Afin de suivre l'efficacité de ses actions et mesurer l'impact des initiatives déployées, TP suit les indicateurs présentés dans le tableau ci-dessous. Le groupe ne souhaite pas établir d'objectifs quantitatifs pour inciter les filiales à être exhaustives dans leur reporting.

	Données 2024	Données 2025
Nombre d'accidents du travail enregistrés	1 570	1 064
Taux d'accidents du travail enregistrés	0,32	1,06
Nombre de cas de maladies professionnelles enregistrés	49	76
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels	7	3
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail/décès/accidents/mauvaise santé	18 178	11 535
Nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles chez d'autres employés travaillant sur les sites de l'entreprise	0	0
Nombre de décès chez d'autres employés travaillant sur les sites de l'entreprise	0	0

Bien-être au travail et santé mentale

Les employés du groupe consacrent une part importante de leur temps et de leur énergie au travail. TP 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, TP 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

Conscient que le bien-être ne peut pas être abordé de manière unique, TP se concentre sur chacune des huit dimensions du bien-être. Le programme 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	TP 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 TP, 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 *Welev8* dédié pour les activités de *Trust & Safety* (modération de contenus)	Un programme spécifique de bien-être est dédié aux équipes de modération de contenus.

Le groupe s'attache à proposer des formations et des mesures de soutien autour de ces enjeux. Une plateforme en ligne dédiée au bien-être est disponible pour tous les employés dans tous les pays.

TP prend 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

TP s'est engagé durablement en faveur de la santé mentale et de la réduction de la stigmatisation. Cet engagement s'inscrit dans une démarche évolutive, ajustée chaque année aux besoins des équipes. En 2025, il s'est traduit par la mise à jour d'un guide pratique dédié au bien-être, la révision annuelle de la politique en matière de bien-être, le renforcement des parcours de formation axés sur la prévention et la sécurité psychologique, ainsi qu'un calendrier structuré d'actions de sensibilisation soutenu par l'enquête interne et des plans d'action fondés sur les retours des collaborateurs.

Outils à disposition des collaborateurs

Une prise en charge efficace de la santé mentale suppose une compréhension approfondie de ses causes potentielles, des signaux d'alerte et des défis associés. TP 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

TP dispose d'un réseau mondial de conseillers experts en bien-être et santé mentale et d'ambassadeurs locaux, spécialement formés. Ces acteurs sont chargés de piloter le programme bien-être au sein des filiales tout en agissant comme relais pour la promotion 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 contenus

Conscient des défis spécifiques rencontrés par les équipes *Trust & Safety*, TP a mis en place un programme spécialisé intitulé *Welev8.* Ce programme définit les normes fondamentales en matière de bien-être et de santé mentale, garantissant la mise en œuvre de mesures d'accompagnement complètes. L'assistance est assurée tout au long du parcours collaborateur, depuis la phase de pré-recrutement jusqu'au suivi post-départ.

TP dispose d'un coordinateur de bien-être au niveau de chaque programme client sur chaque site. Ce dispositif se voit renforcé par la présence sur site de psychologues 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. 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 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.

Recherche et innovation en matière de bien-être

Afin d'améliorer continuellement son programme de bien-être pour les modérateurs de contenu, TP compte sur un département de recherche dédié. Celui-ci réalise des études en collaboration avec des fournisseurs de technologie tiers et des établissements d'enseignement supérieurs. Ces coopérations permettent au groupe de maintenir une dynamique d'innovation et de renforcer en continu son approche du bien-être des collaborateurs.

3.4.1.9. Formation et développement de carrière

Gestion des impacts, risques et opportunités

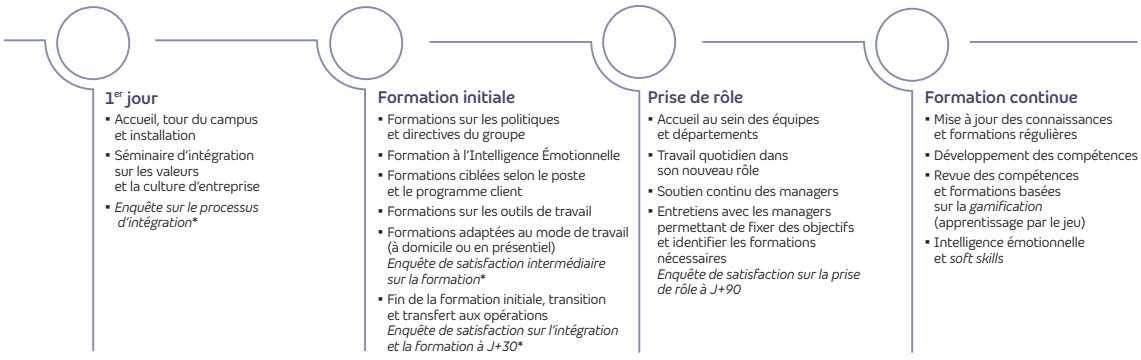
La formation et le développement des compétences sont essentiels pour adapter le groupe aux évolutions du marché, attirer et fidéliser les talents, et répondre aux exigences légales. Face à l'essor de l'intelligence artificielle, il est crucial de former les collaborateurs à ces nouveaux outils et à l'évolution de leurs missions. Une gestion proactive des parcours de formation renforce la satisfaction au travail, réduit les risques de non-conformité et positionne TP comme un employeur attractif, contribuant à la performance durable du groupe.

Formation des collaborateurs

La formation est un investissement stratégique pour TP, dont l'activité repose sur une main-d'œuvre nombreuse. Elle permet d'anticiper les besoins futurs, d'assurer un service de qualité et de favoriser la promotion interne. Des formations variées, en présentiel et à distance, couvrent la culture d'entreprise, les compétences métiers, la conformité et le développement de carrière. Le groupe encourage aussi l'apprentissage collaboratif via des espaces de partage et des simulations.

Tous les collaborateurs, y compris les temps partiels, intérimaires et sous-traitants, bénéficient de la formation. En 2025, 59,6 millions d'heures ont été dispensées, soit 134 heures par équivalent temps plein (contre 135 en 2024). La répartition par genre n'est pas encore disponible, mais le groupe prévoit d'améliorer le suivi sur ce point.

LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PARCOURS DE FORMATION CHEZ TP



* *Enquête Moment of Truth*

Tous les nouveaux collaborateurs participent dès leur premier jour à un séminaire d'intégration axé sur la culture et les valeurs du groupe. Les modules de formation incluent les politiques du groupe, la santé et sécurité, la durabilité, ainsi qu'un programme dédié à la conformité et à la sécurité des données. Les employés en télétravail bénéficient de modules spécifiques sur le travail à distance, les outils numériques, le bien-être et l'engagement.

Les programmes de formation sont révisés chaque année afin de s'aligner sur les orientations stratégiques du groupe.

La plateforme en ligne MyTP permet à chaque collaborateur d'accéder à des contenus de formation adaptés à son poste et de s'inscrire à des modules de développement. Elle intègre également des outils de gestion de carrière, de communication interne, d'engagement, de gestion des performances, d'enquêtes, de contrôle des connaissances et de gamification.

Outre les formations initiales et en ligne, des formations métier régulières sont dispensées en fonction des fonctions et des programmes sur lesquels les collaborateurs travaillent.

Axes prioritaires

- Depuis 2024, le groupe propose des formations en intelligence émotionnelle (IE) et intelligence artificielle (IA) à partir du niveau superviseur. En 2025, plus de 313 000 personnes ont été formées à l'IE et près de 65 000 à l'IA (cumul : 120 000+). Un nouveau cycle IA démarre en janvier 2026.
- La santé mentale reste une priorité, avec des formations déployées mondialement et un taux de satisfaction de 92 %.
- La mesure du succès des contenus de formations s'appuie sur des tableaux de bord. En 2025, la satisfaction était de 95 % pour les formations en ligne et 96 % pour celles en présentiel.
- L'innovation dans les méthodes d'apprentissage est centrale, avec la gamification (10 000 jeux développés, 1,5 million de parties en 2025) et le déploiement d'un parcours d'intégration personnalisé, adapté aux compétences et au rythme de chacun, prévu pour 2026 après une phase pilote en 2025.
- Une taxonomie globale des compétences, associant chaque poste à des compétences clés, sera déployée en 2026 pour personnaliser les parcours de développement.
- Les programmes *Lean Six Sigma* poursuivent la transformation du groupe, après consolidation et refonte des contenus en 2025.
- L'académie de langues permet aux non-anglophones d'améliorer leur anglais : 28 047 apprenants en 2025 (contre 23 865 en 2024).

Développement des cadres supérieurs

TP University, l'université interne de TP, est destinée aux cadres à haut potentiel qui ambitionnent de devenir les futurs dirigeants et cadres supérieurs du groupe. 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.

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

TP fournit des licences *LinkedIn Learning* à tous les employés ayant au minimum le statut de directeur, pour offrir de nouvelles possibilités d'apprentissage autonome.

Jump!

Destiné aux collaborateurs de TP, le programme *Jump!* prépare les collaborateurs à leur prochain rôle. Il s'articule autour de plusieurs objectifs :

- promouvoir le développement de carrière ;
- 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. Il est proposé à la fois en présentiel et sur la plateforme virtuelle *MyTP*.

En 2025, près de 9 700 collaborateurs ont participé au programme *Jump!*.

Gestion de la performance

TP a toujours favorisé la montée en compétences de ses collaborateurs et la promotion interne. En 2025, le groupe compte un taux de promotion interne de 68 % pour tous les postes à partir du rôle de superviseur, au-delà de l'objectif fixé de conserver un taux de promotion interne supérieur à 60 %. Cela signifie qu'une vaste majorité des postes de superviseurs, managers et directeurs sont pourvus en interne.

Un processus de gestion de la performance, standardisé pour les collaborateurs est en place au sein du groupe. 100 % des employés disposent d'objectifs quantitatifs et qualitatifs prédéfinis et bénéficie d'une évaluation annuelle, basée sur une grille de compétences homogène. Ce dispositif permet d'établir des plans individuels de formation et de développement de carrière, ainsi que de suivre régulièrement les plans de succession afin de développer le vivier de talents et de déployer les formations nécessaires à l'évolution du groupe.

Fidélisation et rétention des talents

Ses collaborateurs étant l'atout majeur de TP, 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 en ce sens (cf. section 3.4.1.5).

Dans un secteur caractérisé par un fort taux de rotation, il devient crucial d'innover pour fidéliser les talents clés. L'équipe dédiée à la rétention des employés (*Employee Save team*) identifie les facteurs menant aux départs volontaires afin d'élaborer des plans d'action visant à limiter l'attrition. Elle s'appuie sur un dispositif permettant de repérer précocement les signaux de départ, ce qui lui permet d'intervenir de façon proactive, avant même la formulation d'une démission.

3.4.2. ESRS S2 – Employés de la chaîne de valeur

Sujet matériel	Indicateurs de performance	2023	2024	2025	Progrès	Objectif	Politiques et actions
Droits humains et conditions de travail dans la chaîne de valeur	Déploiement de la procédure de *due diligence* du groupe	100 %	100 %	100 %		Déployer la procédure dans toutes les entités du groupe.	Code de conduite des fournisseurs ; Processus de *due diligence* ; dispositif d'alerte pour les employés de la chaîne de valeur.
	Part des fournisseurs à risque ayant complété une évaluation approfondie sur leurs pratiques RSE	N/A	N/A[1]	20 %		Évaluer, d'ici fin 2026, les pratiques RSE de 75 % des fournisseurs identifiés comme à risque.	

3.4.2.1. Rôle de la gouvernance

La direction globale des achats garantit l'alignement des processus avec les valeurs et les politiques de conformité de TP. Ses missions incluent la révision du code de conduite des fournisseurs, l'harmonisation des catégories d'achats et des outils de gestion, ainsi que la définition d'une stratégie globale de négociation. Un dispositif structuré assure le suivi et l'évaluation des conditions de travail, avec des interactions régulières et des évaluations spécifiques des fournisseurs, afin de promouvoir les droits humains et d'identifier les axes d'amélioration.

Des comités des achats, présents au niveau du groupe, régional et local, veillent à l'application systématique du code et des procédures.

Un comité des risques liés aux tiers, réunissant les fonctions achats, durabilité, données personnelles, sécurité de l'information, juridique et conformité, supervise la mise en œuvre des mesures de diligence raisonnable et le suivi des risques fournisseurs, avec des rapports réguliers au comité global de conformité et à la direction générale.

Une formation dédiée aux achats responsables a été déployée pour tous les acheteurs. À la suite d'une évaluation externe, la politique d'achats a été renforcée pour formaliser les procédures de diligence raisonnable.

3.4.2.2. Gestion des impacts, risques et opportunités

TP intègre les enjeux liés aux conditions de travail dans sa stratégie, assurant ainsi l'adaptation continue du modèle économique aux attentes des parties prenantes et aux exigences réglementaires.

La gestion proactive des risques relatifs à l'intégrité physique et psychologique des travailleurs garantit un environnement de travail sûr et éthique. Des mesures strictes sont appliquées pour prévenir le harcèlement, la violence, les atteintes aux droits fondamentaux, la discrimination et le travail forcé, tout au long de la chaîne de valeur. La stabilité économique des travailleurs est renforcée par le respect des libertés fondamentales et des droits humains, avec une vigilance accrue contre toute forme d'exploitation, de travail des enfants ou de travail forcé.

La gestion des impacts, risques et opportunités repose sur l'application rigoureuse du code de conduite des fournisseurs, pilotée par la direction des achats et soutenue par un dispositif de diligence raisonnable permettant d'évaluer les risques et de mettre en œuvre des mesures préventives et correctives adaptées.

Typologie des achats et enjeux associés

Les dépenses d'achat (charges externes) de TP 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, TP 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.

Les risques liés aux conditions de travail et droits humains dans la chaîne de valeur sont analysés comme la combinaison du risque sectoriel et du risque brut des pays tel qu'établi par le *Human Rights Index Score*.

Quatre principales catégories d'achats ont été identifiées, avec chacune des impacts spécifiques.

Principales catégories d'achat	Impacts
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.

(1) L'approche méthodologique ayant évolué, les données antérieures ne peuvent être retraitées.

3.4.2.3. Politiques en lien avec les employés de la chaîne de valeur

TP impose à ses fournisseurs la signature d'un code de conduite qui définit des exigences claires en matière de droits humains, conditions de travail, santé et sécurité, environnement, protection des données, éthique et intégrité. Ce code, fondé sur cinq valeurs (intégrité, respect, innovation, professionnalisme, engagement), exige le respect des normes internationales, notamment celles de l'OIT sur le temps de travail et les conditions de travail.

Les engagements attendus incluent :

- Respect des droits humains.
- Interdiction du travail des enfants et du travail forcé.
- Non-discrimination.
- Respect des normes de santé et sécurité.
- Liberté d'association et négociation collective.
- Protection des données.
- Utilisation responsable des ressources et prévention de la pollution.

Ce code vise à harmoniser les processus d'achat et à encourager l'amélioration continue, tout en étant accessible à toutes les parties prenantes sur le site internet et l'intranet du groupe.

3.4.2.4. Stratégie d'engagement et de gestion des employés de la chaîne de valeur

TP s'engage à soutenir, respecter et protéger les droits fondamentaux des travailleurs tout au long de sa chaîne de valeur, en s'alignant sur les standards internationaux tels que les dix principes du Pacte mondial des Nations unies, les principes directeurs de l'OCDE et les normes fondamentales du travail de l'OIT. TP s'engage à identifier et prévenir les impacts négatifs potentiels sur sa chaîne d'approvisionnement et, le cas échéant, à les atténuer.

Process de *due diligence* déployé par le groupe

TP a déployé un processus de *due diligence* en entonnoir, ajustant le niveau de contrôle selon le risque et concentrant les actions les plus poussées sur certains fournisseurs clés.

- **Évaluation préliminaire du risque :** Chaque nouveau fournisseur fait l'objet d'une analyse initiale via un questionnaire de criticité, renseigné par les équipes achats. Cette évaluation prend en compte le secteur d'activité, le pays d'implantation, le degré de dépendance et le montant des dépenses engagées.
- **Classification des fournisseurs selon le niveau de risque :** Les fournisseurs présentant un risque brut moyen ou élevé sont soumis à une évaluation portant sur les thématiques suivantes : lutte contre la corruption, respect des droits humains, santé et sécurité, environnement, protection des données personnelles, ainsi qu'une vérification des listes de sanctions.
- **Gestion des non-conformités :** En cas de détection de déficiences, un dispositif renforcé est déployé, incluant la réalisation d'audits documentaires ou sur site et la mise en œuvre de plans d'action correctifs. La rupture du contrat est envisagée en ultime recours.
- **Audits documentaires approfondis pour les fournisseurs à risque élevé :** Les fournisseurs identifiés comme les plus à risque sont invités à compléter un audit documentaire sur la plateforme Integrity Next, spécialisée dans l'évaluation des enjeux de durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Ce dispositif permet de vérifier la conformité des fournisseurs aux exigences environnementales, sociales et de gouvernance, conformément aux obligations du devoir de vigilance et de la CSRD. En 2025, 596 fournisseurs ont été identifiés comme porteurs d'un risque brut élevé. Ils ont reçu une demande d'évaluation. 20 % d'entre eux ont complété leur évaluation au 31 décembre 2025. L'objectif est d'évaluer 75 % des fournisseurs à risque d'ici à 2026.
- **Audits et formations pour les fournisseurs stratégiques :** Des audits approfondis sont régulièrement menés auprès des prestataires stratégiques intervenant sur site (entretien, sécurité, restauration, transport des employés, etc.), avec un accent particulier sur les conditions de travail et le respect des normes de santé et sécurité. Par ailleurs, des formations spécifiques sont dispensées aux intervenants externes afin de garantir leur parfaite compréhension des exigences minimales applicables.

L'ensemble de ces initiatives illustre l'engagement constant du groupe en faveur de pratiques d'achats responsables et éthiques.

Dispositif d'alerte pour les employés de la chaîne de valeur

TP a mis en place un dispositif d'alerte éthique accessible à l'ensemble des employés, y compris ceux de la chaîne de valeur, afin de garantir la protection des droits et de promouvoir un environnement de travail responsable.

Cette ligne éthique, disponible sur www.tp.integrityline.com, permet de signaler en toute confidentialité tout comportement inapproprié ou violation des droits humains, sans crainte de représailles. Les signalements sont traités avec rigueur et rapidité, et font l'objet d'enquêtes approfondies. TP s'engage à prendre les mesures correctives nécessaires et à protéger l'identité des personnes concernées.

Les politiques internes, dont le code de conduite et la politique relative à la ligne éthique, assurent la protection des lanceurs d'alerte agissant de bonne foi. Un suivi précis des signalements et des actions menées est publié dans le document d'enregistrement universel. En 2025, aucun signalement n'a été remonté dans la chaîne de valeur.

3.4.3. Confidentialité des données et cybersécurité (ESRS S1 Employés et ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux)

La confidentialité des données et la cybersécurité représentent des enjeux majeurs pour TP, compte tenu de la nature de son activité, qui implique la gestion d'un grand volume de données sensibles. La protection des informations personnelles de tous les employés, clients et consommateurs finaux, est essentielle pour maintenir la confiance et assurer la continuité des opérations.

Le groupe agit à la fois en tant que processeur et contrôleur des données :

- en tant que contrôleur des données, il définit les finalités et les moyens de traitement des données personnelles, principalement celles de ses employés ;
- en tant que processeur des données, il traite les données personnelles pour le compte de ses clients, conformément aux instructions contractuelles. Ce rôle peut également s'exercer entre filiales du groupe.

Sujet matériel	Indicateurs de performance	2023	2024	2025	Progrès	Objectif	Politiques et actions
Sécurité des données et cybersécurité	Pourcentage de salariés formés aux politiques de sécurité des données, de confidentialité et de protection des données.	96 %	93 %	87 %[1]		> 90 % chaque année	Politique de sécurité des données ; Programme de cybersécurité ; Politique d'utilisation et de gouvernance éthique de l'IA
	Part des sites éligibles certifiés sur les normes ISO 27001 et ISO 27701	100 %	100 %	100 %		100 % chaque année	

3.4.3.1. Gouvernance de la sécurité des données

Le Comité pour la technologie, la protection et la sécurité des données personnelles (TPSC) supervise l'évaluation de toutes les technologies et processus, y compris les outils d'intelligence artificielle, avant leur déploiement. Il veille à la réalisation systématique des analyses d'impact sur la protection des données (AIPD) et examine les enjeux de propriété intellectuelle, de cybersécurité et de sécurité des données. Ce comité est coprésidé par la direction de la sécurité de l'information et la direction de la protection des données, sous la responsabilité de la direction juridique et de la conformité.

Le Conseil mondial de conformité et de sécurité (GCSC) se réunit trimestriellement pour examiner les incidents de sécurité, évaluer les risques de conformité et de tiers, assurer le respect des politiques internes et suivre les résultats des audits. Il réunit les présidents de régions et les responsables opérationnels et de conformité, sous la présidence des directions de la sécurité de l'information, de la protection des données et de la conformité.

Un sous-comité coordonne la revue annuelle des politiques globales avant leur validation par le GCSC, en intégrant les parties prenantes clés pour garantir la prise en compte des impacts potentiels.

Le comité des risques liés aux tiers identifie et traite l'ensemble des risques associés aux partenaires externes, notamment en matière de sécurité des données personnelles.

Ces dispositifs font l'objet de rapports réguliers au comité d'audit, des risques et de la conformité du conseil d'administration.

La mise en œuvre du programme est assurée par la direction de la protection des données, la direction de la conformité, et des spécialistes globaux et locaux. Ils sont responsables du respect de la politique, rendent compte directement au conseil d'administration, assurent le suivi des rapports et veillent au traitement approprié des demandes et réclamations relatives aux données personnelles.

3.4.3.2. Gestion des impacts, risques et opportunités

TP met en œuvre des mesures rigoureuses pour prévenir les violations de la confidentialité et protéger la réputation de ses partenaires, notamment dans les secteurs sensibles tels que la santé et la banque. Une évaluation proactive des risques permet de sécuriser les données sensibles des employés et des utilisateurs finaux, évitant ainsi les pertes financières dues à la fraude ou à l'extorsion et les atteintes à la réputation. L'entreprise accorde une attention particulière à la protection de l'intégrité physique et psychologique des collaborateurs et des utilisateurs finaux, en s'assurant que les données personnelles sont utilisées de manière éthique.

La politique de confidentialité repose sur plusieurs principes clés :

- Confidentialité dès la conception et par défaut : collecte uniquement des données nécessaires, suppression conforme au calendrier de conservation, aucune vente de données personnelles à des fins marketing.
- Évaluation régulière et proactive des risques liés aux processus clients.
- Procédure dédiée aux droits des personnes concernées par laquelle les individus peuvent demander des mises à jour ou des modifications des données les concernant via le site internet, dans les délais légaux.
- Signalement des préoccupations : accès à une ligne éthique globale et à une équipe de réponse aux incidents.

En cas de non-respect des règles de sécurité des données, la responsabilité incombe au client en tant qu'interlocuteur direct des utilisateurs finaux. Toutefois, des pénalités financières sont possibles pour le groupe selon les obligations contractuelles et réglementaires.

(1) Le calendrier de formation ayant évolué, ces données n'incluent que 9 mois de l'année, d'avril à décembre 2025.

3.4.3.3. Politique de sécurité des données

La politique reflète l'engagement de TP à protéger la vie privée et les données personnelles de chaque individu, y compris ses employés, fournisseurs, clients, partenaires commerciaux et utilisateurs finaux. La politique s'applique à toutes les entités de TP et garantit des mesures appropriées lors du traitement des données. Elle constitue également un mécanisme juridique permettant les transferts internationaux de données au sein du groupe, chaque fois que TP agit en tant que contrôleur de données ou processeur de données, y compris lorsqu'elle transfère ces données personnelles pour le compte d'un client.

Pour garantir la conformité aux réglementations des différents pays d'implantation, TP s'appuie sur des programmes pilotés par la direction de la sécurité de l'information et la direction globale de la confidentialité, du risque et de la conformité.

Deux grands ensembles de politiques ont été élaborés, et régulièrement révisés, afin de garantir la conformité à ces programmes :

Les politiques globales de sécurité de l'information (*Global Information and Security Policies* ou GISP) :

- organisation de la politique de sécurité de l'information ;
- politique de gestion des risques ;
- politique de gestion des ressources humaines ;
- politique de gestion des actifs ;
- politique d'utilisation acceptable ;
- politique sur les médias sociaux ;
- politique de gestion des accès ;
- politique de sécurité physique et environnementale ;
- politique de sécurité des opérations ;
- politique de sécurité des communications ;
- politique d'acquisition, de développement et de maintenance des systèmes ;
- politique de relations avec les fournisseurs ;
- politique de gestion des incidents de sécurité de l'information ;
- politique de sécurité de l'information pour la gestion de la continuité opérationnelle ;
- politique de conformité opérationnelle ;
- directive mondiale de sécurité de l'information.

Les normes globales de confidentialité et de conformité :

- introduction à la confidentialité et à la conformité globales ;
- protection et confidentialité des données ;
- conservation des données ;
- loi sur la portabilité et la responsabilité des assurances santé (HIPAA) ;
- confidentialité dès la conception et par défaut ;
- conformité ;
- gestion des risques liés aux tiers (TPRM) ;
- conformité – lutte contre la corruption ;
- conformité – exigences de la Financial Conduct Authority (FCA) ;
- conformité – ressources humaines ;
- intelligence artificielle – utilisation et gouvernance éthiques.

Le processus de surveillance de la politique de confidentialité des données s'appuie sur trois éléments clés :

- un outil de conformité pour documenter les activités, mesurer le respect des normes ;
- un programme d'audits internes et de vérifications de conformité régulières incluant des mesures correctives ;
- des audits externes sur la norme internationale ISO 27701.

3.4.3.4. Stratégies et initiatives pour la sécurité des données et cybersécurité

Processus d'engagement avec les consommateurs et utilisateurs finaux

Le groupe interagit avec les consommateurs et utilisateurs finaux, souvent dans leur qualité de personnes concernées (PC), lorsqu'ils ont formulé des demandes d'accès à leurs données personnelles ou lorsque les régulateurs ont soumis des demandes en leur nom.

Des enquêtes de satisfaction sont également envoyées aux consommateurs pour connaître leur avis sur la qualité du service client et sur la résolution de leur demande.

Adoption de mesures et d'approches efficaces pour protéger les données

Le groupe met en œuvre des stratégies avancées pour garantir la sécurité des données et la cybersécurité, en conformité avec les normes internationales telles qu'ISO 27701, ISO 27001, ISO 22301, RGPD, PCI-DSS et HITRUST. **TP est certifié globalement sur les normes ISO 27001 et 27701,** témoignant de la mise en œuvre d'un cadre de contrôle robuste et une conformité légale continue.

Tous les collaborateurs, y compris les intérimaires et sous-traitants, sont formés aux politiques de sécurité et de protection des données. Entre le 1er avril et le 31 décembre 2025, 87 % des collaborateurs avaient complété leur formation. Le reste des collaborateurs devront la compléter avant le 30 mars 2026. Le suivi du taux de formation considère désormais une période d'avril à mars, et non plus calendaire, ce qui explique les évolutions à la baisse par rapport aux années antérieures.

Des audits internes et externes sont réalisés régulièrement pour vérifier la conformité des filiales aux politiques et exigences clients. Le cadre de protection des données s'appuie sur une technologie propriétaire permettant de détecter les accès inappropriés, de sécuriser la prise de notes et d'assurer la conformité de bout en bout. Depuis 2018, la CNIL a reconnu la conformité des *Binding Corporate Rules* (BCR) de TP, autorisant le transfert et le traitement mondial des données.

Processus de suivi et d'évaluation des actions et initiatives déployées

TP surveille une série de contrôles dans les programmes de sécurité et de protection de la vie privée, ainsi que dans les programmes de conformité, afin d'évaluer leur efficacité. Tous les programmes déployés par le groupe sont revus annuellement.

Processus de remédiation aux impacts, risques et opportunités

Une ligne éthique, accessible en ligne, permet de traiter les impacts et préoccupations des utilisateurs finaux de manière confidentielle et efficace. Toutes les informations relatives à la ligne éthique sont détaillées dans la section 3.5.2.5 *Dispositif d'alerte*.

Le groupe dispose également d'un processus de gestion des risques permettant d'identifier les risques et opportunités potentiels et réels, ainsi que leurs impacts, et mettre en place des mesures d'atténuation et des actions correctives lorsque cela est nécessaire.

Programme de cybersécurité

Face à l'intensification des cyberattaques et dans la poursuite des programmes d'investissement antérieurs, TP a lancé en 2024 le programme d'amélioration continue Project Eagle Eye, prévu jusqu'à fin 2026. Ce programme vise à renforcer la posture de cybersécurité à travers l'identification et l'atténuation des vulnérabilités, la protection des données sensibles, la sécurisation des outils opérationnels et l'amélioration des produits digitaux.

Des exercices de simulation (red teaming) sont menés par des sociétés externes pour ajuster les politiques et procédures internes.

TP adopte les principes du cadre NIST et poursuit l'alignement avec ISO/IEC 27001, tout en assurant la conformité au RGPD, à la CCPA et aux autres réglementations internationales.

Des partenariats stratégiques dans le secteur permettent le partage en continu des renseignements sur les menaces, renforçant la capacité de réaction et d'atténuation.

La vigilance des collaborateurs est essentielle, car les risques sont souvent liés à des erreurs humaines. En 2025, TP a renforcé la sensibilisation par des programmes avancés, incluant plus de 100 000 tests mensuels d'hameçonnage, des modules de micro-apprentissage, des analyses comportementales et des alertes en temps réel. Ces dispositions garantissent que la sensibilisation à la sécurité ne se limite pas à une action ponctuelle, mais s'inscrit dans un processus continu, intégré à la culture de l'organisation.

La gouvernance stratégique est assurée par le conseil global de la conformité et de la sécurité, avec des protocoles d'escalade et des rapports périodiques soumis à la direction et au comité d'audit, des risques et de la conformité.

L'adéquation et l'efficacité des politiques et des dispositifs de contrôle sont régulièrement évaluées par le conseil, permettant d'orienter les décisions d'investissement nécessaires pour maintenir un niveau élevé de sécurité et de conformité.

Utilisation éthique de l'intelligence artificielle

TP s'engage pleinement à développer et utiliser l'Intelligence Artificielle (IA) de manière éthique et sécurisée, conforme aux lois et réglementations applicables, et en cohérence avec les valeurs du groupe, ses politiques et les principes suivants :

- Responsabilité : une supervision humaine est maintenue tout au long du cycle de vie de l'IA, garantissant une approche « *human-in-the-loop* ».
- Transparence : des informations claires et accessibles sont fournies concernant l'utilisation et le fonctionnement des systèmes d'IA.
- Équité: des mesures sont mises en place pour identifier et réduire les biais, favorisant des résultats équitables pour toutes les populations.
- Confidentialité et sécurité : les systèmes d'IA sont conçus et exploités conformément aux principes de « confidentialité dès la conception et par défaut », avec des dispositifs de sécurité robustes.
- Fiabilité et sécurité : les systèmes d'IA doivent fonctionner dans le cadre prévu et intégrer des mécanismes visant à prévenir tout dommage.
- Explicabilité : les résultats doivent être compréhensibles et traçables jusqu'à la logique et aux processus décisionnels sous-jacents.

Le programme IA du groupe est régi par une politique dédiée, approuvée par la direction générale et soutenue par d'autres politiques clés, notamment la politique d'utilisation et de gouvernance éthique de l'IA et la politique d'évaluation de l'IA. Depuis 2024, les risques et impacts liés à l'IA sont intégrés au cadre de gestion des risques du groupe et sont ainsi régulièrement évalués. Les collaborateurs sont formés aux principes fondamentaux de l'IA.

Le programme mondial d'intelligence artificielle est révisé chaque année afin de garantir l'atteinte de ses objectifs et l'alignement avec les normes internationales telles que l'EU AI Act. **TP fait partie des premières entreprises certifiées selon la norme ISO 42001 – Système de management de l'IA**.

Un comité dédié à l'IA et l'innovation a été créé au sein du conseil d'administration en 2025. Ses missions incluent les considérations éthiques de l'intégration de l'IA dans le groupe.

3.5. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

3.5.1 ESRS G1 - La gouvernance d'entreprise 132
3.5.2 ESRS G1 - Éthique et anti-corruption 132

Sujet matériel	Indicateurs de performance	2023	2024	2025	Progrès	Objectif	Politiques et actions
Éthique et anti-corruption	Part des collaborateurs formés au code de conduite	95 %	89 %	85 %[1]		> 90 % chaque année	Code de conduite et d'éthique ; Dispositif d'alerte ; ISO 37001 ; ISO 37301.
	Déploiement de la ligne d'alerte éthique dans les filiales du groupe	100 %	100 %	100%		100 % chaque année	

3.5.1. ESRS G1 - La gouvernance d'entreprise

Pilier de la stratégie mondiale de TP, la gouvernance d'entreprise garantit une prise de décision éthique, des contrôles internes efficaces et une conduite responsable. Elle vise à assurer la transparence, renforcer la responsabilité et promouvoir une culture de conformité et d'intégrité.

Ce dispositif inclut la supervision des politiques de conduite, un processus structuré d'évaluation des risques (corruption, réglementation, gouvernance) et une ligne mondiale d'alerte éthique pour signaler en toute confidentialité les comportements inappropriés.

Les procédures sont alignées sur les meilleures pratiques internationales, notamment le Pacte mondial des Nations Unies, la norme ISO 37301 (management de la conformité) et la norme ISO 37001 (management anti-corruption), pour lesquelles le Groupe est certifié.

Ce cadre est essentiel pour gérer les risques et opportunités et renforcer la confiance des investisseurs, clients, collaborateurs et parties prenantes, consolidant ainsi la position de TP comme acteur responsable et leader du secteur.

La direction de la conformité, rattachée au conseil d'administration, veille à l'application des codes, politiques et procédures à l'échelle du groupe.

Le programme de conformité de TP prévoit des évaluations des risques et des mesures correctives dans chaque domaine concerné, notamment :

- lutte contre la corruption et la fraude ;
- protection de la vie privée (utilisation éthique des données personnelles) ;
- ressources humaines et recrutement (droits de l'homme, traite des êtres humains, discrimination) ;
- approvisionnement et risques liés aux tiers (diligence raisonnable et code de conduite des fournisseurs) ;
- conformité de l'entreprise (ISO 37301) et propriété intellectuelle (protection des brevets, marques et droits d'auteur) ;
- finance (lutte contre la corruption, lutte contre le blanchiment, contrôle des exportations et sanctions) ;
- responsabilité sociale des entreprises (environnement, dons, parrainage et philanthropie) ;
- santé et sécurité (ISO 45001) ;
- confiance et sécurité (modération du contenu) ;
- intelligence artificielle (utilisation sûre et éthique).

3.5.2. ESRS G1 - Éthique et anti-corruption

La loyauté des pratiques, à laquelle le groupe est très attaché, doit permettre de garantir des principes d'intégrité, d'honnêteté entre TP et ses parties prenantes, en particulier ses clients et leurs propres clients.

3.5.2.1. Gestion des impacts, risques et opportunités

TP s'engage à respecter les normes éthiques internationales les plus strictes, notamment le Pacte mondial des Nations unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, les conventions de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE, ainsi que les normes de systèmes de management reconnues à l'international, telles qu'ISO 37301 (systèmes de management de la conformité) et ISO 37001 (systèmes de management anti-corruption), en plus de toutes les lois et réglementations locales applicables.

L'entreprise privilégie une communication transparente et intègre les retours de ses parties prenantes dans ses décisions, renforçant ainsi son efficacité opérationnelle et son modèle économique. Cette démarche vise à instaurer une confiance durable, à préserver la réputation de TP en tant qu'employeur de référence et à sécuriser ses relations commerciales. En anticipant les préoccupations des parties prenantes, TP limite les risques de perte de parts de marché, de baisse des ventes, de perte de confiance ou de sanctions. Des mécanismes de gouvernance assurent l'alignement des pratiques de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes, consolidant sa position de leader et sa capacité à relever les défis économiques.

(1) Le calendrier de formation ayant évolué, ces données n'incluent que 9 mois de l'année, d'avril à décembre 2025.

3.5.2.2. Code de conduite et d'éthique du groupe

Le Code de conduite et d'éthique de TP définit les standards et comportements attendus de l'ensemble des collaborateurs et entités du groupe, quel que soit leur statut ou fonction. Ce référentiel, validé par la direction générale et accessible sur le site internet du groupe, s'applique à toutes les relations avec les parties prenantes.

Fondé sur les valeurs du groupe, ce Code vise à instaurer une culture d'éthique, de conformité et de responsabilité, en complément du cadre juridique et réglementaire. Il contribue à prévenir les infractions, protéger la réputation de TP et renforcer la confiance des partenaires.

Les ambassadeurs du Code jouent un rôle clé dans la sensibilisation et l'accompagnement des collaborateurs. Ils apportent des conseils pratiques et interviennent en appui du management. En cas de doute, les collaborateurs peuvent solliciter les ambassadeurs ou utiliser la ligne d'alerte éthique, le dispositif de signalement sécurisé garantissant confidentialité et impartialité.

Le code de conduite et d'éthique, validé et signé par la direction générale, est disponible sur le site internet du groupe.

Tous les collaborateurs sont formés à ce Code et à l'anti-corruption. Entre le 1er avril et le 31 décembre 2025, 85 % des collaborateurs avaient complété leur formation. Le reste des collaborateurs devront la compléter avant le 30 mars 2026. Le suivi du taux de formation considère désormais une période d'avril à mars, et non plus calendaire, ce qui explique les évolutions à la baisse par rapport aux années antérieures. En 2024, TP a renforcé son programme de formation ciblée avec un **nouveau dispositif de certification pour les Personnes les Plus Exposées (MEP)**. En 2025, **1 090 MEP** ont été identifiées, incluant des membres de la direction et des fonctions clés (achats, juridique, finance, audit, RH, ventes, opérations). Au 31 décembre, 761 personnes avaient complété leur formation. Des indicateurs de performance et des tableaux de suivi permettent un contrôle rigoureux.

Les politiques anti-corruption et cadeaux et invitations, intégrées au programme anti-corruption, imposent une tolérance zéro vis-à-vis de toute forme de corruption, qu'elle implique des acteurs publics ou privés. Elles s'appliquent à l'ensemble du groupe et de ses collaborateurs.

3.5.2.3. Un engagement fort de la direction

Clé de voûte du dispositif, le Programme anti-corruption de TP repose sur un engagement fort des instances dirigeantes.

Cet engagement se traduit 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 ;
- un alignement avec les exigences de la norme ISO 37001 (Systèmes de management anti-corruption), à laquelle le groupe est certifié.

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 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 directeur général et par les membres du comité exécutif.

3.5.2.4. Dispositif anti-corruption

TP s'engage fermement dans la prévention et la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, conformément aux principales législations internationales et locales telles que le Foreign Corrupt Practices Act, le Bribery Act et la loi Sapin II.

Son programme repose sur l'engagement de la direction, une organisation claire des responsabilités, un plan de communication dédié et un ensemble de mesures permettant de prévenir, détecter et traiter les faits de corruption.

L'obtention des certifications ISO 37301 et ISO 37001 en mai 2025 a constitué une opportunité majeure pour renforcer le dispositif anti-corruption du groupe. Ce processus a permis de consolider les politiques, procédures et contrôles afin d'accroître leur efficacité dans la prévention et la gestion des risques de corruption.

Une organisation et des responsabilités définies

La gouvernance du dispositif est assurée par une équipe pluridisciplinaire, placée sous la responsabilité du directeur général délégué et de la direction juridique et conformité, qui supervise le développement, la mise en œuvre et le suivi des indicateurs de performance et de conformité. Des référents anti-corruption assurent l'animation du dispositif en lien avec les fonctions supports et les équipes opérationnelles.

Un plan de communication dédié

Un plan de communication annuel spécifique garantit l'information de toutes les parties prenantes, internes et externes, et le site internet du groupe a été actualisé pour renforcer l'accessibilité aux informations relatives à la lutte contre la corruption.

Des mesures pour prévenir, détecter et réagir

Le programme comprend une cartographie des risques de corruption régulièrement mise à jour, un code de conduite définissant les comportements attendus et les sanctions applicables, ainsi qu'un programme de formation obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs, complété par des modules spécifiques pour les personnes les plus exposées. Une procédure de due diligence est systématiquement appliquée avant la signature de contrats avec des tiers (cf. section 3.4.2).

Des contrôles comptables et des audits internes sont réalisés afin de prévenir et détecter tout fait de corruption, tandis que des indicateurs de performance et de conformité sont évalués au moins une fois par an. Une ligne d'alerte éthique permet de signaler tout comportement contraire à l'éthique. En cas de manquement, des sanctions disciplinaires et des mesures correctives sont prévues, en conformité avec les lois locales. Le dispositif est conçu pour être adapté en fonction de l'évolution des risques et des exigences réglementaires.

Loyauté des pratiques

Prohibition des pratiques anticoncurrentielles

TP proscrit toute pratique anticoncurrentielle et veille à la formation de ses collaborateurs sur ces sujets.

Dans le cadre du programme de certification des **Personnes les Plus Exposées (MEP)**, TP dispense une formation ciblée sur le **droit de la concurrence et la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles** aux collaborateurs occupant les fonctions les plus exposées.

Cette formation vise à garantir que les collaborateurs concernés acquièrent une compréhension solide des exigences réglementaires et des comportements attendus, tout en favorisant une culture de concurrence loyale et éthique.

Aucune action en justice contre un comportement anticoncurrentiel et des pratiques anti-trust n'est en cours.

Code de déontologie boursière

Un code de bonne conduite encadre les opérations sur titres, conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers.

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. Il s'acquitte, à travers l'activité de ses filiales, de l'impôt sur les sociétés et taxes exigibles dans les différents pays d'implantation, telles que les taxes locales et les charges sociales, dans le respect des obligations légales locales et internationales. Dans ce cadre, en 2025, un travail spécifique a été mené et les guidelines concernant la politique de prix de transfert appliquée par le groupe ont été mises à jour en intégrant désormais le périmètre ex-Majorel. 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.

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. Le taux d'impôt est détaillé dans la note 5 *Impôts sur les résultats*.

Gestion proactive des controverses

Parmi ses missions, **le conseil d'administration suit de près le développement de controverses** et les réponses apportées.

TP maintient une transparence constante avec ses parties prenantes. Cela s'intègre aux méthodes de dialogue établies avec les parties prenantes du groupe, décrites en section 3.1 et dans le plan de vigilance.

3.5.2.5. Dispositif d'alerte

Le groupe met à disposition une ligne d'alerte sécurisée et confidentielle permettant à tout collaborateur ou partie prenante, interne ou externe, de signaler toute violation présumée des normes éthiques ou du code de conduite : corruption, pratiques anticoncurrentielles, atteintes aux droits humains, discrimination, dommages environnementaux, manquements en santé et sécurité, fraude ou toute conduite professionnelle inappropriée. Ce dispositif respecte la législation locale et, le cas échéant, s'accompagne de mécanismes d'alerte locaux.

Protection contre les représailles

Aucune forme de représailles n'est tolérée envers les personnes signalant des faits de bonne foi. La confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte est garantie, conformément aux lois et réglementations applicables. La protection des lanceurs d'alerte est intégrée à la politique de la ligne éthique, qui encadre les principes, modalités et garanties applicables tout au long du processus de signalement et de traitement des alertes.

Indépendance et supervision

Les signalements sont instruits par une équipe dédiée, rattachée à la direction juridique et conformité, assurant l'indépendance du processus. Les collaborateurs chargés de la réception et du traitement des alertes sont formellement désignés et bénéficient d'une formation spécifique, ainsi que d'actions régulières d'information portant sur les procédures applicables et les exigences de confidentialité.

Les enquêtes suivent les procédures définies dans la politique de la ligne éthique. Des rapports réguliers sont présentés au comité d'audit, des risques et de la conformité, et les cas significatifs sont transmis à la direction générale. Les mesures correctives peuvent inclure des sanctions disciplinaires, des améliorations de processus et des audits ciblés.

Bilan des remontées en 2025

En 2025, 3 340 signalements ont été reçus, contre 1643 en 2024. 2 450 (73 %) relevaient du périmètre de la ligne éthique. Les autres signalements concernaient principalement des sujets administratifs ou organisationnels (par exemple, paie, gestion des plannings) et ont été orientés vers les services compétents.

TYPES DE SIGNALEMENTS REÇUS PAR LE BIAIS DE LA LIGNE ÉTHIQUE

Type de signalement	Nombre de signalements	Nombre de signalements fondés	Montant des amendes, sanctions, indemnisations liées à des cas de corruption ou d'atteintes sévères aux droits humains *(en euros)*
Incidents de discrimination, y compris harcèlement	1 218	334	0
Incidents sévères relatifs aux droits humains	0	0	0
Incidents de corruption	13	3	0
Incidents liés à la confidentialité des données	35	17	Non applicable
Autres types d'incidents	1 184	414	Non applicable

3.6. MÉTHODOLOGIE ET TABLES DE CONCORDANCE

Le présent document d'enregistrement universel de TP inclut en chapitre 3 l'état de durabilité, établi conformément aux normes ESRS. Ce document est aussi aligné sur les principes et exigences de reporting des normes GRI:2021.

Les tables de correspondance entre la CSRD et le GRI, qui fournissent un aperçu des informations importantes relatives à la durabilité contenues dans le document d'enregistrement universel et autre documentation publique, sont disponibles sur le site internet du groupe. TP applique les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) en matière de reporting environnemental, intégrées à la section 3.3 de ce document.

3.6.1. 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. Toute question complémentaire sur ce reporting peut être adressée au département de la durabilité de TP, 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 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 consolidation du groupe. Leur contrôle est assuré par les directeurs financiers de chaque filiale, et au niveau du groupe par le département durabilité qui collecte les pièces justificatives et procède à des contrôles de cohérence.	Pour une année donnée N, la période couverte s'entend du 1er janvier 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 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 durabilité du groupe.	Pour une année donnée N, les données s'entendent au 31 décembre N.	Les informations qualitatives couvrent 94 % des effectifs. La Bosnie, la Macédoine du Nord, la République dominicaine, le Ghana et le Nigeria n'ont pas reporté.

3.6.2. 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. Ces cas n'ont cependant pas d'incidence significative sur les indicateurs publiés.

Les données des années précédentes n'ont pas été retraitées sauf précisé autrement dans les tableaux ci-dessous.

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).
Non-salariés	Les non-salariés incluent les freelances, consultants et contractants indépendants.
Accidents de trajet domicile-travail	Dans le cadre du reporting CSRD, seuls les accidents de trajet domicile-travail pour lesquels TP assume la responsabilité de l'organisation du transport (notamment via des véhicules d'entreprise ou des services de navette) sont pris en compte. Les accidents de trajet intervenant en dehors de ces conditions ne sont pas intégrés aux données consolidées CSRD ; ils demeurent toutefois déclarés au niveau national, conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables localement.
Accidents survenus pendant les pauses en dehors de TP	Afin de garantir l'harmonisation des pratiques de reporting et la comparabilité entre les différents sites, les accidents survenant durant les temps de pause sont inclus dans le reporting CSRD, indépendamment de la présence d'infrastructures sur site (telles que des espaces de restauration) et du caractère rémunéré ou non des pauses.
Taux de fréquence des accidents de travail	Le taux correspond au nombre d'accidents du travail rapporté au nombre total d'heures travaillées sur une année, puis multiplié par 1 000 000. Un taux basé sur 1 000 000 d'heures travaillées représente le nombre d'accidents du travail pour 500 salariés à temps plein au sein de l'effectif, sur une période d'un an.
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.
Démissions	Il s'agit de la somme de démissions au cours de l'année N, également appelés départs volontaires.
Licenciements	Il s'agit de la somme des postes supprimés par l'employeur pour des raisons économiques ou de réorganisation interne ou bien encore suite à une faute grave ou une inaptitude ayant entraîné un licenciement à l'initiative de l'employeur, également appelés départs involontaires.
Autres départs	Cela concerne les départs dus à une fin de contrat ou décès.
Taux de rotation (CSRD)	Il s'agit du nombre de départs total (volontaires et involontaires), divisé par l'effectif de début de période. Cela inclut les départs volontaires (les démissions) et les départs involontaires (les licenciements pour faute ou inaptitude ou encore les décès, les licenciements économiques et les fins de contrat).
Taux d'attrition (*entity-specific*)	Il s'agit du nombre de départs devant être remplacés, divisé par l'effectif moyen sur la période. Cela inclut l'attrition volontaire (les démissions) et l'attrition involontaire (les licenciements pour faute ou inaptitude ou encore les décès), mais exclut les licenciements économiques et les fins de contrat qui ne génèrent pas de besoin de remplacement. L'attrition des agents divise les départs d'agents devant être remplacés, par l'effectif moyen des agents.
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.
Personnes en situation de handicap	Il s'agit du pourcentage de personnes en situation de handicap parmi les employés, sous réserve des restrictions légales liées à la collecte de données. Certains pays n'imposent pas de seuils ni d'obligations de reporting, ou même interdisent de collecter ces données, ce qui conduit à l'absence de données dans certaines filiales du groupe. Afin de compléter ces données partielles, le groupe utilise aussi les résultats d'une enquête anonyme remplie par les collaborateurs sur la base du volontariat (*Census survey*).

INFORMATIONS QUANTITATIVES ENVIRONNEMENTALES

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.
Consommation de carburant	Il s'agit de la consommation totale annuelle en volume 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 2024.
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 2024. TP utilise les facteurs d'émission pour quatre types de réfrigérants (R410a, R134a, R22, R407c). Pour les autres types de fluides, la moyenne des quatre fluides principaux cités précédemment est utilisée.
Déplacements professionnels	Il s'agit du nombre de kilomètres parcourus, multiplié par le facteur de conversion des déplacements aériens moyens de DEFRA 2024. Les émissions liées aux déplacements aériens sont basés sur 100 % de données primaires.
Déplacements domicile-travail	Il s'agit du nombre de kilomètres effectués par les collaborateurs pour se rendre sur leur lieu de travail, répartis par mode de transport (voiture thermique, voiture hybride, voiture électrique, moto, transport collectif, vélo, à pied), sur le nombre de jours travaillés. 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 2024. Le calcul se fait sur la base de 63 % de données primaires recueillis via l'enquête *Great Place to Work®*, qui sont extrapolées pour couvrir la totalité du groupe. Les émissions liées à la consommation d'énergie au domicile des collaborateurs en télétravail ne sont pas inclus dans le bilan carbone du groupe, faute d'une méthodologie reconnue. Ces émissions ne sont néanmoins pas considérées comme significatives.
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. Pour les achats d'équipements IT, qui constituent l'une des principales dépenses d'achat du groupe, TP a fait évoluer sa méthodologie pour utiliser les données physiques. TP multiplie ainsi le nombre d'équipements achetés dans chaque catégorie (ordinateur portable, écran, téléphone), par le facteur d'émission *cradle-to-gate* de l'ADEME. Pour les autres catégories d'achat, TP continue d'utiliser la méthode *spend-based* 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 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. Les émissions sont estimées sur la base de 100 % de données primaires.
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 aux achats, aux déplacements domicile-travail des employés et aux déplacements professionnels).
Déchets électroniques	Les équipements électroniques en fin de vie sont reportés par les filiales dans l'outil de consolidation du groupe, par catégorie (ordinateurs, écrans, téléphones, etc.) et par méthode d'élimination (réparation, recyclage, don, etc). Les tonnes de déchets sont estimées sur la base du nombre d'équipements et du poids moyen de chaque catégorie. Les déchets non dangereux tels que les déchets organiques ou le papier représentent moins de 2 % des émissions liées aux déchets et ne sont donc pas matériels.

INFORMATIONS QUALITATIVES

Effectifs travaillant dans une filiale certifiée « meilleur employeur »	Les filiales certifiées « meilleur employeur » sont celles qui ont obtenu une certification de *Great Place to Work®* ou *Best Places to Work®* au cours de la période de reporting. Le pourcentage d'effectifs est celui retenu au moment de la réalisation de l'enquête en juin 2025. Chaque année, ce processus implique un renouvellement complet de la certification. La certification prend en compte uniquement les résultats de l'année en cours.
Indice de confiance *(Trust Index score)*	Le niveau de satisfaction est évalué via l'enquête *Great Place to Work® Trust Index™* (indice de confiance), adressée à tous les collaborateurs, quelles que soient leur fonction, zone géographique ou ancienneté. L'enquête comprend une question globale et une soixantaine de questions portant sur cinq dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté et convivialité, couvrant les principaux aspects de la vie professionnelle (conditions de travail, mission, évolution, rémunération, équipe, management). L'indice de confiance correspond au pourcentage de promoteurs rapporté au nombre total de réponses.

INFORMATIONS QUALITATIVES

Taux de participation à l'enquête *Great Place to Work®*	Le taux de participation est calculé comme le nombre de réponses reçues divisé par le nombre total de collaborateurs invités.
Salariés bénéficiant de couverture santé	Le pourcentage est calculé sur la base des données récoltées auprès de chaque filiale, divisé par l'effectif du groupe sur le périmètre de reporting concerné.
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	Cet indicateur indique la différence moyenne des niveaux de rémunération entre les employés féminins et masculins, exprimée en pourcentage. Il est calculé sur la base des salaires versés directement aux employés, hors rémunération variable et avant impôts et cotisations sociales. Les rémunérations variables sont attribuées de la même façon et selon des barèmes identiques entre femmes et hommes. Ainsi, TP prend l'hypothèse que la rémunération variable ne change pas l'affectation. Cette étude a été menée fin 2025, sur la base des données salariales de janvier à décembre 2024.
Ratio d'équité	Numérateur : rémunération de l'individu le mieux payé du groupe. La rémunération la plus haute inclut le salaire de base, la rémunération variable annuelle, les avantages en nature et les incitations à long terme sous la forme d'attribution d'actions gratuites. Dénominateur : moyenne des rémunérations de l'ensemble des salariés du groupe (soustraite de la rémunération de l'individu le mieux payé). La rémunération moyenne des collaborateurs inclut la somme des salaires de base, rémunérations variables, avantages en nature et incitations à long terme telles que les attributions d'actions gratuites, divisée par l'effectif moyen du groupe sur l'année. N'ayant pas un système d'information de gestion de paie unique, il est complexe d'obtenir une pondération selon les effectifs de chaque pays ou selon la parité de pouvoir d'achat. TP a donc utilisé une moyenne des salaires du groupe, ce qui consiste en son meilleur effort.
Salariés formés aux politiques et procédures	Il s'agit du nombre de salariés formés aux politiques et procédures du groupe telles que la formation à la santé et sécurité, à la sécurité des données ou à l'anti-corruption, au 31 décembre de l'année N, divisé par l'effectif du groupe sur le périmètre de reporting concerné. Il inclut à la fois les formations pour les nouvelles recrues formées pour la première fois, et celles des salariés existants suivant leur formation annuelle. Ce suivi est effectué directement sur la plateforme de formation *MyTP*. En 2025, le groupe a modifié son cycle de formation pour démarrer au 1er avril, et non plus en année calendaire. Les données reportées pour 2025 considèrent ainsi une année partielle, sur une période allant du 1er avril au 31 décembre. Les données des années précédentes ne sont pas retraitées.
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.
Employés éligibles à des congés familiaux	L'indicateur mesure le pourcentage d'employés éligibles à des congés familiaux (maternité, paternité, parentalité) conformément aux lois nationales, aux accords collectifs ou aux politiques internes. L'indicateur est basé sur les données déclarées par les filiales dans un questionnaire dédié, rapporté à l'effectif du périmètre de reporting. TP ne publie pas d'informations relatives au congé parental ni au congé aidant. Les données nécessaires ne sont pas disponibles de manière homogène au sein des systèmes RH, et les pratiques nationales diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre, ne permettant pas à ce stade une consolidation fiable à l'échelle du groupe.
Part des sites certifiés ISO 45001	Les sites certifiés sur la norme ISO 45001 incluent l'ensemble des activités opérationnelles du groupe. Le nombre total d'employés au niveau mondial est utilisé comme dénominateur, et la somme des employés de chaque pays certifié comme numérateur.
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 sites ne comprenant pas d'activité opérationnelle tels que les sièges sociaux ou agences commerciales ne sont pas considérés dans l'indicateur.

3.6.3. Table de concordance IRO-2 Annexe B

Exigence de publication et point de données relatif	Section du rapport	Règlement sur les indices de référence [1]	UE Loi européenne sur le climat [2]
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	4.1.3	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)	4.1.2	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	3.1.3		
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40,point d) i)	3.3.3.3	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	3.1.1	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40,point d) iii)	3.1.1	Article 12, para graphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/ 1818 (7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)	3.1.1	Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.	
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe14	3.3.1.4		Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)	3.3.1.4	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	3.3.1.4	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	3.3.1.5		
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	3.3.1.5		
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	3.3.1.5		
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	3.3.1.5	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	3.3.1.5	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56	3.3.1.5		Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés auclimat paragraphe 66	3.3.1.4	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)	3.3.1.4		
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c	3.3.3		
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69	3.3.1.4	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission	
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Non matériel		
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Non matériel		
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Non matériel		
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Non matériel		
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Non matériel		
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par lespropres activités de l'entreprise paragraphe 29	Non matériel		
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	3.2		
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b	3.2		
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	3.2		

Exigence de publication et point de données relatif	Section du rapport	Règlement sur les indices de référence [1]	UE Loi européenne sur le climat [2]
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Non matériel		
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Non matériel		
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Non matériel		
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	3.3.2.3		
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	3.3.2.3		
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	3.4.1.5		
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	3.4.1.5		
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	3.4.1.5		
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21	3.4.1.5	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	3.4.1.5		
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	3.4.1.8		
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	3.5.2		
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	3.4.1.8	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	3.4.1.8		
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	3.4.1.6	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S1-16 Ratio de rémunération du directeur général paragraphe 97, point b)	3.4.1.6		
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	3.5.2		
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	3.5.2	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	3.4.2		
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	3.4.1.5		
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	3.4.2		
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	3.5.2	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19	3.4.1.5	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	3.5.2		
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	3.4.1.5		
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	3.5.2	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	3.5.2		
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	3.4.3		
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	3.5.2	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	3.5.2		
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	3.5.2		
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	3.5.2		
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	3.5.2	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	3.5.2		

(1) Règlement (UE) 2016/1011 du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2016 concernant les indices utilisés comme indices de référence dans le cadre d'instruments et de contrats financiers ou pour mesurer la performance de fonds d'investissement et modifiant les directives 2008/48/CE et 2014/17/UE et le règlement (UE) no 596/2014 (JO L 171 du 29.6.2016, p. 1).

(2) Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) no 401/2009 et (UE) 2018/1999 (« loi européenne sur le climat ») (JO L 243 du 9.7.2021, p. 1).

3.7. RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'assemblée générale de la société

Teleperformance SE

21-25 rue Balzac

75008 Paris

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Teleperformance SE. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe et du document d'enregistrement universel (ci-après « l'État de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Teleperformance SE est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Teleperformance SE pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 »*.

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Teleperformance SE dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Teleperformance SE, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Teleperformance SE en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Notre mission ne porte pas non plus sur les données comparatives relatives à l'exercice 2023.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) n° 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Teleperformance SEpour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.231217 du code du travail.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Teleperformance SE incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'Etat de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Teleperformance SE avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Teleperformance SE pour déterminer les informations publiées.

Les informations sur la manière dont l'entité a mis à jour son analyse de double matérialité sont mentionnées à la section 3.2.2 « Principaux impacts, risques et opportunités (IRO) identifiés » de l'Etat de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction de la durabilité et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par l'entité, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour apprécier l'absence de modifications significatives apportées à l'analyse de double matérialité ou aux impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité. Ceux-ci incluent notamment : les modifications du périmètre de reporting, les évolutions des intérêts et points de vue des parties prenantes, les évolutions de l'environnement des affaires ;
- l'absence d'évolution du processus décisionnel et des procédures de contrôle interne au cours de l'exercice.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont par ailleurs consisté notamment à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par l'entité avec notre connaissance de l'entité ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité ;
- apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) avec notre connaissance de l'entité ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans le paragraphe « Méthodologie de calculs » de la note 3.2.1 « Analyse de double matérialité » de l'Etat de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Teleperformance SE relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre des émissions de GES (E1-6) figurent au 3.3.1.5 « Performance en matière de changement climatique – mesures et objectifs » de l'Etat de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction de la durabilité :
  - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'Etat de durabilité,
  - examiner la documentation sous-jacente disponible,
  - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note 3.3.1.5 mentionnée ci-avant et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons par ailleurs :

- pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites ;
- pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas testé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- concernant le scope 3, apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
- défini et mis en œuvre des procédures analytiques ainsi que des tests de détails sur les données des scopes 1 et 2, ainsi que les catégories 3.1 « biens et services achetés », 3.2 « biens d'équipement », 3.3 « combustion et énergie », 3.5 « déchets produits lors des opérations », 3.6 « voyages d'affaires » et 3.7 « déplacements des employés » du scope 3 ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS E1 ;
- apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 à S4)

En ce qui concerne les informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 à S4) :

Les informations publiées au titre :

- des caractéristiques des employés incluant la répartition par genre (S1-6 et S1-9) figurent au 3.4.1.4 « Un employeur majeur » ainsi que dans le tableau « Evolution de la part des femmes dans l'effectif total » du paragraphe « Egalité entre les femmes et les hommes » du 3.4.1.6 « Egalité de traitement pour tous » de l'Etat de durabilité ;
- du processus d'engagement des collaborateurs (S1-2) incluant les indicateurs « *entity-specific* » relatifs à la « *GPTW* » (*Great Place to Work survey*) figurent au paragraphe « Engagement des collaborateurs » du 3.4.1.5 « Conditions de travail et droits humains » de l'Etat de durabilité ;
- de l'indicateur *entity-specific* « taux de promotions en interne » figure au paragraphe « Gestion de la performance » du 3.4.1.9 « Formation et développement de carrière » de l'Etat de durabilité.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction de la durabilité et la direction « *Employment experience and engagement* » :
  - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'Etat de durabilité,
  - examiner la documentation sous-jacente disponible,
  - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes 3.4.1.4 ; 3.4.1.5 ; 3.4.1.6 ; 3.1.4.9 mentionnées ci-avant et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons par ailleurs :

- pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas testé la conception et l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- examiné le périmètre géographique/juridique sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 ;
- comparer les informations publiées aux éléments figurant dans les comptes consolidés, les données internes à l'entité en lien avec la comptabilité tel que notamment les états de gestion, et aux autres publications relatives à ces sujets que nous aurions pu identifier ;
- défini et mis en œuvre des procédures analytiques adaptées à l'information examinée en lien avec les évolutions de l'activité ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Teleperformance SE pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 26 février 2026

Le commissaire aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq

3.8. LES ACTIONS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL ET DES COMMUNAUTÉS

En tant qu'employeur de premier plan dans la plupart des régions où il opère, TP s'engage à avoir un impact positif sur les économies locales et, plus généralement, sur la vie des populations.

3.8.1. 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. 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 ;
- 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 l'accès à l'emploi à des personnes dans des régions plus éloignées.

TP, acteur majeur de l'emploi local et du développement socio-économique

TP figure parmi les principaux employeurs mondiaux, occupant une place centrale dans de nombreux territoires. En Colombie par exemple, le groupe est le premier employeur du pays, et il détient une position dominante dans son secteur en République dominicaine, au Salvador, au Portugal, en Grèce, en Albanie et en Tunisie.

Le groupe s'engage activement en faveur de l'accès des jeunes à l'emploi et du développement des classes moyennes. En 2025, plus de 109 000 personnes ont rejoint TP pour leur première expérience professionnelle, notamment dans des pays où le chômage des jeunes est élevé. En Afrique du Sud par exemple, où le taux de chômage des jeunes est de 64 % (source : OIT), TP compte 70 % de jeunes de moins de 30 ans dans ses effectifs et a développé des actions ciblées pour faciliter leur accès à l'emploi.

TP encourage également l'emploi des femmes, notamment dans des pays où leur participation à la vie active formelle est faible. Par exemple, en Inde, alors que seules 19 % des femmes participent à la population active (source : OIT), TP emploie 39 % de femmes, résultant de près d'une décennie d'initiatives ciblées.

Le groupe valorise la promotion interne et privilégie le recrutement de cadres dirigeants issus des communautés locales. Par son activité, TP génère un impact économique significatif, particulièrement dans les pays en développement où il emploie près de 70 % de sa main-d'œuvre. Son action contribue directement et indirectement à la lutte contre la pauvreté et au développement durable des économies locales.

Partenariats pour l'emploi avec des acteurs locaux

TP travaille régulièrement en partenariat avec les agences gouvernementales pour l'emploi et les établissements scolaires. Par ailleurs, la plupart des filiales accueillent des stagiaires ou étudiants dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

3.8.2. *Citizen of the World*

Lancée en 2006, l'initiative philanthropique *Citizen of the World* (COTW) incarne l'engagement de TP en faveur des communautés locales et des populations vulnérables. Le groupe soutient principalement deux axes, en lien avec sa mission :

- l'aide à l'enfance en situation de vulnérabilité, notamment via des programmes éducatifs, et
- l'appui aux communautés affectées par des catastrophes naturelles, humanitaires ou sanitaires.

La sélection des partenaires associatifs s'effectue selon des critères éthiques stricts, garantissant l'alignement avec les objectifs du groupe. En 2025, plus de 9 millions d'euros ont été collectés, dépassant l'objectif de 7 millions, grâce à la mobilisation des collaborateurs et de l'entreprise. Plus de 286 000 bénéficiaires ont été soutenus, et plus de 80 000 heures de volontariat ont été réalisées, reflet d'un fort engagement des collaborateurs. Depuis 2006, le programme a permis de collecter près de 90 millions d'euros.

Pour faire vivre le programme, des ambassadeurs sont désignés dans chaque filiale afin de coordonner les actions locales, développer des partenariats avec des associations et encourager l'engagement des collaborateurs. Des réunions mensuelles leur permettent de coordonner les actions, partager les bonnes pratiques et de se former sur les sujets clés.

Initiatives globales

TP pour l'UNICEF

Depuis 2022, TP soutient l'UNICEF à travers un partenariat de long terme. Ce partenariat, renouvelé en 2025, soutient deux causes principales alignées sur les objectifs du programme COTW : l'éducation et le soutien au fonds d'urgence.

TP soutient des programmes d'éducation dans ses principaux pays d'implantation, en Inde, aux Philippines, au Brésil et au Ghana. Le soutien de TP a impacté plus de 35 000 enfants en 2025.

TP est aussi un des partenaires globaux d'UNICEF pour le soutien au fonds d'urgence. En 2025, cela s'est porté sur le soutien aux victimes de l'ouragan Melissa qui a provoqué des pluies torrentielles et des inondations dévastatrices, ayant laissé des enfants et leurs familles sans abri ni moyens de subsistance, notamment dans les zones côtières vulnérables de la Jamaïque, d'Haïti, de Cuba et de la République dominicaine. En Amérique latine et dans les Caraïbes, plus de 16 000 personnes ont bénéficié d'une aide vitale grâce au soutien de TP en 2025.

Initiatives locales marquantes en 2025

États-Unis	Depuis 20 ans, TP collabore avec Feed the Children pour offrir de meilleures perspectives aux enfants défavorisés. En 2025, ce partenariat a permis d'apporter des ressources alimentaires à plus de 1 200 familles lors des « Ressources Rallies » organisés au cours de l'année, et de distribuer près de 900 sacs à dos remplis de fournitures scolaires ainsi que 20 000 repas pour venir en aide aux victimes des incendies ayant touché la région de Los Angeles, en Californie.
Grèce	TP a organisé un événement inclusif de deux jours combinant des sports adaptés et une activité culinaire collaborative. Cet événement a rassemblé des collaborateurs, des athlètes et des partenaires autour d'un objectif commun : promouvoir l'accessibilité, l'esprit d'équipe et l'inclusion sociale. À travers des expériences partagées, cette initiative a permis de sensibiliser aux enjeux du handicap tout en renforçant l'engagement de TP en faveur de la diversité, de l'égalité des chances et d'un impact social positif.
Inde	TP soutient des initiatives visant à lutter contre l'analphabétisme et à favoriser l'accès à la formation professionnelle, en collaboration avec l'ONG Literacy India à Gurgaon. En 2025, plus de 9 000 personnes ont bénéficié de ces actions et, grâce à l'ensemble de nos initiatives, plus de 38 310 bénéficiaires ont été accompagnés, dont près de 38 000 dans le domaine de l'éducation. Dans la continuité de cet engagement, TP a également mis en place des programmes de mentorat et d'accompagnement à l'insertion professionnelle destinés aux étudiants et jeunes diplômés issus de milieux défavorisés.
Kenya	TP a mené une action d'engagement communautaire à l'école primaire de Mjambere, à Mombasa, alliant soutien éducatif, amélioration des infrastructures et engagement environnemental. Cette initiative a notamment compris une session de plantation d'arbres, la distribution de fournitures scolaires, l'inauguration d'un abri de cuisine et d'un espace *Room to Read*, ainsi que des temps d'échange avec deux élèves parrainés par TP.
Maroc	L'équipe marocaine a lancé un centre de coaching visant à doter les étudiants des compétences essentielles nécessaires pour entrer sur le marché du travail. Le COC (Centre d'Orientation et de Coaching) est ouvert à plus de 8 200 étudiants.
Mexique	En 2025, TP a renforcé son engagement en faveur de la petite enfance avec l'association Un Kilo de Ayuda à travers des actions solidaires : mobilisation de 108 collaborateurs bénévoles, organisation de master classes virtuelles sur la nutrition infantile, don de 454 668 pesos mexicains pour soutenir 400 enfants, distribution de jouets et de colis alimentaires, et soutien financier à une course caritative dédiée au développement de la petite enfance.
Pérou	Grâce à la mobilisation d'une centaine de collaborateurs bénévoles, plus de 240 enfants du Celgio San Antonio de Jicamarca, à San Juan de Lurigancho au Pérou, ont bénéficié de sessions éducatives sur le développement personnel et l'estime de soi.
Sénégal	Les membres de l'équipe au Sénégal ont organisé des ateliers inclusifs pour 176 enfants handicapés et ont contribué à financer la scolarisation de 10 enfants autistes.
Tunisie	Une nouvelle action de reboisement de TP Tunisie, en partenariat avec l'association Tounes Clean-up, a permis la plantation de 8 000 arbres en 2025, contre 6 000 arbres en 2024. Près de 100 collaborateurs volontaires ont participé à cette mobilisation collective, contribuant activement à la lutte contre le changement climatique et à la préservation des écosystèmes locaux.

4 Gouvernement d'entreprise

4.1 **Gouvernance** **149**

4.1.1 Structure de gouvernance 149
4.1.2 Le conseil d'administration 151
4.1.3 La direction générale 184

4.2 **Rémunération des organes d'administration et de direction** **185**

4.2.1 Principes généraux de détermination, de mise en œuvre et de révision de la politique de rémunération des mandataires sociaux 185
4.2.2 Éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 188
4.2.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026 (votes ex ante) 210

4.3 **Informations complémentaires en matière de gouvernement d'entreprise** **219**

4.3.1 Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière 219
4.3.2 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales 219
4.3.3 Notations 219
4.3.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 219
4.3.5 Opérations sur titres de la société 220
4.3.6 Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales 221
4.3.7 Conventions réglementées 221
4.3.8 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 221

Le présent chapitre constitue le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise visé aux 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 10 mars 2026, après examen par le comité des rémunérations et de la gouvernance et après avis des autres comités pour les éléments les concernant.

Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le "code AFEP-MEDEF"). Le tableau ci-après présente les recommandations du code qui ne sont pas suivies par Teleperformance SE ainsi que sa pratique et ses justifications.

Recommandations du code AFEP-MEDEF écartées ou non appliquées	Pratique de Teleperformance SE et justification
Indemnités de non-concurrence (§ 25) *§ 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.*	TP 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. Aussi, 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 sont donc sans ambiguïté et créent une relation forte, claire et engageante pour les deux parties. Le conseil d'administration estimait 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 avait 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. Ces mêmes principes s'appliquent aux engagements de non-concurrence liant les principaux cadres dirigeants opérationnels du groupe. S'agissant de l'accord de non-concurrence, liant M. Daniel Julien, fondateur et 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 et approuvé par les assemblées générales des 1er 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 en charge des finances, M. Olivier Rigaudy. Cet accord a été signé le 1er février 2018 et approuvé par l 'assemblée générale. En ce qui concerne M. Thomas Mackenbrock, directeur général délégué, une convention de non-concurrence a été autorisée par décision du conseil d'administration du 28 août 2024 et signée le 12 septembre 2024 avec une entrée en vigueur le 1er octobre 2024 (date de son entrée en fonction). Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025. Il est précisé qu'une stipluation prévoyant cette faculté de renonciation a été prévue dans la convention de non-concurrence entre la société et M. Jorge Amar, directeur général délégué à compter du 16 mars 2026, telle qu'autorisée par le conseil d'administration du 26 février 2026 (cf. section 4.3.7 du présent document d'enregistrement universel pour 2025.)
§ 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.	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, pour y introduire une condition d'âge compte tenu des critères de gestion et de la politique du groupe en la matière (cf. supra, à propos du § 25.3) qui doit rester indépendante de l'âge du dirigeant sortant. La protection des intérêts stratégiques du groupe 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 *consulting*, exposant même indirectement les données du groupe qui forment 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 avec l'âge.
§ 25.6. L'indemnité de non–concurrence doit faire l'objet d'un paiement échelonné pendant sa durée.	Pour les conventions de non-concurrence déjà approuvées, les stipulations prévoient depuis leur conclusion : ■ s'agissant de la convention liant M. Daniel Julien, directeur général : un unique paiement de l'indemnité de non-concurrence ; ■ s'agissant de la convention liant M. Thomas Mackenbrock, directeur général délégué : un paiement échelonné sur la durée de l'engagement (douze mois) ; ■ s'agissant de la convention liant M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué : un ou plusieurs paiements (sur douze mois) à son choix. Les conventions de non-concurrence prévoient des mécanismes de restitution *prorata temporis* de l'indemnité déjà versée en cas de décès.

4.1. GOUVERNANCE

4.1.1. Structure de gouvernance

Conseil d'administration

Actuellement composé de 13 membres et présidé par un administrateur indépendant,
il détermine les orientations stratégiques de la société et veille à leur mise en œuvre.
Il est assisté de quatre comités spécialisés.

- COMITÉ D'AUDIT, DES RISQUES ET DE LA CONFORMITÉ
- COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE
- COMITÉ DE DURABILITÉ
- COMITÉ DE L'IA ET DE L'INNOVATION

Direction générale

Directeur général
Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société 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. Il préside le comité exécutif.

COMITÉ EXÉCUTIF

Composé d'un nombre réduit de managers clés,
il assure la direction opérationnelle du groupe et met en œuvre
les orientations stratégiques définies par le conseil d'administration.

COMITÉ AD HOC

Créé en 2024 et composé du président du conseil, du directeur général et du directeur général délégué, il était en charge de piloter la succession en lien avec le comité des rémunérations et de la gouvernance. À la suite des évolutions de la gouvernance annoncées le 26 Février 2026, ce comité a été dissout (cf. ci-après).

Choix du mode d'exercice de la direction générale

Principes

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.

La structure de gouvernance de TP a évolué au cours des dernières années permettant son adaptation aux évolutions de l'environnement dans lequel le groupe évolue.

Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général

Le 28 août 2024, le conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance, de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, estimant que ce mode d'exercice de la direction générale était la structure de gouvernance la mieux adaptée pour répondre aux défis du groupe (intelligence artificielle, perte de la valeur de l'action, recentrage sur la croissance…). Elle participe à la mise en œuvre du plan de succession, par une répartition des rôles et des responsabilités orientées vers l'efficacité et la continuité de la direction générale et au renforcement de la confiance des actionnaires en adoptant une structure de gouvernance conforme aux principes de bonne gouvernance.

Présidence du Conseil d'administration

M. Moulay Hafid Elalamy, administrateur indépendant, assure les fonctions de président du conseil depuis le 28 août 2024 faisant ainsi bénéficier la société de son expérience en termes de leadership de groupes multinationaux et de sa connaissance des métiers du groupe.

En sa qualité de président du conseil, il est notamment chargé de convoquer les réunions du Conseil d'administration, d'en fixer l'ordre du jour et d'en diriger les débats. Il veille également à ce que soient communiquées aux administrateurs toutes les informations pertinentes pour l'accomplissement de leur fonction. Il est tenu informé par les administrateurs de toute situation potentielle de conflit d'intérêts.

Direction générale

Au cours de l'exercice 2025, M. Daniel Julien a assuré les fonctions de directeur général. Il était assisté de M. Thomas Mackenbrock et M. Olivier Rigaudy, en leurs qualité de directeurs généraux délégués.

Le Conseil d'administration du 26 février 2026, sur propositions du comité ad hoc chargé de piloter la succession et du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de nommer M. Jorge Amar en qualité de directeur général à effet du 16 mars 2026. M. Amar est expert mondial reconnu de l'intégration à grande échelle de l'IA au cœur des opérations clients qui travaillait depuis neuf mois en étroite collaboration avec l'équipe dirigeante de TP, en tant que conseiller sur la transformation et la mise en œuvre stratégique. Il remplacera également M. Julien dans ses fonctions d'administrateur de la société à effet du 16 mars 2026. Le profil, l'expérience et l'expertise de M. Jorge Amar sont décrits à la section 4.1.2 *Le conseil d'administration* du présent document d'enregistrement universel.

Dans le cadre de cette succession, M. Daniel Julien, M. Thomas Mackenbrock et M. Olivier Rigaudy ont décidé de quitter leurs fonctions exécutives à effet du 15 mars 2026. Ayant oeuvrer avec une grande détermination pour préparer la trajectoire de la transformation du groupe au travers du déploiement du plan stratégique Future Forward, ils sont convaincus qu'à ce stade du développement du groupe, une nouvelle vision permettra d'optimiser sa transformation et de renforcer d'avantage son leadership sur le marché. Ils conseilleront M. Jorge Amar dans ses nouvelles fonctions jusqu'au 31 décembre 2026.

En tant que directeur général, M. Jorge Amar 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. Il est assisté d'un comité exécutif dont la composition et la mission sont décrites à la section 4.1.3 du présent document d'enregistrement universel.

Equilibre des pouvoirs de la direction générale

Soucieux de renforcer la continuité de l'équilibre des pouvoirs et le dialogue actif et constructif, le conseil d'administration a mis en place plusieurs dispositifs permettant un équilibre des pouvoirs en son sein et avec la direction générale :

- la dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général et la nomination d'un président du conseil indépendant, décidées en août 2024 ;
- les comités du conseil sont composés d'une majorité d'administrateurs indépendants et tous présidés par des administrateurs indépendants ;
- la tenue régulière d'*executive session* organisées par le président du conseil d'administration permettant d'échanger hors la présence de la direction générale.

Il existe également une limitation aux pouvoirs de la direction générale par l'existence de prérogatives réservées par la loi aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration (cf. section 4.1.2.2.2 ci-après).

Plans de succession des dirigeants mandataires sociaux

L'objectif des plans de succession est d'anticiper et préparer au mieux la succession de la direction générale et du conseil d'administration pour pallier, le cas échéant, toute vacance éventuelle et préserver ainsi les intérêts du groupe et ceux de ses parties prenantes. Ils ont été pensés et établis, en concertation avec la direction générale, afin de couvrir des situations à court terme (départs imprévus, situations d'urgence, vacance temporaire) et de long terme (départs prévisibles, échéances de mandats) permettant d'assurer une continuité durable de la gouvernance. Ils sont réévalués régulièrement au regard notamment des niveaux d'expertise jugés nécessaires et des spécificités du groupe, de son organisation et de la stratégie poursuivie. Par essence, ils sont confidentiels.

Le conseil d'administration avait confié le pilotage opérationnel de la succession et, en particulier, son calendrier à un comité *ad hoc* en lien avec les prérogatives du comité des rémunérations et de la gouvernance. Ce comité, composé du président du conseil d'administration, M. Moulay Hafid Elalamy, du directeur général, M. Daniel Julien et du directeur général délégué M. Thomas Mackenbrock, a discuté à échéances régulières des plans de successions et fait part de ses échanges au comité des rémunérations et de la gouvernance. Ces mêmes discussions ont été portées à la connaissance du conseil d'administration lors de ses sessions exécutives (*executive sessions*) participant à assurer l'effectivité des plans de successions et des révisions qui leur sont apportées. Dans le cadre de cette mission de succession, le comité a proposé la nomination d'un nouveau directeur général (cf. ci-avant), remplissant ainsi son mandat, et a été formellement dissout.

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 13 membres. Les développements suivants décrivent la composition du conseil ainsi que son fonctionnement.

GÉNÉRALITÉS CONCERNANT LE MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Catégorie d'administrateurs	**Mode de désignation** (article 14 des statuts)	**Durée de mandat** (article 14 des statuts)	**Nombre** (article 14 des statuts)	**Limite d'âge** (articles 14, 15 et 19 des statuts)	**Détention d'actions de la société** (article 14 des statuts et article 1.1 du règlement intérieur du conseil)
Administrateurs	Nomination par l'assemblée générale des actionnaires	2 ou 3 ans, renouvelable	3 à 18	Pas plus d'un tiers des administrateurs en fonction ne doit avoir dépasser l'âge de 75 ans Le président du conseil d'administration peut exercer ses fonctions jusqu'à l'âge de 76 ans	Détention d'au moins 200 actions pendant toute la durée de leur mandat
Administrateurs représentant les salariés	Désignation par le comité social et économique de Teleperformance SE pour l'un et par le comité d'entreprise de la société européenne (CESE ou ECWC) pour l'autre	3 ans, renouvelable	1 ou 2 en fonction du nombre d'administrateurs composant le conseil au jour de leur prise de fonctions	N/A	Aucune obligation de détenir des actions n'est requise

PROFIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président



Moulay Hafid Elalamy

Directeur général



Daniel Julien [1]

2 administrateurs représentant les salariés



Véronique de Jocas [2]



Evangelos Papadopoulos [2]



Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani [2]



Varun Bery [3]



Brigitte Daubry



Mehdi Ghissassi



Pauline Ginestié



Ingrid Johnson [2]



Thomas Mackenbrock [2]



Kevin Niu



Vera Songwe

Administrateur indépendant.

(1) Il est précisé que M. Daniel Julien sera remplacé dans ses fonctions d'administrateur et de directeur général par M. Jorge Amar à effet du 16 mars 2026.

(2) Mandat arrivant à échéance en 2026 et dont le renouvellement sera proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026.

(3) Mandat arrivant à échéance en 2026 et dont le renouvellement ne sera pas proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026.

1
président indépendant

2
administrateurs représentant les salariés

82 %
d'indépendants [1]

45 %
de femmes [2]

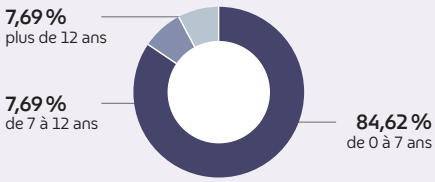
55
ans d'âge moyen

12
nationalités représentées

Afrique du Sud, Allemagne, Cameroun, Canada, Chine, États-Unis, France, Grèce, Inde, Maroc, Qatar, Royaume-Uni

85 %
administrateurs de nationalité étrangère ou binationaux

Présence au conseil



(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			Expérience	Position au sein du conseil			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées [1]	Date initiale de nomination	Échéance du mandat [2]	Ancienneté au 31/12/2025	Membre d'un comité
PRÉSIDENT DU CONSEIL									
Moulay Hafid Elalamy *Administrateur indépendant*	66	M		200	0	CA 06/03/2024	AG 2027	1 an 9 mois	CRG CIAI
DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL									
Daniel Julien[3] *Directeur général*	73	M		1 280 730	0	AG 31/05/2011	AG 2027	36 ans [4]	CIAI
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS									
Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani	55	F		0	0	CA 26/02/2026	AG 2026	n/a	CRG
Varun Bery	67	M		400	0	AG 13/04/2023	AG 2026	2 ans 8 mois	CARC
Brigitte Daubry	62	F		10 765	1	CA 06/03/2024	AG 2027	1 an 9 mois	CD (P)
Mehdi Ghissassi	43	M		361	0	AG 21/05/2025	AG 2028	7 mois	CIAI (P)
Pauline Ginestié	55	F		900	0	AG 28/04/2016	AG 2028	9 ans 8 mois	CRG (P)
Ingrid Johnson	59	F		0	0	CA 26/02/2026	AG 2026	n/a	CARC
Kevin Niu	41	M		200	0	CA 26/07/2023	AG 2028	2 ans 5 mois	CIAI
Vera Songwe	57	F		275	0	AG 21/05/2025	AG 2028	7 mois	CARC (P) CD
ADMINISTRATEUR NON INDÉPENDANT									
Thomas Mackenbrock	50	M		15 000	0	CA 26/02/2026	AG 2026	n/a	CARC
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS									
Véronique de Jocas	43	F		2 758	0	09/09/2020	2026	5 ans 3 mois	CRG
Evangelos Papadopoulos	43	M		0	0	02/11/2020	2026	5 ans 1 mois	CD

(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 précisé que M. Daniel Julien sera remplacé dans ses mandats d'administrateur, membre du comité de l'IA et de l'innovation et de directeur général par M. Jorge Amar à effet du 16 mars 2026.
(4) 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.

CRG : comité des rémunérations et de la gouvernance. CARC : comité d'audit, des risques et de la conformité. CD : comité de durabilité. CIAI : Comité de l'IA et de l'innovation. P : Président(e) de comité. CA : conseil d'administration ; AG : Assemblée générale.

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

En novembre 2025, une auto-évaluation des compétences et expertises des administrateurs a été menée sous l'égide de la présidente du comité des rémunérations et de la gouvernance. Chaque administrateur a sélectionné son champ de compétences et d'expertises, en distinguant 5 compétences au maximum qu'ils considèrent comme les plus pertinentes en raison de leurs expériences, parmi une liste de compétences et d'expertises établie par le comité des rémunération et de la gouvernance et identifiées comme étant clés pour le Groupe.

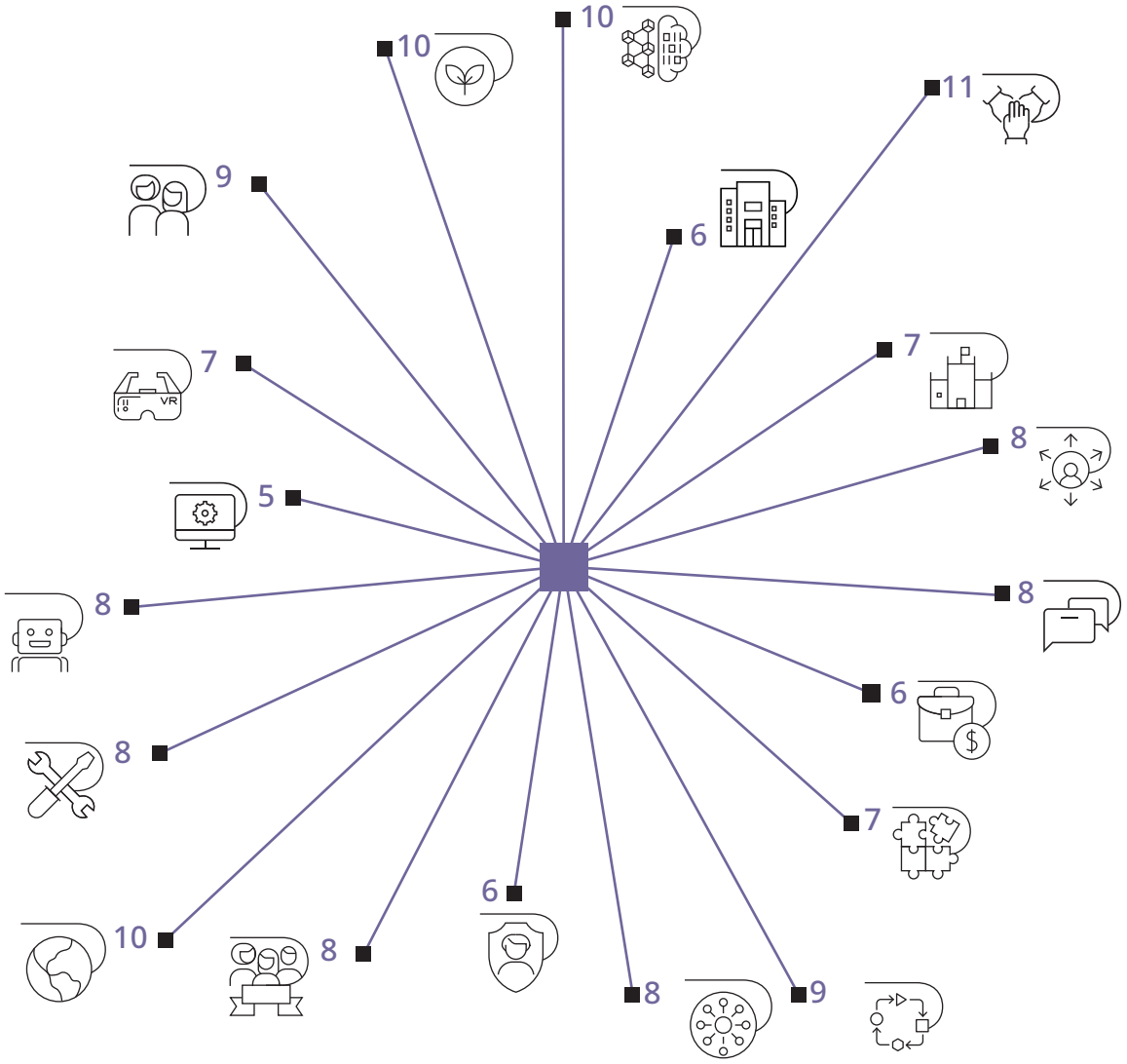
La synthèse de cette auto-évaluation a été présentée au comité des rémunérations et de la gouvernance et au conseil d'administration en décembre 2025 et a permis de revoir la matrice des compétences et expertises au sein du conseil qui est arrêtée pour tenir compte des profils d'administrateurs présents au sein du conseil au 31 décembre 2025 (cf. présentation ci-dessous) et d'établir des pistes de réflexion pour faire évoluer la composition du conseil d'administration pour les prochaines années.

Cette analyse a notamment permis de confirmer les compétences et expertises déjà présentes au sein du conseil et de renforcer celles jugées clés pour le développement du conseil et du groupe. Elle a participé aux évolutions apportées dans la composition du conseil décidées lors de la séance du 26 février 2026.

À la suite des cooptations décidées par le conseil d'administration et dans la perspective des renouvellements de mandats et nomination par l'assemblée générale du 21 mai 2026, la matrice des compétences sera réévaluée à l'occasion du débat annuel sur le fonctionnement du conseil.

Les 5 compétences principales identifiées par chacun des administrateurs, et celles identifiées pour chacun des administrateurs récemment cooptés, sont indiquées dans chacune des biographies contenues dans le paragraphe *Principales fonctions et mandats exercés par les administrateurs en fonction* ci-dessous.

Catégories principales	Sous-catégories	Pictogrammes	Nombre d'administrateurs concernés	Pourcentage d'administrateurs concernés
Expertise dans les activités de TP	Expertise sectorielle (BPO / CX / services partagés)		10	77
	Opérations et productions globales		6	46
	Leadership en relations et services clients		11	85
	Gouvernements /Règlementations / Politiques publiques		7	54
	Expertise dans les marchés clés des clients / verticaux		8	62
Expertise en direction générale et gouvernance	Marketing / Ventes / Relations publiques		8	62
	Acuité financière / Marchés financiers		6	46
	Opérations de croissance stratégiques / Fusions-acquisitions / Intégration		7	54
	Gestion des risques et conformité		9	69
	Gouvernance de sociétés cotées		8	62
	Direction générale et exécutive		6	46
	Expérience au sein de comités d'audit et des risques		8	62
	Diversité culturelle et marchés mondiaux		10	77
Expertises transverses	Entreprises complexes, gestion des perturbations		8	62
	Technologie, cybersécurité et confidentialité des données		8	62
	Transformation numérique et automatisation de l'IA		5	38
	Innovation et développement de produits		7	54
	Capital humain et relations de travail		9	69
	ESG et durabilité		10	77



1 à 11 : nombre d'administrateurs possédant la compétence et expertise.

Principales fonctions et mandats exercés par les administrateurs en fonction



Moulay Hafid Elalamy

Président du conseil d'administration
Administrateur indépendant
Membre du comité des rémunérations et de la gouvernance
Membre du comité de l'IA et de l'innovation

DATE DE NAISSANCE
13/01/1960 (66 ans)

NATIONALITÉS
Marocaine et canadienne

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES*
200

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISRATEUR
06/03/2024 (cooptation)
23/05/2024 (ratification)

NOMINATION EN TANT QUE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
28/08/2024

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2027

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Gouvernement / Règlementation / Politiques publiques
- Expertise dans les secteurs verticaux des clients
- Acuité financière / Marchés financiers
- Croissance stratégique / Fusions-acquisitions / Intégration
- Direction générale / Direction exécutive

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Moulay Hafid Elalamy 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. Parallèlement, en 1999, il initie au Maroc le développement de l'activité de services externalisés en fondant Phone Assistance. En 2018, Saham Assurance a été acquise par Sanlam pour une valorisation de 2 milliards de dollars. Dès 2004 le groupe Saham élargit ses horizons en se diversifiant dans le domaine de la relation client, 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 en fusionnant les activités de Saham dans les services externalisés avec celles de son partenaire, le groupe Bertelsmann. Majorel va connaître une forte croissance et rapidement s'imposer comme un acteur de premier plan dans le domaine de la relation client, comptant plus de 80 000 collaborateurs et une présence dans 45 pays, réussissant son entrée à la Bourse d'Amsterdam en septembre 2021. TP a acquis Majorel en 2023.

En 2024, M. Elalamy acquiert la Société Générale Marocaine de Banques, le quatrième acteur bancaire au Maroc, ainsi que ses filiales, auprès du groupe Société Générale, pour un montant de 745 millions d'euros.

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 l'investissement et de l'Économie Verte et Numérique du Maroc. En 2014, il lance un Plan d'Accélération Industriel (PAI) avec pour objectif le développement d'écosystèmes industriels performants visant à renforcer les exportations industrielles du Maroc et la création de nouvelles opportunités d'emplois pour le pays. Durant son mandat, il va notamment accompagner plus de 3 400 projets d'investissement avec 50 écosystèmes industriels performants regroupés en 14 secteurs structurés et permettre la création de plus de 560 000 emplois, augmentant ainsi la part de l'industrie dans le PIB du Maroc de 9 points. En 2018, M. Elalamy est nommé Président du Comité de candidature du Maroc à l'organisation de la Coupe du Monde de football 2026 et sous son impulsion, le dossier technique du Maroc est validé par la FIFA et qualifié au vote des présidents de fédération de football.

En 2021, M. Elalamy est revenu aux commandes du Groupe Saham et de la Fondation Saham, crée 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. Moulay Hafid Elalamy est diplômé de l'université Canadienne de Sherbrooke en systèmes d'information.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

- président du conseil de surveillance de Saham Bank (Maroc)
- mandat dans diverses filiales du groupe Saham

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

- mandats dans Majorel Group Luxembourg SA et Majorel Africa
- mandats dans diverses filiales du groupe Saham

* *Hors les actions détenues par Saham Investments IV Limited, personne morale liée à M. Moulay Hafid Elalamy.*



Daniel Julien

Administrateur *
Directeur général *
Membre du comité de l'IA et de l'innovation *

DATE DE NAISSANCE
23/12/1952 (73 ans)

NATIONALITÉS
Française et américaine

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
1 280 730

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
31/05/2011

NOMINATION EN TANT QUE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
13/10/2017

NOMINATION EN TANT QUE DIRECTEUR GÉNÉRAL
28/08/2024

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2027

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise sectorielle (BPO / CX / Services partagés)
- Opérations et productions globales
- Expertise dans les secteurs verticaux des clients
- Direction générale / Direction exécutive
- Transformation numérique et automatisation de l'IA

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

En 1978, à l'âge de 25 ans, et avec seulement 10 lignes téléphoniques, M. Daniel Juilien crée la société de télémarketing Teleperformance dans un bureau parisien. Quelques années plus tard, en 1985, TP 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 est diplômé en économie de l'université de Paris-X.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

- 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 TP

- administrateur de diverses filiales du groupe (Inde, États-Unis, Royaume-Uni)

Hors groupe

Néant

4.

* *mandats qui prendront fin à effet du 15 mars 2026.*



Jorge Amar

Administrateur *
Directeur général *
Membre du comité de l'IA et de l'innovation*

DATE DE NAISSANCE
22/03/1982 (43 ans)

NATIONALITÉS
Argentine et américaine

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
0

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
26/02/2026 à effet du 16/03/2026 (cooptation)

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2027

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise dans les secteurs verticaux des clients
- Croissance stratégique / Fusions-acquisitions / Intégration
- Direction générale / Direction exécutive
- Entreprises complexes, gestion des perturbations
- Transformation numérique et automatisation de l'IA

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Jorge Amar est un expert mondial reconnu de l'intégration à grande échelle de l'IA au cœur des opérations clients. Il a débuté sa carrière en 2006 en tant que consultant et analyste principal des coûts chez Accenture, où il a participé à la conception et à la standardisation des procédures ainsi qu'à la formation des analystes de coûts en Argentine et en Roumanie.

De 2007 à 2010, il a travaillé comme analyste d'affaires principal chez McKinsey & Co., South Latin America Complex, conseillant les équipes dirigeantes de grandes entreprises en réalisant des analyses d'évaluation pour différentes sociétés, en développant des méthodologies visant à renforcer la proposition de valeur et en accompagnant des programmes de mise en œuvre.

En 2011, il a rejoint Thomson Reuters en tant qu'associé d'été en développement d'entreprise, où il a évalué des acquisitions potentielles pour la division Financial Markets, estimé la valeur des cibles, élaboré la justification stratégique de l'achat et géré le processus de due diligence.

En 2012, il est retourné chez McKinsey & Co. aux États-Unis et le dernier poste qu'il a occupé était celui de Senior Partner et responsable mondial de la practice Digital Customer Care au sein de McKinsey, où, pendant plus de dix ans, il a été en charge de concevoir et de déployer des solutions clients s'appuyant nativement sur l'IA pour les plus grandes entreprises mondiales — dont de nombreux clients de TP.

Il est l'auteur de l'étude de référence de McKinsey en date de mars 2025 sur l'orchestration entre l'humain et l'IA dans les centres de contact. En 2025, il a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe dirigeante de TP, en tant que conseiller sur la transformation et la mise en œuvre stratégique.

M. Amar est titulaire d'une licence en comptabilité obtenue *Sum Magna Cum Laude* de l'Université de Buenos Aires et est également titulaire d'un master en administration des affaires et est lauréat du *Baker Scholar Award* de la Harvard Business School.

MANDATS EN COURS

Groupe TP	Hors groupe (société non cotée)
Néant	Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant

* *Mandats à effet du 16 mars 2026.*



Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani

Administrateur indépendante
Membre du comité des rémunérations et de la gouvernance

DATE DE NAISSANCE
02/08/1970 (55 ans)

NATIONALITÉS
Qatari

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
0

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
26/02/2026 (cooptation)

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2026

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Direction générale / Direction exécutive
- Diversité culturelle et marchés mondiaux
- Entreprises complexes, gestion des perturbations
- Capital humain et relations de travail
- ESG et durabilité

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani est une entrepreneure, investisseuse et dirigeante d'entreprise qatari dont la carrière incarne trois caractéristiques durables : la construction d'institutions dans le secteur de la finance, l'immobilier, et de l'éducation, la transformation sociale à grande échelle se focalisant sur la jeunesse, l'employabilité et la diversité et le développement de talents compétitifs à l'échelle mondiale.

En 1998, elle fonde Amwal Investment Company, la première société d'investissement réglementée par la Banque centrale du Qatar. Après deux ans de plaidoyer institutionnel pour la mise en place d'un cadre réglementaire, Amwal lance le premier fonds commun de placement du pays, le premier fonds monétaire et le premier véhicule islamique mezzanine – une étape marquante dans la modernisation et la culture financière du Qatar. En 2001, elle rejoint le groupe Nasser Bin Khaled Al Thani & Sons, où elle dirige la transformation stratégique d'un conglomérat de 10000 employés à travers la restructuration, la réforme de la gouvernance, la diversification du portefeuille et la création de multiples coentreprises internationales. Animée par l'esprit d'entrepreneuriat, elle initie également Al Wa'ab City, un projet urbain intégré de 1,8 milliard de dollars US s'étendant sur 1,2 million de m^2 – l'un des premiers grands modèles de développement urbain durable au Moyen-Orient.

Son influence dépasse le monde des affaires. Convaincue que la croissance économique durable dépend du capital humain, elle a œuvré en faveur de l'éducation et de l'employabilité des jeunes. Elle a fondé INJAZ Qatar, la branche nationale de Junior Achievement Worldwide, qui a formé plus de 100000 étudiants à l'entrepreneuriat, à l'employabilité et à la culture financière avec le soutien de 5000 bénévoles du secteur privé. En tant que membre du conseil d'administration d'INJAZ Al-Arab, elle a contribué à amplifier cet impact à l'échelle régionale.

Son expertise en gouvernance lui a valu des nominations internationales prestigieuses en tant que conseillère spéciale auprès de Standard Chartered Bank, membre du conseil d'administration de QNB, d'institutions financières et éducatives de premier plan, ainsi qu'un rôle d'ambassadrice en faveur d'une meilleure gouvernance, de la diversité et des standards d'impact social dans le Golfe.

Figure de proue en matière d'équilibre entre les genres, elle a cofondé le 30% Club GCC afin d'accélérer l'accès des femmes aux conseils d'administration, en privilégiant des viviers de talents prêts à siéger plutôt que des systèmes de quotas. Elle a reçu de nombreuses distinctions internationales: Young Global Leader (WEF), Global Business Hall of Fame Laureate, Top 100 Most Influential Arabs, plusieurs prix de Femme d'affaires de l'année, et une citation du Financial Times parmi les 20 principaux modèles mondiaux de la banque et de la finance. Elle promeut le principe 8-8-8 (travail, repos, développement personnel) et encourage les jeunes Qataris à viser un leadership de classe mondiale en finance, gouvernance et service public.

Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani a obtenu une licence en économie à l'université du Qatar, puis un MBA exécutif à la London Business School et une maîtrise en économie à l'université de Londres.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe (sociétés non cotées)

- Co-Présidente du 30% Club
- administrateur de Planet Finance ME, Qatar Creative Cluster under Qatar Museum authority, QNB Qatar National Bank, Qatar Foundation for Social Work under Ministry of Social Development and Family
- fondatrice et présidente de Amwal,
- fondatrice et Vice-présidente de Al Waab City Real Estate development project
- Vice-présidente de Nasser Bin Khaled Al Thani & Sons Group
- présidente fondatrice de Q-Auto
- présidente de NBK family office

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

- membre du conseil des fiduciaires de Texas A&M et du College for Business and Economics at Qatar University



Varun Bery

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

DATE DE NAISSANCE
27/09/1958 (67 ans)

NATIONALITÉS
Chinoise et indienne

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
400

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
13/04/2023

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2026

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
86 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise dans les secteurs verticaux des clients
- Sens des affaires / Marchés financiers
- Croissance stratégique / Fusions-acquisitions / Intégration
- Gouvernance des conseils d'administration des sociétés cotées
- Expérience au sein de comités d'audit et des risques

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Varun Bery a commencé sa carrière en 1981 en tant que consultant en gestion chez McKinsey & Company à New York collaborant avec des entreprises du classement Fortune 500 afin d'élaborer des stratégies pour leurs principales unités commerciales. Il a ensuite développé ses compétences en matière de finance, de marchés financiers et de fusions-acquisitions en travaillant au sein du département de services bancaires 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. En tant que professionnel du capital-investissement, M. Bery a analysé et réalisé des investissements dans divers secteurs, notamment les télécommunications, les médias, les technologies, les services financiers et l'environnement.

Au cours de sa carrière, M. Bery a été membre de conseils d'administration et de comités de 15 sociétés dans 6 pays, dont 5 sociétés publiques cotées en bourse aux États-Unis, en Corée du Sud, en France et en Inde. Il a également été président du conseil d'administration de deux sociétés privées. Dans plus de dix sociétés bénéficiaires des fonds de son entreprise, M. Bery était simultanément membre des comités chargés respectivement de la stratégie, des fusions-acquisitions et des marchés financiers, de la rémunération, des nominations et de l'audit, des risques et du contrôle. En tant que co-fondateur de TVG Capital Partners, M. Bery était en charge de la fonction de relations avec les investisseurs pour tous les fonds levés par la société. M. Bery a également été vice-président de la Hong Kong Venture Capital and Private Equity Association, la plus ancienne et la plus importante association de capital privé en Asie.

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 et en 2024 il a été nommé au conseil consultatif de Inveztor (Royaume-Uni). M. Bery 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 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.

MANDATS EN COURS

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP	Hors groupe
Néant	■ administrateur de Dataxet Pte Ltd (Singapour)



Brigitte Daubry

Administrateur indépendant
Présidente du comité de durabilité

DATE DE NAISSANCE
24/06/1963 (62 ans)

NATIONALITÉ
Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
10 765

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
06/03/2024 (cooptation)
23/05/2024 (ratification)

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2027

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise sectorielle (BPO / CX / Services partagés)
- Leadership en relation client
- Croissance stratégique / Fusions-acquisitions / Intégration
- Direction générale / Direction exécutive
- Transformation numérique et automatisation de l'IA

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

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 TP. 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 TP 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.

En janvier 2025, elle fonde AdvanCX, cabinet de conseil spécialisé dans l'amélioration de l'expérience client.

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.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe

Société cotée

- administrateur et membre du comité RSE de Groupe ADP (ADP) (France)

Société non cotée

- directrice générale de AdvanCX SAS (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

Néant



Mehdi Ghissassi

Administrateur indépendant
Président du comité de l'IA et de l'innovation

DATE DE NAISSANCE
24/04/1982 (43 ans)

NATIONALITÉ
Marocaine, française et britannique

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
361

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
21/05/2025

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2028

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise dans les secteurs verticaux des clients
- Entreprises complexes, gestion des perturbations
- Technologie, cybersécurité et confidentialité des données
- Transformation numérique et automatisation de l'IA
- Innovation et développement de produits

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Mehdi Ghissassi est cadre expérimenté dans le domaine des technologies et un leader reconnu dans le domaine de l'intelligence artificielle. Il rejoint Google en 2012, où il a contribué au développement de produits destinés aux entreprises, notamment au sein de Google Cloud, et a soutenu l'expansion des produits numériques sur les marchés émergents en Afrique et en Asie du Sud-Est.

De 2016 à 2024, M. Ghissassi a occupé des fonctions de direction au sein de Google DeepMind et Google Brain, notamment celles de Responsable de l'incubation des produits d'IA appliquée puis de Directeur du développement produit. À ces titres, il a dirigé le développement et le déploiement de produits avancés basés sur l'IA, en étroite collaboration avec des équipes d'ingénieurs, de chercheurs et des équipes interfonctionnelles afin de traduire des recherches de pointe en solutions à grande échelle, prêtes à être mises en production et utilisées par des milliards d'utilisateurs à travers le monde.

M. Ghissassi est actuellement Directeur Général Adjoint, en charge du produit et de la technologie chez AI71, une société d'intelligence artificielle basée à Abu Dhabi. Il est également membre indépendant du conseil de surveillance de la Saham Bank.

M. Ghissassi est titulaire d'un double diplôme d'ingénieur, avec une spécialisation en informatique et en mathématiques appliquées, de l'École Polytechnique et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Il a également obtenu un Master en affaires internationales de Sciences Po Paris et d'un MBA de la Columbia Business School.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe (société non cotée)

- membre du Conseil de surveillance de Saham Bank (Maroc)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

Néant



Pauline Ginestié

Administrateur indépendant
Présidente du comité des rémunérations et de la gouvernance

DATE DE NAISSANCE
30/12/1970 (55 ans)

NATIONALITÉS
Française et britannique

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
900

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
28/04/2016

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2028

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise sectorielle (BPO / CX / Services partagés)
- Leadership en relation client
- Expérience au sein de comités d'audit et des risques
- Diversité culturelle et marchés mondiaux
- ESG et durabilité

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Ginestié exerce la fonction d'administrateur indépendant de TP depuis 2016, acquérant une expérience approfondie en matière de gouvernance au sein de plusieurs comités. Ses fonctions successives de membre au sein du comité de durabilité (2021-2023), du comité d'audit, des risques et de la conformité (2023-2025) et, actuellement, du comité de rémunération et de la gouvernance lui ont apporté une vision complète de l'évolution des BPO et des défis stratégiques auxquels le secteur est confronté.

Auparavant, Mme Ginestié a occupé le poste d'administrateur indépendante chez PCAS, une filiale du groupe pharmaceutique Seqens (2017-2021), où elle a acquis de l'expérience dans les opérations internationales, la conformité réglementaire et la surveillance des risques dans un secteur hautement réglementé.

Mme Ginestié a débuté sa carrière en qualité d'auditeur au sein du cabinet PricewaterhouseCoopers à Paris avant d'évoluer vers des postes de gestion de produits dans des start-ups technologiques à New York, notamment NetValue et Register.com. À ces postes, elle a lancé des produits numériques pour des clients PME, géré des équipes interculturelles et relevé les défis liés à la croissance d'entreprises en phase de démarrage sur des marchés concurrentiels.

En 2003, elle s'installe à Londres et obtient un *Master of Sciences* en interaction homme-machine et ergonomie *(Human Computer Interaction/Ergonomics)* de l'University College de Londres. Elle se lance ensuite dans une carrière de consultante en commerce numérique et expérience utilisateur, travaillant pour Foviance (qui fait désormais partie d'EY) avant de créer son propre cabinet en 2012. Son intérêt constant pour la compréhension du comportement des consommateurs et des organisations l'a amenée à suivre une formation officielle en coaching de cadres, obtenant des diplômes de l'Academy of Executive Coaching (2018) et de l'Animas Centre for Coaching (2021).

Mme Ginestié est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School, d'un diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris (économie et finance) et de certificats, notamment « Le rôle de l'administrateur non exécutif » du London Institute of Directors et « La durabilité des entreprises : le défi stratégique » de l'Università Bocconi. Elle est en train de compléter un cours intitulé « AI Essentials » (Les bases de l'IA) à la Said Business School de l'université d'Oxford.

Elle est actuellement administratrice de l'Academy of Ancient Music (Royaume-Uni) et préside son conseil de développement.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe (société non cotée)

- administrateur de Vivar Global ltd. (Royaume-Uni)
- administrateur de l'Academy of Ancient Music (Royaume-Uni)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

- administrateur de PCAS (France)



Véronique de Jocas

Administrateur représentant les salariés
Membre du comité des rémunérations et de la gouvernance

DATE DE NAISSANCE
10/01/1983 (43 ans)

NATIONALITÉ
Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
2 758

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS
09/09/2020

ÉCHÉANCE DU MANDAT
2026

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise sectorielle (BPO / CX / Services partagés)
- Gestion des risques et conformité
- Expérience au sein de comités d'audit et des risques
- Diversité culturelle et marchés mondiaux
- Capital humain et relations de travail

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme de Jocas débute sa carrière chez TP 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 TP.

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 et depuis 2025, la gestion globale des Assurances Santé, Décès, Invalidité de l'ensemble des filiales du groupe.

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 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.

MANDATS EN COURS

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant



Ingrid Johnson

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

DATE DE NAISSANCE
04/07/1966 (59 ans)

NATIONALITÉ
Britannique et sud-africaine

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
0

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
26/02/2026 (cooptation)

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2026

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Acuité financière / Marchés financiers
- Croissance stratégique / Fusions-acquisitions / Intégration
- Expérience au sein de comités d'audit et des risques
- Entreprises complexes, gestion des perturbations
- Capital humain et relations de travail

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Ingrid Johnson est une dirigeante internationale accomplie, forte de plus de trente ans d'expérience en leadership dans les secteurs de la banque, de l'assurance et des services financiers en Afrique sub-saharienne, au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et en Asie. Sa carrière se distingue par une capacité constante à mener des transformations multi-géographiques de grandes organisations très réglementées tout en instaurant une performance durable et en remodelant à grande échelle l'écosystème opérationnel pour un changement durable du management et de la culture d'entreprise.

Mme Johnson a construit sa réputation au sein du Nedbank Group, où elle a passé plus de vingt ans à mener trois transformations commerciales majeures : la réinvention de la banque d'affaires (qui a fait l'objet d'une étude de cas à Harvard), la restructuration complète de la banque de détail pour tracer une nouvelle voie pour une croissance durable, et la création de clusters intégrés pour accélérer la croissance axée sur les clients et le renouveau culturel. Elle a réussi à redéployer 3 000 employés sans pertes d'emploi – un accomplissement qui souligne son approche du leadership centré sur l'humain et sa capacité à conduire des transformations rentables sans provoquer de perturbations sociales.

En tant que Directrice Financière du groupe Old Mutual plc à Londres, elle a occupé l'un des postes de gouvernance financière les plus exigeants du secteur. Elle a piloté les aspects financiers du désengagement et retrait de la cote stratégique d'un conglomérat coté au FTSE d'une valeur de 12 milliards de livres sterling, le scindant en quatre sociétés distinctement cotées – une opération d'une complexité structurelle extraordinaire impliquant allocation de capital, optimisation du bilan, reporting réglementaire et relations investisseurs principalement au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Afrique australe.

Elle a ensuite rejoint Sun Life Financial à Hong Kong, en tant que Présidente pour diriger la région Asie (huit marchés, 28 millions de clients, 25 partenariats et coentreprises dans le domaine de la bancassurance) et piloter la reprise post-COVID. Sous sa direction, les ventes d'assurances ont augmenté de 50 %, les résultats de Hong Kong ont quadruplé et un bureau régional dédié à la création de valeur a été instauré pour accélérer la transformation. Elle a orchestré des partenariats numériques, le repositionnement d'actifs à valeur élevée / de gestion de patrimoine et le renouveau culturel à travers les marchés, qui ont contribué à ce que la marque Sun Life soit reconnue comme la 5e marque la plus influente à Hong Kong en août 2023.

Aujourd'hui, Ingrid Johnson est reconnue comme l'une des personnalités mondiales les plus crédibles en matière d'excellence opérationnelle, de gouvernance de la transformation et de discipline financière institutionnelle.

Mme Ingrid Johnson est expert-comptable de formation et diplômée du programme Advanced Management de la Harvard Business School.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe (société non-cotée)

- membre du conseil consultatif de Y Tree Limited (Royaume-Uni)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

- présidente, Sun Life Asia et Vice-présidente, Strategic Partnerships de Sun Life Assurance Company of Canada et Sun Life Financial Inc. (Hong Kong, Canada)
- administrateur de Sun Life Grepa Financial, Inc., Sun Life of Canada (Philippines), Inc., Aditya Birla Sun Life Insurance Company Limited et Sun Life Malaysia Assurance Berhad (Philippines, Inde, Malaisie,)
- administrateur et présidente de Sun Life Asset Management Company, Inc. (Philippines)



Thomas Mackenbrock

Administrateur
Directeur général délégué*
Membre du comité d'audit, des risques et de la conformité

DATE DE NAISSANCE
11/03/1976 (50 ans)

NATIONALITÉ
Allemande

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
15 000

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
26/02/2026 (cooptation)

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2026

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise sectorielle (BPO / CX / Services partagés)
- Opérations et productions globales
- Leadership en relation client
- Croissance stratégique / Fusions-acquisitions / Intégration
- Entreprises complexes, gestion des perturbations

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Thomas Mackenbrock a débuté sa carrière professionnelle chez McKinsey & Company en 2000, conseillant des clients internationaux dans différents secteurs d'activités, se concentrant en particulier sur les secteurs de la haute technologie et des télécommunications. En 2006, il rejoint le groupe Bertelsmann, un leader mondial dans le domaine des médias et des services. Au cours des 5 années suivantes, il a progressé du poste de directeur du développement commercial jusqu'à celui de Senior Vice-President, gérant de nombreuses initiatives de croissance stratégiques et des efforts de restructuration en Europe, Asie et aux Amériques. Début 2012, il est devenu directeur général de Bertelsmann Brésil, dirigeant le développement commercial et les investissements de Bertelsmann au Brésil pour les quatre années qui suivirent. En 2016, il retourne en Europe pour exercer les fonctions de vice-président exécutif de BMG.

En 2017, il a été nommé directeur de la stratégie et membre du conseil de gérance du groupe Arvato puis en 2018 directeur général d'Arvato CRM Solutions, menant l'entreprise à sa fusion avec les activités CX BPO de Saham, formant Majorel. Il a été directeur général de Majorel, gérant la société de sa création en 2019 jusqu'à son introduction en Bourse sur Euronext Amsterdam en 2021, et son acquisition par TP fin 2023.

M. Thomas Mackenbrock est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et d'un doctorat en économie, ayant étudié à l'université d'Eichstätt-Ingolstadt, à la Booth School of Business de l'université de Chicago, à la HHL Leipzig Graduate School of Management et à l'université de Halle-Wittenberg.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

- *Managing Director* de TP Digital Services Holding GmbH (Allemagne)
- administrateur de Eclipse Holdings Limited (Malte)

Hors groupe (société non-cotée)

- administrateur de Aere Perennius GmbH (Allemagne)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

- administrateur de Majorel Africa S.A., Majorel Philippines Corp. , ECCO Gulf WLL et TP Digital Services Holding GmbH (Maroc, Philippines et Qatar)
- directeur général de Majorel Group Luxembourg SA (Luxembourg)

Hors groupe

Néant

* *mandat prenant fin au 15 mars 2026*



Kevin Niu

Administrateur indépendant
Membre du comité de l'IA et de l'innovation

DATE DE NAISSANCE
12/09/1984 (41 ans)

NATIONALITÉ
Canadienne

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
200

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
26/07/2023 (cooptation)
23/05/2024 (ratification)

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2028

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise dans les secteurs verticaux des clients
- Technologie, cybersécurité et confidentialité des données
- Transformation numérique et automatisation de l'IA
- Innovation et développement de produits
- ESG et durabilité

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Dr 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 68e Festival international du film. Dr 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.

Dr 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.

MANDATS EN COURS

Groupe TP

Néant

Hors groupe (société non cotée)

- président-directeur général de Urus Entertainment, Inc. (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP

Néant

Hors groupe

Néant



Evangelos Papadopoulos

Administrateur représentant les salariés
Membre du comité de durabilité

DATE DE NAISSANCE
18/12/1982 (43 ans)

NATIONALITÉ
Grecque

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
0

PREMIÈRE DÉSIGNATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS PAR LE CESE DE TELEPERFORMANCE
02/11/2020

ÉCHÉANCE DU MANDAT
2026

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Expertise sectorielle (BPO / CX / Services partagés)
- Opérations et productions globales
- Gestion des risques et conformité
- Capital humain et relations de travail
- ESG et durabilité

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Evangelos Papadopoulos occupe les fonctions d'auditeur social mondial *(Global Social Auditor)* au sein de TP. En cette qualité, M. Papadopoulos réalise des audits indépendants sur le terrain des opérations mondiales du groupe afin d'évaluer l'expérience des employés, les pratiques de travail et les risques opérationnels. Il a développé et mis en œuvre un cadre structuré et basé sur des données pour mesurer les risques opérationnels et de conformité sociale au sein du groupe. Cette approche fournit au conseil d'administration et au comité exécutif un référentiel standardisé pour surveiller le sentiment des employés et la santé organisationnelle, garantissant ainsi que la performance sociale est gérée avec la même rigueur que l'excellence opérationnelle.

M. Papadopoulos a débuté sa carrière chez TP en 2004, où il a occupé divers postes de direction opérationnelle. Il a notamment occupé le poste de directeur du centre de contact, où il était responsable de la supervision exécutive d'une importante unité opérationnelle comptant environ 1 000 employés, gérant la prestation de services à grande échelle et les relations complexes avec les clients.

En 2014, il a été élu représentant des employés au sein de l'organe spécial de négociation, qui a joué un rôle déterminant dans la création du comité d'entreprise européen (CESE) de Teleperformance SE.

M. Papadopoulos met à profit sa grande expérience pratique des opérations de BPO, en particulier dans les domaines de la confiance et de la sécurité et du service client, pour combler le fossé entre la stratégie exécutive et la réalité opérationnelle. M. Evangelos Papadopoulos est diplômé en langages de programmation informatique.

MANDATS EN COURS

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant



Vera Songwe

Administrateur indépendant
Présidente du comité d'audit, des risques et de la conformité
Membre du comité de durabilité

DATE DE NAISSANCE
31/08/1968 (57 ans)

NATIONALITÉ
Camerounaise

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
275

PREMIÈRE NOMINATION EN TANT QU'ADMINISTRATEUR
21/05/2025

ÉCHÉANCE DU MANDAT
AG 2028

TAUX D'ASSIDUITÉ AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2025
100 %

PRINCIPALES COMPÉTENCES

- Gouvernement / Règlementation / Politiques publiques
- Acuité financière / Marchés financiers
- Gestion des risques et conformité
- Expérience au sein de comités d'audit et des risques
- Entreprises complexes, gestion des perturbations

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Forte de plus de 25 ans d'expérience professionnelle, Mme Songwe a contribué à la création d'entreprises, ainsi qu'à l'élaboration, la recherche et la mise en œuvre de politiques notamment en macro-stabilité et innovation bancaire et financière. Elle possède une vaste expérience analytique et pratique dans les marchés émergents et les pays en développement. Au cours des deux dernières années, elle a concentré ses travaux sur la politique monétaire, la réglementation prudentielle et le coût du capital pour les économies de marché émergentes. Elle a passé un an et demi à la Banque des règlements internationaux en tant que conseillère principale du Conseil de stabilité financière.

Reconnue pour son travail sur le financement du climat, elle co-préside le groupe indépendant d'experts de haut niveau (*Independent High Level Expert Group* ou IHLEG) sur le financement de l'action climatique et a travaillé avec les quatre dernières présidences de la COP, l'Égypte, les Émirats arabes unis, l'Azerbaïdjan et le Brésil, afin de définir l'agenda financier. Elle a également soutenu les présidences indienne et brésilienne du G20 en fournissant des conseils politiques pour améliorer l'impact des banques de développement multilatéral ainsi que des politiques visant à débloquer les flux de capitaux vers les économies de marché émergentes.

Vera Songwe a été la première femme en 60 ans à diriger la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA) en tant que secrétaire générale adjointe des Nations unies. À ce titre, elle a conseillé les gouvernements en matière de politique macroéconomique et structurelle, tout en s'efforçant d'attirer les investissements du secteur privé sur le continent. Elle a été l'une des championnes de l'adoption par les chefs d'État africains de l'accord de libre-échange continental africain, une législation historique en matière de développement et d'intégration. Sous sa direction, la CEA a également élaboré la première stratégie numérique pour l'Afrique, adoptée par les dirigeants de l'Union africaine.

Avant de rejoindre les Nations unies, Mme Songwe a occupé plusieurs postes à responsabilité à la Banque mondiale et à la Société financière internationale (SFI). À la Banque mondiale, elle a travaillé pendant plus de dix ans sur l'Asie de l'Est et le Pacifique, et a notamment passé quatre ans aux Philippines en tant qu'économiste en chef. En tant que directrice régionale de la SFI pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, elle a financé des projets d'énergie renouvelable dans toute la région, a soutenu des améliorations massives de l'environnement des affaires dans la région et a contribué à l'augmentation rapide des projets de PPP et de producteurs d'énergie indépendants dans toute la région.

En tant qu'entrepreneur, Vera Songwe a fondé trois entreprises, dont un fonds d'impact pour les femmes incubé par la Standard Bank, une école de cybersécurité en association avec IBM, et une facilité de mise en pension pour les marchés émergents en collaboration avec la Bank of New York Mellon.

Mme Songwe est membre de plusieurs conseils consultatifs, notamment le Mastercard Africa Catalytic Impact Fund (ACIF), le conseil d'administration de GFANZ Africa et le conseil d'administration de Mo Ibrahim.

Mme Vera Songwe est titulaire d'une licence en économie et science politique de l'University of Michigan, d'un diplôme d'études approfondies en sciences économiques et politiques, d'une maîtrise en droit et économie et d'un doctorat en économie mathématiques de l'Université catholique de Louvain. Elle est chercheuse principale (*senior fellow*) non-résidente à la Brookings Institution.

MANDATS EN COURS

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Groupe TP	Hors groupe
Néant	Néant

Principes directeurs de la composition du conseil et des comités

Qualité d'administrateur indépendant

Sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance, 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. Il s'efforce de compter parmi ses membres au moins la moitié d'indépendants.

La qualité d'indépendant ou non de l'un des administrateurs est analysée par référence aux critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF retenus par la société, qui 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 : ■ salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; ■ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; ■ salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	**Mandats croisés** Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	**Relations d'affaires significatives** Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : ■ significatif de la société ou de son groupe ; ■ ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
Critère 4	**Lien familial** Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	**Commissaire aux comptes** Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	**Durée de mandat supérieure à 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.

Le conseil peut estimer que l'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. En effet, pour l'élaboration de son avis, il 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. Lorsqu'une telle relation existe, son analyse porte également sur les autres modalités de la relation d'affaires (durée, importance économique, etc.).

De tels contrats, s'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, il relation d'affaire n'existe.

La qualification retenue par le conseil d'administration du 26 février 2026, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance pour chacun de ses membres est la suivante :

	Critères								
Nom	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification retenue par le conseil
Moulay Hafid Elalamy	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendant
Daniel Julien	x	·	·	·	·	x	·	·	Non indépendant
Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendante
Varun Bery	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendant
Brigitte Daubry	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendante
Mehdi Ghissassi	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendant
Pauline Ginestié	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendante
Véronique de Jocas [1]	x	·	·	·	·	·	·	·	Non indépendante
Ingrid Johnson	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendante
Thomas Mackenbrock	x	·	·	·	·	·	·	·	Non indépendant
Kevin Niu	·	·	·	·	·	·	·	·	Indépendant
Evangelos Papadopoulos [1]	x	·	·	·	·	·	·	·	Non indépendant
Vera Songwe	·	·	·	·	·	·	·	·	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.

4.

À la date du présent rapport, le conseil comprend 9 membres indépendants sur 11 administrateurs, étant rappelé que les 2 administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour les besoins de ce calcul.

Il est précisé que M. Jorge Amar a été coopté en tant qu'administrateur et nommé directeur général, en remplacement de M. Daniel Julien, à effet du 16 mars 2026 par décision du Conseil d'administration du 26 février 2026. A cette même date, le conseil a considéré que M. Amar ne sera pas qualifié d'indépendant au regard des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF car il ne satisfera pas au critère 1 en raison de son mandat exécutif au sein de la société.

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 de la gouvernance qui propose, aussi souvent que les circonstances l'exigent, les évolutions souhaitables dans la composition du conseil d'administration et des comités en fonction de la stratégie du groupe et de son évolution.

Les travaux du comité visent notamment à assurer la complémentarité des compétences des administrateurs et la diversité de leurs profils, à maintenir un taux d'indépendance du conseil (au regard de la structure de gouvernance de la société et de son actionnariat), à rechercher une représentation équilibrée des hommes et des femmes au conseil, et à promouvoir une représentation adaptée d'administrateurs de diverses nationalités, afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance, l'objectivité et l'expertise nécessaires.

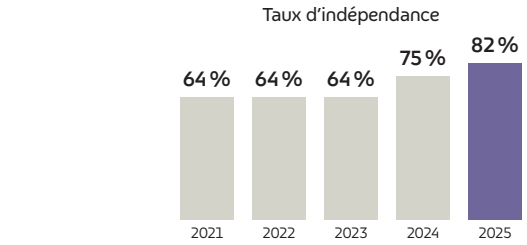
Dans sa séance du 11 décembre 2025, le conseil d'administration a examiné, en application des dispositions de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la politique de diversité appliquée en son sein, les objectifs de cette politique, les modalités de sa mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2025 (cf. tableau ci-après).

Il est rappelé qu'en 2020, 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 2025 au regard des critères de diversité qui fondent sa politique.

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 2025
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 46 % 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 77 % et 10 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 *Matrice des compétences et expertises des administrateurs*).
	Administrateurs représentant les salariés	Les mandats de Véronique de Jocas et d'Evangelos Papadopoulos ont été renouvelés en 2023.
Indépendance des administrateurs	Maintien d'un taux d'indépendance supérieur à la moitié des membres	Objectif atteint. 75 % d'administrateurs indépendants.
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

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

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.

Contrats de services conclus

À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, il n'existe pas de contrat de services conclu avec un membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance.

Prêts et garanties accordés

La société n'a accordé aucun prêt ni consenti aucune garantie en faveur de l'un des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance.

Participations détenues 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 d'administration a mis en place une procédure de sélection mise en œuvre en cas de vacance de toute nature (décès ou démission) ou à l'occasion des échéances de mandats. Elle concerne 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. La procédure telle que prévue dans le règlement intérieur du conseil consiste dans les étapes suivantes :

1

Définition des compétences et expertises recherchées

Candidatures présentées au conseil

2

Examen des candidatures par le comité des rémunérations et de la gouvernance (CRG) au regard de différents critères (diversité, mixité, indépendance, etc.) et de l'évolution souhaitable de la composition du conseil

3

Le CRG émet ses recommandations au conseil

4

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 de la gouvernance, agissant dans le cadre des objectifs de la politique de diversité appliquée aux administrateurs et des conclusions de l'évaluation du conseil. Ils peuvent 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 2025, elle a été mise en œuvre dans le cadre de la proposition de nomination de deux administrateurs.

Évolution de la composition du conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2025

	Départ	Nomination/cooptation	Renouvellement	Commentaires
Conseil d'administration	M^me^ Gupta M^me^ Toniutti M. Guez (21 mai 2025)	M^me^ Songwe [(1)] M. Ghissassi [(1)] (21 mai 2025)	M^me^ Ginestié [(1)] (21 mai 2025)	Diversification dans la composition du conseil : compétence/indépendance/ connaissance des métiers et activités du groupe
Comité d'audit, des risques et de la conformité	M^me^ Toniutti (présidente) M^me^ Ginestié (21 mai 2025)	M^me^ Songwe (présidente) M. Bery (21 mai 2025)	–	Compétence/connaissance des métiers du groupe/indépendance
Comité des rémunérations et de la gouvernance	M. Niu (21 mai 2025)	M^me^ Ginestié (21 mai 2025)	–	Compétence/connaissance des métiers du groupe/indépendance
Comité de durabilité	M^me^ Gupta (21 mai 2025)	M^me^ Daubry (21 mai 2025)	–	Compétence/indépendance
Comité de l'IA et de l'innovation	–	M. Ghissassi (président) M. Elalamy M. Julien M. Niu (21 mai 2025)	–	Compétence/connaissance des métiers du groupe/indépendance

(1) Nominations et renouvellement pour une durée de mandat de trois ans.

Évolution et changements attendus de la composition du conseil et de ses comités au cours de l'exercice 2026

	Départ	Nomination/cooptation	Renouvellement	Commentaires
Conseil d'administration	M^me^ Selecky M^me^ Sierra-Moreno M. Boulet (25/02/2026) M. Julien (15/03/2026) M. Bery (21/05/2026)	M^me^ Al-Thani M^me^ Johnson M. Mackenbrock (26/02/2026) M. Amar (16/03/2026) M. MM Elalamy (1) (21/05/2026)	M^me^ Al-Thani (1) M^me^ Johnson (1) M. Mackenbrock (1) (21/05/2026)	Diversification dans la composition du conseil : compétence / indépendance / connaissance des métiers et activités du groupe
Comité d'audit, des risques et de la conformité	M. Boulet (25/02/2026) M. Bery (21/05/2026)	M^me^ Johnson M. Mackenbrock (26/02/2026)	–	Compétence/connaissance des métiers du groupe/indépendance
Comité des rémunérations et de la gouvernance	M^me^ Selecky (Présidente) (25/02/2026)	M^me^ Al-Thani M^me^ Ginestié (Présidente) (26/02/2026)	–	Compétence/connaissance des métiers du groupe/indépendance
Comité de durabilité	M^me^ Sierra-Moreno (Présidente) (25/02/2026)	M^me^ Daubry (Présidente) M^me^ Songwe (26/02/2026)	–	Compétence/indépendance
Comité de l'IA et de l'innovation	M. Julien (15/03/2026)	M. Amar (16/03/2026)	–	Compétence/connaissance des métiers du groupe

(1) Propositions de nomination et de renouvellements à l'assemblée générale du 21 mai 2026 pour une durée de mandat de trois ans.

Ratifications des cooptations, renouvellements et nomination proposés à l'assemblée générale du 21 mai 2026

Le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de proposer à l'assemblée générale à réunir le 21 mai 2026 de :

- ratifier les cooptations de Mme Ingrid Johnson, Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani, M. Thomas Mackenbrock et de M. Jorge Amar en tant qu'administrateurs pour la durée restante du mandat à courir de leurs prédécesseurs,
- renouveler les mandats de Mme Ingrid Johnson, Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani et de M. Thomas Mackenbrock venant à expiration à l'issue de cette même assemblée, pour une durée de 3 ans, et
- nommer M. Moulay Mhamed Elalamy en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Varun Bery, pour une durée de 3 ans.

En termes de compétences, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a noté que les expertises et les expériences professionnelles dans cette phase d'accélération de la transformation. Ces ratifications, renouvellements et nomination 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.

Ces administrateurs et candidat à la nomination 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 les critères définis par le code AFEP-MEDEF. À l'occasion des propositions à l'assemblée, le comité des rémunérations et de la gouvernance a analysé la qualification d'administrateur indépendant de Mme Ingrid Johnson, Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani, M. Jorge Amar, M. Thomas Mackenbrock et M. Moulay Mhamed Elalamy. Il en a conclu que :

- M. Jorge Amar et M. Thomas Mackenbrock ne sont pas qualifiés d'indépendant en raison de mandats exécutifs en tant que directeur général à effet du 16 mars 2026 pour M. Amar et en tant que directeur général délégué jusqu'au 15 mars 2026 pour M. Mackenbrock et également en raison de mandats exercés dans des sociétés que la société consolide pour M. Mackenbrock ;
- Mme Ingrid Johnson et Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani présentent les conditions nécessaires à assurer leur indépendance permettant ainsi de les qualifier d'administrateurs indépendants ;
- qu'en raison du lien familial les unissant et de la détention de Saham Group, M. Moulay Mhamed Elalamy ne serait pas qualifié d'indépendant et M. Moulay Hafid Elalamy cesserait d'être qualifié d'indépendant.

En conséquence, sur l'ensemble des ratifications, renouvellements et nomination proposés à l'assemblée, deux 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 :

- le **taux d'indépendance** au sein du conseil sera de **64 %** [1] ;
- la **parité au sein du conseil** continuera de respecter les dispositions légales en la matière puisque le conseil d'administration sera composé de **5 femmes et 6 hommes** (45 % de femmes) [1];
- la **forte internationalisation** au conseil sera **conservée** avec **onze** nationalités représentées et **85 %** 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 son rôle et ses modalités de fonctionnement, dans le respect des dispositions légales et statutaires et des règles de gouvernement d'entreprise applicables aux sociétés cotées. Le règlement intérieur, dans sa version à jour et dans son intégralité, figure sur le site Internet de la société.

4.1.2.2.2. Missions et attributions

Le conseil d'administration 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. 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.

(1) Excluant les administrateurs représentant les salariés.

ÉTAT DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATIONS DE CAPITAL

	Date de l'assemblée *(n° de résolution)*	Montant nominal maximum ou caractéristiques *(en euros)*	Durée *(expiration)*	Utilisation en 2025
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES				
Émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou à des titres de créance*	21 mai 2025 (26e)	50 millions (montant nominal maximal global – ci–après « Plafond Global ») (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES				
Émission 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*	21 mai 2025 (27e)	14,5 millions (sous-plafond nominal global – ci-après « Sous-Plafond Global » et utilisation s'imputant sur le Plafond Global) (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
Émission par placement privé (offre visée au 1 de l'article l. 411-2 du Code monétaire et financier) *	21 mai 2025 (28e)	7,2 millions (utilisation s'imputant sur le Sous-Plafond Global et sur le Plafond Global) (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
Émission en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	21 mai 2025 (30e)	7,2 millions (utilisation s'imputant sur le Sous-Plafond Global et sur le Plafond Global) (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
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	21 mai 2025 (32e)	4 % du capital(2)	38 mois (juillet 2028)	Utilisée (784 375 actions)
Émissions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	21 mai 2025 (31e)	2 millions	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
AUTRES ÉMISSIONS				
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire*	21 mai 2025 (29e)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 26e, 27e et 28e résolutions	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	21 mai 2025 (25e)	142 millions	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée

* *Sauf en période d'offre publique.*

(1) plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun applicable aux 26e, 27e et 28e résolutions).

(2) 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.

ÉTAT DES AUTORISATIONS EN COURS DE VALIDITÉ ET PROPOSITION D'AUTORISATION SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 21 MAI 2026 EN MATIÈRE DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES ET DE LEUR ANNULATION

	Autorisations en cours de validité				Autorisation proposée à l'assemblée générale 2026		
	Date de l'assemblée *(n° de résolution)*	Caractéristiques	Durée *(expiration)*	Utilisation en 2025	N° de résolution	Caractéristiques	Durée *(expiration)*
Rachat d'actions*	21 mai 2025 (22e)	Prix maximal d'achat par action : 250 € Limite : 10 % du capital social	18 mois (nov. 2026)	Utilisée (cf. section 6.2.5.4)	25e	Prix maximal d'achat par action : 200 € Limite : 10 % du capital social	18 mois (nov. 2027)
Annulation d'actions	21 mai 2025 (24e)	10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée	–	–	–

* *Suspendue en période d'offre publique.*

4.1.2.2.3. Évaluation du fonctionnement et des travaux du conseil d'administration

Modalité (§11.3 du code AFEP-MEDEF)	Méthodologie	Conclusions et axes d'amélioration identifiés
Une **évaluation formalisée** du fonctionnement du conseil d'administration 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.	Elle a été réalisée, entre novembre 2024 et février 2025, avec l'aide d'un cabinet externe indépendant, choisi à l'issue d'un appel d'offre organisé sous l'égide du comité des rémunérations et de la gouvernance. La méthodologie suivie par le cabinet externe pour procéder à cette évaluation a été la suivante : ■ réponse à un questionnaire détaillé en ligne pour recueillir les avis, commentaires et suggestions des administrateurs sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil et de ses comités ; ■ conduite d'entretiens individuels pour permettre une discussion sur les réponses apportées et déterminer la contribution individuelle effective de chaque administrateur. Les directeurs généraux délégués et la secrétaire du conseil ont également été interviewés. Pour assurer aux administrateurs une parfaite liberté d'expression, leurs réponses individuelles n'ont pas été communiquées à la société. À la suite de ces deux étapes, une synthèse et une analyse des résultats ont été réalisées par le consultant externe dont les conclusions ont été remises à la présidente du comité des rémunérations et de la gouvernance et au président du conseil d'administration puis restituées au comité dans son ensemble lors de sa réunion du 26 février 2025.	Les conclusions de l'évaluation et les recommandations concernant les axes d'amélioration identifiés ont été présentées au conseil d'administration dans sa réunion du 27 février 2025. Il en ressort une appréciation générale très positive des administrateurs sur l'organisation et le fonctionnement du conseil et de ses comités, notamment sur (i) la structure de gouvernance participant au renforcement de l'équilibre des pouvoirs avec une compréhension claire des rôles et responsabilités de chacun, (ii) la forte implication du président du conseil qui facilite les discussions et les débats au sein du conseil favorisant une dynamique et une fluidité dans le fonctionnement du conseil et une participation effective de chacun, (iii) la diversité au sein du conseil, (iv) une composition pertinente en matière de compétences et d'expertises ou encore (v) l'appréciation des relations avec la direction générale et la confiance du conseil dans son aptitude à exécuter le plan stratégique et délivrer les résultats financiers qui y sont associés. Sur la base des éléments présentés, le conseil a identifié des axes d'améliorations portant notamment, sur la poursuite du renforcement des compétences au sein du conseil et la mise en place d'un programme de formation renforcé notamment sur les sujets stratégiques du Groupe (intelligence artificielle, innovation, métiers, transformation, gouvernance...). Les administrateurs ont souhaité dédier davantage de temps aux orientations stratégiques, et notamment d'organiser plusieurs sessions de discussion stratégique en amont du séminaire annuel. Ils ont également souhaité avoir plus d'occasions d'interagir avec les cadres clés du groupe et développer de nouveaux moyens d'échanges entre deux séances.
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.	Discussions et échanges entre administrateurs lors de la réunion du conseil d'administration du 11 décembre 2025	Le conseil a revu, sur la base des travaux de son comité des rémunérations et de la gouvernance, 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

Le conseil d'administration

99 %	7	2 h 15	1
taux d'assiduité en 2025	**réunions en 2025**	**durée moyenne des réunions**	**séminaire dédié à la stratégie**

Au cours l'exercice 2025, le conseil d'administration s'est réuni sept fois. 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, la directrice juridique 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.

Au cours de cet exercice, deux réunions réservées aux administrateurs non exécutifs ont été organisées. L'ordre du jour de ces réunions dites *executive sessions* a porté sur des sujets de gouvernance et notamment sur le plan de succession et le fonctionnement du conseil d'administration.

Les administrateurs ont également assisté au séminaire dédié à la revue de la stratégie opérationnelle de trois jours qui s'est tenu sur l'un des sites opérationnels du groupe. A cette occasion, ils ont échangé avec les collaborateurs et les dirigeants clés du groupe à propos de la stratégie du groupe, notamment sur l'intelligence artificielle et les défis et les divers projets du groupe (innovations majeures, revue opérationnelle…).

Assiduité individuelle des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités en 2025

		Comités			
	Conseil d'administration	Audit, Risques et Conformité	Rémunérations et Gouvernance	Durabilité	IA et Innovation
	7 réunions*	4 réunions	4 réunions	3 réunions	2 réunions
Moulay Hafid Elalamy	100 %	–	100 %	–	50 %
Daniel Julien	100 %	–	–	–	100 %
Varun Bery	86 %	100 %(3)	–	–	–
Alain Boulet	100 %	100 %	–	–	–
Brigitte Daubry	100 %	–	–	100 %(3)	–
Mehdi Ghissassi (1)	100 %	–	–	–	100 %
Pauline Ginestié	100 %	100 %(4)	100 %(3)	–	–
Jean Guez (2)	100 %	–	–	–	–
Shelly Gupta (2)	100 %	–	–	100 %(4)	–
Véronique de Jocas	100 %	–	100 %	–	–
Kevin Niu	100 %	–	100 %(4)	–	100 %
Evangelos Papadopoulos	100 %	–	–	100 %	–
Christobel Selecky	100 %	–	100 %	–	–
Angela Maria Sierra-Moreno	100 %	–	–	100 %	–
Vera Songwe (1)	100 %	100 %(3)	–	–	–
Carole Toniutti (2)	100 %	100 %(4)	–	–	–
TAUX DE PRÉSENCE	**99 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**83 %**

(1) Administrateur depuis le 21 mai 2025.
(2) Administrateur jusqu'au 21 mai 2025.
(3) Membre du comité depuis le 21 mai 2025.
(4) Membre du comité jusqu'au 21 mai 2025.
* *dont 4 réunions tenues en présentiel.*

Les comités du conseil d'administration

Pour l'accomplissement de ses missions, le conseil d'administration est assisté de quatre comités spécialisés : le comité des rémunérations et de la gouvernance, le comité d'audit, des risques et de la conformité, le comité de durabilité et le comité de l'IA et de l'innovation (créé en mai 2025). Les débats et décisions du conseil d'administration sont facilités par les travaux de ses comités, qui lui en rendent compte après chacune de leurs réunions. Ils agissent dans le cadre des missions confiées par le conseil d'administration et préparent activement ses travaux en portant 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 des rémunérations et de la gouvernance

Composition actuelle



Pauline Ginestié

Présidente, indépendante



Sheikha Hanadi Bint Nasser Al-Thani

Membre, indépendant



Moulay Hafid Elalamy **

Membre, indépendant



Véronique de Jocas

Membre, administrateur représentant les salariés

1	100 %	1	0
présidente indépendante	**d'administrateurs indépendants ***	**administrateur représentant les salariés**	**dirigeant mandataire social exécutif**

* *Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF (§ 10.3).*

** *Dans le cadre de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, le président non exécutif peut être membre du comité des nominations (§18.3 du code AFEP-MEDEF).*

Missions

- recommandations au conseil sur sa composition et celles de ses comités, notamment sur les propositions de candidats aux fonctions d'administrateur ou sur l'opportunité des renouvellements de mandats après examen au vu des critères à prendre en compte pour sa composition (équilibre entre les femmes et les hommes, nationalité, indépendance, expériences internationales, expertises, etc.) et de l'évolution souhaitable de celle-ci pour satisfaire ces critères et/ou les objectifs fixés dans le cadre de la politique de diversité au sein du conseil ;
- supervision du processus d'évaluation de fonctionnement du conseil d'administration et décide de se faire assister ou non d'un tiers indépendant ;
- avis sur les candidatures aux fonctions de président du conseil d'administration, de directeur général ou de directeur général délégué en respectant le processus de sélection arrêté par le conseil ;
- revue de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration, les objectifs de cette politique et leurs modalités de mise en œuvre ;
- réexamen de la qualité d'indépendant ou non des administrateurs en fonction des critères définis par le code AFEP-MEDEF ;
- supervision des plans de succession pour les membres de la direction générale du groupe (*senior management*) ;
- propositions ou recommandations sur 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 sa fixation et leur application annuelle ;
- examen et 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 ;
- recommandations sur la détermination de la politique de rémunération des administrateurs, la fixation du montant global et les règles 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 et associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs lorsqu'il est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants du Groupe, non mandataires sociaux, ou dans le cadre de ses travaux de nomination. Hormis ces situations, ses réunions ont lieu hors la présence des dirigeants exécutifs. À l'exception des réflexions et recommandations sur ses éléments de rémunérations, le comité a sollicité la présence, l'expertise et l'avis du directeur général délégué.

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

Le règlement intérieur du comité d'audit, des risques et de la conformité a été élaboré conformément au rapport final du groupe de travail de l'AMF du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit et revu par les membres du comité lors de la réunion du 13 juin 2023.

Composition actuelle



Vera Songwe
Présidente, indépendante



Varun Bery
Membre, indépendant



Ingrid Johnson
Membre, indépendante



Thomas Mackenbrock
Membre

1	75 %	0	4
présidente indépendante	**Une majorité d'administrateurs indépendants**	**Dirigeant mandataire social exécutif**	**Membres ayant des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes ***

* *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.*

Mission générale

Le comité est chargé d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et extra-financières du reporting de durabilité (*Corporate Sustainability Reporting Directive,* CSRD), ainsi que du suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. 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

Il s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables, en particulier le traitement comptable des événements importants ou des opérations significatives et du suivi du processus mis en œuvre pour déterminer les informations de durabilité et de leur contrôle pour garantir leur intégrité au même titre que l'information financière et en rend compte au conseil d'administration.

Il veille à l'existence des systèmes de contrôle interne sur les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et de l'information de durabilité 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, il 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.

Il 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. Il échange avec les commissaires aux comptes et examine leurs conclusions. De même, il assure le suivi du contrôle légal du reporting des informations en matière de durabilité.

Il pilote la procédure de sélection et de nomination des commissaires aux comptes en lors de l'échéance de leurs mandats et émet une recommandation lorsque le renouvellement de leur mandat est envisagé. Il émet également des recommandations au conseil d'administration sur la nomination des commissaires aux comptes en charge de la mission de certification des informations de durabilité.

Il approuve la fourniture par les commissaires aux comptes des services autres que la certification des comptes.

Modalités de fonctionnement

Il peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions. 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, de la direction légale et conformité et de la direction de sécurité en tant que de besoin. Il peut recourir à des experts extérieurs lorsque la situation l'exige, après en avoir informé le président du conseil ou le conseil lui-même.

Le comité de durabilité

Le comité de durabilité a été créé à effet du 1er janvier 2021 par le conseil d'administration du 22 décembre 2020 afin de répondre à l'importance croissante des enjeux du groupe et des missions du conseil en matière de RSE.

Composition actuelle



Brigitte Daubry
Présidente, indépendante



Evangelos Papadopoulos
Membre, administrateur représentant les salariés



Vera Songwe
Membre, indépendante

1	100 %
présidente indépendante	**d'administrateurs indépendants ***

* *Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF (§ 10.3).*

Missions

Il s'assure du 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.

Modalités de fonctionnement

Il peut inviter toute personne de son choix qu'il juge utile à l'accomplissement de ses travaux à participer à tout ou partie de ses réunions et peut prendre contact dans le cadre de ses attributions avec les principaux dirigeants du groupe, après information du Président du Conseil d'administration. En tant que de besoin, il peut demander au Conseil d'administration ou au Président du Conseil d'administration, de l'autoriser à recourir à des experts extérieurs aux frais de la société. Dans tous les cas, le Comité doit rendre compte au conseil d'administration des informations et avis recueillis à cette occasion.

Le comité de l'IA et de l'innovation

Le comité de l'IA et de l'innovation a été créé le 21 mai 2025 par le conseil d'administration, afin de répondre à l'importance croissante des enjeux du groupe et des missions du conseil en matière de d'IA et d'innovation digitale.

Composition actuelle



Mehdi Ghissassi
Président, indépendant



Moulay Hafid Elalamy
Membre, indépendant



Daniel Julien *
Membre



Kevin Niu
Membre, indépendant

1	75 %	1
président indépendant	**d'administrateurs indépendants**	**dirigeant mandataire social exécutif**

* *Membre jusqu'au 15 mars 2026 (inclus) et sera remplacé à partir du 16 mars 2026 par M. Jorge Amar.*

Missions

Il a pour mission principale de formuler des recommandations au Conseil en matière d'investissements stratégiques et de déploiement des projets d'IA et de technologies avancées. Ses travaux ont pour objet, notamment, d'examiner et émettre des avis et des recommandations au Conseil d'administration sur :

- les projets d'investissements et/ou de partenariats majeurs en matière de technologies et d'IA au regard de la stratégie et des activités du Groupe en lien avec la direction générale ;
- l'intégration des solutions technologiques et d'IA dans les services et activités du Groupe ;
- la gouvernance associée en la matière (organisation, talents, compliance...) ;
- en lien avec les autres comités du Conseil, les risques et impacts potentiels en termes de performance économique ou d'image pour le Groupe, et de considérations éthiques.

Modalités de fonctionnement

Il peut inviter toute personne de son choix qu'il juge utile à l'accomplissement de ses travaux à participer à tout ou partie de ses réunions et peut prendre contact dans le cadre de ses attributions avec les principaux dirigeants du groupe, après information du Président du Conseil d'administration. En tant que de besoin, il peut demander au conseil d'administration ou au président du conseil d'administration, de l'autoriser à recourir à des experts extérieurs aux frais de la société. Dans tous les cas, le comité doit rendre compte au conseil d'administration des informations et avis recueillis à cette occasion.

Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses Comités [1]

Conseil d'administration

- Activités et résultats
- Stratégie et perspectives 2025
- Gouvernance
- Point sur la durabilité et le déploiement de la CSRD
- Examen des éléments de rémunération et arrêté des politiques de rémunération
- Assemblée générale 2025 : convocation, fixation de l'ordre du jour et des propositions de résolutions
- Point sur les principaux litiges et les investissements en IA
- Evaluation formelle du conseil d'administration et des comités et point sur les axes d'amélioration
- Appréciation des conditions des plans d'actions de performance 2022 et modification des critères de performance
- Attributions gratuites d'actions et fixation des critères de performance
- Point sur l'intégration des filiales Majorel
- Point sur le financement
- création d'un nouveau comité du conseil

Comité d'audit, des risques et de la conformité

Résultats

- – présentation des comptes arrêtés au 31 décembre 2024 et exposition aux risques financiers et les engagements hors bilan.
- – point sur le processus de clôture de l'exercice 2024 par les commissaires aux comptes.
- – point sur le chiffre d'affaires du 1er trimestre 2025, intégration de Majorel et objectifs financiers pour2025.
- – présentation des comptes semestriels consolidés résumés au 30 juin 2025.

Contrôle interne et gestion des risques

- – revue de la partie *Facteurs de risques* du document d'enregistrement universel 2024.
- – présentations des synthèses des résultats des questionnaires d'auto-évaluation de contrôle interne à fin février et à fin octobre 2025 complétés par les filiales et leur suivi.
- – revue des résultats des audits de procédures de sécurité, de modération de contenu et des données et de conformité au sein du groupe.
- – point sur les projets de restructuration interne en 2025.
- – point sur le changement d'outil de reporting de l'information financière dans le groupe.

Comité des rémunérations et de la gouvernance

Rémunérations

- – propositions sur la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux pour 2024.
- – propositions concernant la rémunération des administrateurs pour l'exercice 2024.
- – examen des éléments de rémunération des mandataires sociaux et proposition de politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux pour 2025.
- – appréciation de la réalisation des conditions de performance du plan d'action de performance.
- – propositions concernant les attributions d'actions de performance de juillet et novembre 2025 et les conditions de performance associées.

Gouvernance

- – propositions de renouvellements de mandats et de nominations d'administrateurs à l'assemblée générale.
- – propositions concernant la composition des comités.
- – examen de l'indépendance et revue de la matrice de compétence des administrateurs.
- – examen de l'opportunité de la suspension ou du maintien du contrat de travail du directeur général délégué.
- – revue des plans de succession.
- – évaluation formelle du conseil et des comités et suivi des recommandations d'amélioration.
- – propositions de changements des critères financiers du plan d'attribution d'actions de performance de 2023.

Comité de durabilité

Mise en œuvre en interne de la politique RSE du groupe

- – revue du plan de vigilance, du rapport de durabilité et du rapport intégré pour 2024.
- – consultation et recommandation sur les critères extra-financiers inclus dans la rémunération variable des dirigeants pour 2024 et 2025.

Déploiement de la CSRD

- – présentation du plan d'audit du certificateur des informations en matière de durabilité pour 2025.
- – point sur l'évaluation de double matérialité (DMA).

Suivi de l'impact externe de la politique RSE du groupe

- – revue des notations ESG du groupe en 2025.
- – point sur le renouvellement du partenariat du groupe avec l'UNICEF.

Comité de l'IA et de l'innovation

IA et innovation

- – gouvernance de l'IA.
- – applications externes et internes de l'IA.
- – revue du positionnement TP sur l'IA.
- – suivi des innovations et avancée majeures en termes d'IA sur le plan interne et externe.

Thématiques récurrentes
Thématiques ponctuelles

Points d'interactions entre les comités

- Comité d'audit, des risques et de la conformité
- Comité des rémunérations et de la gouvernance
- Comité de durabilité

(1) Liste non exhaustive

4.1.3. La direction générale

Afin de s'adapter aux enjeux majeurs et à la stratégie de TP, la structure de gouvernance du groupe a été réévaluée et modifiée en 2024 à la suite de la décision de dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Cette structure permet une prise de décision plus efficiente et plus agile et facilite les actions de développement et d'accélération de la digitalisation du groupe, constituant également une étape vers la transition concernant la fonction de directeur général (cf. section 4.1.1 du présent document d'enregistrement universel).

Depuis 2024 et durant l'exercice 2025, la direction générale était articulée autour d'un directeur général, M. Daniel Julien, et de directeurs généraux délégués, M. Thomas Mackenbrock et M. Olivier Rigaudy, chargés de l'assister dans l'exercice de ses fonctions.

Le conseil d'administration du 26 février 2026, sur propositions du comité ad hoc chargé de piloter la succession et du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de nommer M. Jorge Amar au poste de directeur général à effet du 16 mars 2026. Pour accompagner cette évolution de la gouvernance, M. Daniel Julien, M. Thomas Mackenbrock et M. Olivier Rigaudy ont décidé de quitter leurs fonctions exécutives à effet du 15 mars 2026, convaincus qu'à ce stade du développement du groupe, une nouvelle vision permettra d'optimiser sa transformation et de renforcer davantage son leadership sur le marché. Ils conseilleront Jorge Amar dans ses nouvelles fonctions jusqu'à la fin de l'année 2026. Le comité ad hoc a ainsi rempli son mandat et a été formellement dissout.

À compter du 16 mars 2026, la direction générale sera donc assurée par un directeur général, M. Jorge Amar, investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société 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. Il représentera la société dans ses rapports avec les tiers et exercera 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 directeur général sera assisté dans ses fonctions par le comité exécutif qui assure la direction opérationnelle du groupe et 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. À la date d'établissement du présent document d'enregistrement universel, le comité exécutif est composé de 8 personnes, dont 3 femmes (soit un taux de féminisation de 38 %).

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 directeur général, des directeurs généraux délégués et des principaux dirigeants clés du groupe. À ce jour, il est composé de 8 personnes, dont 3 femmes (soit un taux de féminisation de 38 %).

TP considère la diversité comme un levier 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 en matière de non-discrimination 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. En 2025, l'écart salarial moyen entre les femmes et les hommes au sein de TP est entre 2,7 % et 4 % en faveur des hommes, stable par rapport à 2024 (voir section 3.4.1.6 *Égalité de traitement pour tous)* ;
- 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 hommes-femmes ;
- fort d'un bon équilibre hommes-femmes, TP vise à maintenir une répartition équilibrée au sein des effectifs et postes d'encadrement et d'accroître la part des femmes dans les instances dirigeantes.

S'agissant plus particulièrement de la parité entre les femmes et les hommes, au 31 décembre 2025, les femmes représentaient 52,6 % des effectifs du groupe. À cette même date, la part des femmes à des postes d'encadrement représentait 48,8 %, contre 48,2 % en 2024.

TP 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. 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. RÉMUNÉRATION 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 recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, 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. Elle intègre le descriptif complet des éléments de rémunération des mandataires sociaux de la société : les principes directeurs de cette politique (section 4.2.1), leur application faite par le conseil d'administration au cours de l'exercice 2025 (section 4.2.2) et ses décisions pour l'exercice 2026 dans le contexte de l'évolution de la gouvernance annoncée le 26 février 2026 (section 4.2.3).

4.2.1. Principes généraux de détermination, de mise en œuvre et de révision de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Principes généraux

Objectifs de la politique de rémunération

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Teleperformance SE, comme celle des hauts cadres et dirigeants du groupe sont conçues pour accompagner durablement la stratégie du groupe et servir au mieux l'intérêt social. Elle poursuit les objectifs suivants, tout en protégeant les intérêts de la société et du groupe :

- attirer, retenir et fidéliser les talents et hauts potentiels et développer les compétences et expertises reconnues ;
- répondre aux besoins de rétention des talents dans un contexte et un environnement extrêmement compétitif et évolutif;
- assurer une offre compétitive des rémunérations en fonction des différents métiers, familles de services et marchés ;
- aligner les niveaux de rémunération avec les performances du groupe et des filiales concernées, le cas échéant ;
- aligner les intérêts sur ceux des parties prenantes du groupe en liant, notamment, les rémunérations sur les résultats du groupe et les priorités identifiées en matière de RSE, en fixant la part variable de la rémunération (annuelle et de long terme) supérieure à la part fixe ou en obligeant les dirigeants mandataires sociaux à conserver au nominatif au moins 30 % des actions acquises jusqu'à la fin de leur mandat ;
- encourager une performance régulière et reconnaître la trajectoire du groupe en matière financière et extra-financière ;
- permettre la réalisation du plan stratégique sur l'ensemble de sa durée.

Processus de détermination

La politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux sont déterminés par le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance. 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 2025.

Ils font l'objet d'un réexamen annuel par le comité des rémunérations et de la gouvernance et par le conseil d'administration.

Conformité

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie par référence au code AFEP-MEDEF auquel la société se réfère.

Le conseil et son comité s'attachent également à prendre en compte les attentes des actionnaires recueillies au cours d'un dialogue continu et à l'occasion des votes exprimés en assemblée générale.

La politique de rémunération est mise en oeuvre et appliquée conformément à ces votes.

Gestion des conflits d'intérêts

Afin d'éviter un conflit d'intérêts dans la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires, le comité des rémunérations et de la gouvernance formule ses recommandations 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 du conseil d'administration les concernant. En outre, les discussions au sein de l'*executive session* (cf. section 4.1.1) participent à prévenir de potentiels conflits d'intérêts ou d'influence en la matière.

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 potentiel 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 prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration (cf. section 4.1.2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2025) et serait soumis au comité des rémunérations et de la gouvernance et au président du conseil.

Comparabilité, cohérence et équilibre

La politique de rémunération et ses éléments sont établis et appréciés selon plusieurs éléments : industrie, contexte international, spécificités géographiques ou locales, responsabilités, historique des bénéficiaires, etc. La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est cohérente avec celle des autres dirigeants du groupe, est constante dans le temps (pas de changement notable dans la structure ou dans les montants chaque année) et a vocation à s'appliquer dans la durée. Elle veille également à assurer la compétitivité et à répondre aux besoins de rétention dans un contexte et un environnement extrêmement compétitifs. Le conseil d'administration et son comité des rémunérations et de la gouvernance s'appuient, le cas échéant, sur des études réalisées par des cabinets tiers indépendants spécialistes des sujets de rémunération et de gouvernance.

Exhaustivité et transparence

L'ensemble des éléments de rémunération dus ou attribués à un dirigeant mandataire est publié et décrit de manière précise, exhaustive et transparente. Le conseil d'administration est animé par une volonté de **très grande transparence** et de dialogue avec les actionnaires sur les sujets de rémunération. Les éléments de la rémunération sont détaillés chaque année selon les meilleures pratiques en la matière. Cette transparence, incluant notamment les éléments de rémunération au titre de contrats de travail, a d'ailleurs été saluée à de nombreuses reprises par certains actionnaires institutionnels. Les rémunérations sont structurées autour des éléments suivants :

- **une rémunération en qualité d'administrateur de Teleperformance SE** : les administrateurs non exécutifs 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 de la gouvernance. Ces règles sont décrites ci-après à la section 4.2.2.1. ;
- **une rémunération fixe annuelle** déterminée en tenant compte du contenu du poste, du niveau des responsabilités exercées, de l'expérience, des compétences techniques reconnues et du leadership. Elle représente 50% de la somme brute globale potentielle ;
- **une rémunération variable annuelle** soumise à des conditions de performance (i) financières cohérentes, exigeantes, adaptées 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-financières mesurables et pertinentes liées aux objectifs et des priorités du groupe en matière de RSE, participant ainsi à l'application des dispositions issues de la CSRD.

  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. Son 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.** 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. L'échelle d'acquisition retenue a pour vocation d'inciter les dirigeants à l'atteinte des objectifs annoncés en les pénalisant significativement dans le cas contraire.

  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 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 suivants 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 concerné n'aurait pas perçu en l'absence de cette fraude. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.
- **Une rémunération de long terme en actions** reposant sur les principes suivants :
  - L'allocation annuelle vise à fidéliser et à retenir les cadres clés à la mise en œuvre et à la pérennité de la stratégie près de 800 bénéficiaires en 2025),
  - 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,
  - 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 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 de la gouvernance,
  - Les conditions de performance ainsi que les objectifs mesurés et mesurables annoncés sont en lien avec la stratégie à long terme du groupe telle que définie par le conseil d'administration et communiquée publiquement,
  - En cas de départ, les actions attribuées 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. Dans le cas précis d'un départ à la retraite, il n'y aura pas d'acquisition accélérée, un prorata est appliqué et les conditions de performance restent 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.
- **Une indemnité 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 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. Une indemnité limitée à un ou deux ans de rémunération selon les cas, est prévue en contrepartie de tels engagements.

  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 2025.
- **Des avantages en nature** : ils sont déterminés en fonction de spécificités locales et des situations individuelles et consistent essentiellement en la mise à disposition d'un véhicule de fonction ou de régimes de couverture de frais de santé.

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ne comprennent pas de :

- régime de retraite additionnel ou supplémentaire (dit « retraite chapeau ») ;
- indemnité à l'occasion de leur entrée ou de la fin de leurs fonctions au titre de leur mandat ;
- rémunération exceptionnelle au titre de leur mandat ou d'un contrat de travail ni en raison de circonstances particulières ou exceptionnelles ;
- autres éléments de rémunération, en dehors de ceux qui pourraient être octroyés en vertu d'un contrat de travail ou d'un autre mandat, qui font le cas échéant, l'objet d'une description dans le présent rapport.

Révision de la politique – faculté de dérogation et pouvoir discrétionnaire

La politique de rémunération des mandataires sociaux, y compris 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 de la gouvernance. À cette occasion, le conseil débat de l'opportunité d'une révision, notamment sur 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, 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.

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 de la gouvernance 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 au sein du cadre défini par la politique approuvée par l'assemblée générale ordinaire. Le conseil d'administration est ainsi convaincu que des circonstances particulières, telles qu'une crise sanitaire, une catastrophe naturelle ou un événement similaire, pouvaient être susceptibles de nécessiter d'opérer des ajustements sur certains éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. En cas de situations 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 aurait pour seul objectif d'assurer que les résultats de l'application des critères reflètent tant la performance des dirigeants concernés que celle du groupe, en cohérence avec les objectifs qui avaient initialement présidé à la définition de la nature et des niveaux des critères concernés. Cette faculté particulière d'ajustement restera, en toute hypothèse, limitée à la nature et/ou aux niveaux d'atteinte d'un ou plusieurs critères, sans s'étendre au poids respectif des différents critères ou à leur caractère financier ou extra-financier.

À titre indicatif, cette faculté pourrait notamment trouver à s'exercer (i) en cas de changement ultérieur et non anticipé de la nature des activités du groupe ayant pu fonder un critère, (ii) en cas de modification significative des priorités du groupe par exemple au résultat d'une crise sanitaire ou politique majeure, (iii) en cas de changement significatif du périmètre du groupe au résultat d'une ou plusieurs opérations de croissance externe ou encore (iv) de modification significative de la guidance communiquée au marché. Si le conseil décidait, sur proposition de son comité des rémunérations et de la gouvernance et en raison de circonstances particulières, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il respecterait l'ensemble des principes fixés dans la politique de rémunération, notamment les plafonds de la rémunération variable annuelle et de long-terme et fournirait une explication claire, précise et complète de son choix. Tout ajustement des critères assortissant la rémunération variable ou de long-terme qui serait ainsi décidé sera rendu public et soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine assemblée générale.

4.2.2. Éléments de rémunération et avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025

4.2.2.1. Rémunération des administrateurs en 2025

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 de la gouvernance, 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.

Toutefois, parmi les administrateurs, le directeur général et ceux qui sont titulaires d'un contrat de travail avec la société ou une entité incluse dans le périmètre de consolidation du groupe, ne perçoivent pas de rémunération en qualité d'administrateur.

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 de la gouvernance, 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 et ses éléments de rémunération suivront la procédure des conventions réglementées, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-15 et L. 225-46 du Code de commerce.

La rémunération des administrateurs au titre d'une année est versée à l'issue de l'assemblée générale qui approuve les comptes de l'exercice concerné (soit pour la rémunération au titre de 2025, à l'issue de l'assemblée à réunir en 2026 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025).

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 les exercices 2024 et 2025, les règles ont été les suivantes (montants bruts) :

- chaque administrateur reçoit 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 reçoivent 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 de la gouvernance, du comité RSE et du comité de l'IA et de l'Innovation reçoivent 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 perçu une rémunération fixe annuelle de 55 000 euros (proratisée pour 2024) ;
- une majoration de 1 500 euros est prévue 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.

Il est précisé que M. Moulay Hafid Elalamy a indiqué au conseil ne pas souhaiter percevoir de rémunération au titre de ses mandats d'administrateur, de membre d'un comité et de président du conseil d'administration, de sorte que le conseil ne lui a attribué aucune rémunération.

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 2025.

Le montant brut de la rémunération attribuée au titre de 2024 était de 1 193 849 euros et de 986 912 euros au titre de 2025.

Il est rappelé que la politique de rémunération pour 2025 applicable aux administrateurs a été approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (12e résolution approuvée à 98,33 %).

DÉTAIL INDIVIDUEL DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES ET VERSÉES AUX ADMINISTRATEURS

(tableau 3 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF - montants bruts arrondis)

	2025		2024	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 *	Montants versés au cours de l'exercice 2025 **	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Montants versés au cours de l'exercice 2024 ***
Moulay Hafid Elalamy, *président du conseil d'administration*				
Part fixe	cf. note [1]		cf. note [1]	
Part variable	–	–	–	–
Autres rémunérations	–	–	–	–
Daniel Julien, *administrateur et 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	
Emily Abrera, *administrateur jusqu'au 6 mars 2024*				
Part fixe	–	7 934 €	7 934 €	44 000 €
Part variable	–	24 500 €	24 500 €	58 581 €
Autres rémunérations	–	–	–	–
Varun Bery, *administrateur*				
Part fixe	34 251 €	27 500 €	27 500 €	19 815 €
Part variable	60 100€	63 300 €	63 300 €	40 281 €
Autres rémunérations	–	–	–	–
Alain Boulet, *administrateur*				
Part fixe	38 500 €	38 500 €	38 500 €	43 051 €
Part variable	66 200 €	74 300 €	74 300 €	59 981 €
Autres rémunérations	–	–	–	–
Bernard Canetti, *administrateur jusqu'au 5 mars 2024*				
Part fixe	–	6 349 €	6 349 €	35 750 €
Part variable	–	14 400 €	14 400 €	51 300 €
Autres rémunérations	–	–	–	–
Brigitte Daubry, *administrateur depuis le 6 mars 2024*				
Part fixe	32 563 €	22 451 €	22 451 €	–
Part variable	54 000 €	41 100 €	41 100 €	–
Autres rémunérations	–	–	–	–
Mehdi Ghissassi, *Administrateur depuis le 21 mai 2025*				
Part fixe	27 003 €	–	–	–
Part variable	47 800 €	–	–	–
Autres rémunérations	–	–	–	–
Pauline Ginestié, *administrateur*				
Part fixe	36 812 €	38 500 €	38 500 €	37 362 €
Part variable	68 500 €	75 800 €	75 800 €	56 781 €
Autres rémunérations	–	–	–	–
Jean Guez, *administrateur jusqu'au 21 mai 2025*				
Part fixe	10 623 €	27 500 €	27 500 €	32 051 €
Part variable	13 810 €	54 300 €	54 300 €	54 981 €
Autres rémunérations	–	–	–	–
Shelly Gupta, *administrateur jusqu'au 21 mai 2025*				
Part fixe	13 810 €	34 262 €	34 262 €	27 500 €
Part variable	24 100 €	71 100 €	71 100 €	56 981 €
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]	

	2025		2024	
	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 *	Montants versés au cours de l'exercice 2025 **	Montants attribués au titre de l'exercice 2024	Montants versés au cours de l'exercice 2024 ***
Kevin Niu, *administrateur*				
Part fixe	**35 750 €**	**34 285 €**	34 285 €	11 979 €
Part variable	**72 300 €**	**78 900 €**	78 900 €	–
Autres rémunérations	**–**	**–**	–	–
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)	
Christobel Selecky, *administrateur*				
Part fixe	**44 000 €**	**42 512 €**	42 512 €	35 750 €
Part variable	**72 300 €**	**82 800 €**	82 800 €	54 281 €
Autres rémunérations	**–**	**–**	–	–
Angela Maria Sierra-Moreno, *administrateur*				
Part fixe	**44 000 €**	**44 000 €**	44 000 €	44 000 €
Part variable	**68 400 €**	**75 000 €**	75 000 €	60 881 €
Autres rémunérations	**–**	**–**	–	–
Vera Songwe, *administrateur depuis le 21 mai 2025*				
Part fixe	**30 378 €**	**–**	–	–
Part variable	**50 000 €**	**–**	–	–
Autres rémunérations	**–**	**–**	–	–
Patrick Thomas, *administrateur jusqu'au 30 juillet 2024*				
Part fixe (4)	**–**	**52 566 €**	52 566 €	90 750 €
Part variable	**–**	**38 100 €**	38 100 €	57 781 €
Autres rémunérations	**–**	**–**	–	–
Carole Toniutti, *administrateur jusqu'au 21 mai 2025*				
Part fixe	**19 122 €**	**49 500 €**	49 500 €	44 949 €
Part variable	**23 200 €**	**74 300 €**	74 300 €	59 981 €
Autres rémunérations	**–**	**–**	–	–

* *À verser en 2026.*

** *Les montants versés en 2025 correspondent aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2024.*

*** *Les montants versés en 2024 correspondent aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2023.*

(1) Il est précisé que M. Moulay Hafid Elalamy a indiqué au conseil ne pas souhaiter percevoir de rémunération au titre de ses mandats d'administrateur, de membre d'un comité et de président du conseil d'administration, de sorte que le conseil ne lui a attribué aucune rémunération.

(2) M^me^ Véronique de Jocas est titulaire depuis 2006 d'un contrat de travail avec la société et exerce actuellement les fonctions de directrice risques et assurances. Ce contrat est régi par les dispositions légales françaises. À ce titre, en année pleine, elle perçoit une rémunération fixe brute et une rémunération variable soumise à objectifs.

(3) M. Evangelos Papadopoulos est titulaire depuis 2004 d'un contrat de travail avec la société Ypiresia 800 – Teleperformance AEPY, filiale de la société et exerce actuellement les fonctions de Global Social Auditor. Ce contrat est régi par les dispositions légales grecques. À ce titre, en année pleine, il perçoit une rémunération fixe brute.

(4) Montant incluant la rémunération fixe en qualité d'administrateur référent jusqu'au 30 juillet 2024.

4.2.2.2. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux en 2025

4.2.2.2.1. Tableaux de synthèse et règles communes

ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS EN 2025 AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX *(tableau 1 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF - montants bruts en euros)*

	2025	2024 *
DANIEL JULIEN, DIRECTEUR GÉNÉRAL		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées à la section 4.2.2.2.2.A)	**3 342 808**	3 973 928
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 au cours de l'exercice (détaillée à la section 4.2.2.4)	**3 212 500**	4 523 000
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	**n/a**	n/a
TOTAL	**6 555 308**	**8 496 928**
THOMAS MACKENBROCK, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées à la section 4.2.2.2.2.B) **	**2 100 000**	600 000
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 au cours de l'exercice (détaillée à la section 4.2.2.4)	**2 056 000**	616 847
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	**n/a**	n/a
TOTAL	**4 156 000**	**1 216 847**
OLIVIER RIGAUDY, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES FINANCES		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées à la section 4.2.2.2.2.C)	**1 068 480**	1 156 480
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 au cours de l'exercice (détaillée à la section 4.2.2.4 ci-après)	**1 542 000**	2 171 040
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	**n/a**	n/a
TOTAL	**2 610 480**	**3 327 520**

* *Les rémunérations attribuées et versées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au taux moyen de l'année (pour 2025, 1 euro = 1,130 dollar US et pour 2024, 1 euro = 1,082 dollar US).*

** *Il est rappelé que M. Thomas Mackenbrock a été nommé directeur général délégué à effet du 1er octobre 2024. Il est également rappelé qu'il a perçu, au cours de l'exercice 2024, de la part de la société Majorel Holding Deutschland GmbH (désormais dénommée TP Digital Services Holding GmbH), filiale allemande du groupe, une indemnité de départ et de non-concurrence d'un montant total de 2 587 500 euros aux termes d'un accord conclu le 8 janvier 2024 dans le cadre de son départ du groupe en avril 2024.*

Rémunérations variables annuelles pour 2025

Le conseil d'administration du 27 février 2025, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a fixé le montant des rémunérations variables annuelles maximum (cf. ci-après pour le détail par dirigeant) ainsi que les conditions de performance applicables. Ces conditions ainsi que les niveaux d'atteinte tiennent compte (i) de l'évolution attendue des performances opérationnelles de TP, (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 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, 60 points pour les critères financiers et 40 points pour les critères extra-financiers. Le conseil d'administration réuni le 26 février 2026, sur recommandations de son comité, a constaté les niveaux de réalisation suivants.

Détails de l'appréciation des conditions de performance

Critères financiers

Les critères financiers, pesant pour 60 points, portaient sur les taux de croissance du chiffre d'affaires et d'EBITA courant, correspondant aux performances réalisées par le groupe et s'analysent pro-forma et hors impact lié au non-renouvellement d'un contrat dans l'activité de gestion de demandes de visas, des effets de change et de périmètre et hors éléments non récurrents.

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 (30 points)

Nombre de points attribués	Objectif fixé	Réalisation constatée
0 point	Inférieur à 3,0 %	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 (pro-forma et hors impact lié au renouvellement d'un contrat dans l'activité de gestion de demandes de visas) de 2,44 % et a en conséquence attribué 0 point.
10 points	Égal à 3,0 % et inférieur à 3,5 %	
20 points	Égal à 3,5 % et inférieur à 4,0 %	
30 points	Égal à 4,0 % et au-delà	

TAUX D'EBITA COURANT (30 points)

Nombre de points attribués	Objectif fixé	Réalisation constatée
0 point	Inférieur à 14.8%	Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de ses comités, a constaté un taux d'EBITA courant de 14,6% et a en conséquence attribué 0 point.
10 points	Égal à 14,8% et inférieur à 14.9%	
20 points	Égal à 14.9% et inférieur à 15,0%	
30 points	Égal à 15,0% et au-delà	

Au titre de l'ensemble des critères financiers, les niveaux fixés n'ont pas été atteints. Aussi, le conseil d'administration a constaté qu'aucun point ne devait être attribué sur les 60 points assignés à ces critères.

Critères extra-financiers

Les critères extra-financiers, pesant pour 40 points, reposent sur les priorités du groupe identifiées pour 2025 en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

CRITÈRE LIÉ À L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS (6,66 POINTS)

SOUS-CRITÈRE LIÉ AU TAUX D'EMPLOYÉS TRAVAILLANT DANS UNE FILIALE CERTIFIÉE (POIDS : 50%)

Objectif : 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 2025 par des organismes indépendants réputés.	**Réalisations constatées :** En 2025, plus de 262 000 collaborateurs (contre 206 000 en 2024) de toutes les régions opérationnelles du monde ont répondu en toute confidentialité à des enquêtes indépendantes menées par l'institut *Great Place to Work®* destinées à évaluer leur confiance dans leur entreprise. TP a obtenu ou renouvelé des certifications dans 69 pays. Ces certifications couvrent 90 % des effectifs du groupe. La méthodologie et la procédure d'obtention de ces certifications sont décrites à la section 3.4.1.5 du document d'enregistrement universel pour 2025. Chaque année, elles consistent en la distribution, par l'institut d'une nouvelle enquête transmise à l'ensemble des collaborateurs. Le processus d'enquête, de réponse et d'évaluation est donc remis à zéro chaque année. Le classement établi par *Great Place to Work®* porte à la fois sur la perception que les collaborateurs ont de leur entreprise et sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a constaté la réalisation à 100% de ce sous-critère.

SOUS-CRITÈRE LIÉ À L'INDICE DE CONFIANCE (POIDS : 50%)

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 2025.	**Réalisations constatées :** Dans le cadre des enquêtes de satisfaction des collaborateurs réalisées, ces derniers attribuent à leur employeur un indice de confiance. Pour être certifié comme un meilleur employeur, l'indice de confiance doit être supérieur à 65%. Pour 2025, aux résultats des enquêtes indépendantes réalisées, l'indice moyen de confiance attribué par les collaborateurs TP lors des enquêtes Trust Index© est de 77%, supérieur au minimum requis et au-delà de l'indice cible fixé par le conseil d'administration. Sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a constaté la réalisation à 100% de ce sous-critère.

CRITÈRE LIÉ À LA CYBERSÉCURITÉ (6,68 points)

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 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 du développement des plans internes, ...	**Réalisations constatées :** En 2025, TP a maintenu une posture de cybersécurité solide, prévenant toutes les perturbations majeures et incidents de sécurité impactant ses opérations et ses services, grâce à des investissements soutenus et des programmes et projets de transformation nouveaux ou poursuivis. TP a en particulier achevé le deuxième volet de son programme majeur baptisé Projet Eagle et progressé de manière significative sur le troisième volet donc 20% restent à réaliser en 2026, en ligne avec le plan. TP a satisfait à toutes les exigences de conformité externes, complétant toutes les évaluations requises au titre des certifications ISO 27001, ISO 27701, PCI et HIPAA, et a passé plus de 580 audits clients sans aucune constatation ouverte, démontrant la maturité de ses infrastructures en la matière. TP a également lancé un nouveau projet destiné à moderniser les capacités de sécurité, rationaliser les opérations, les technologies et améliorer l'efficacité des coûts, en soutien au TP Future Forward Program. Les défenses cybernétiques de TP se comparent favorablement aux secteurs de pointe comme la banque, démontrant l'engagement du Groupe et de ses équipes à allouer les ressources nécessaires pour protéger son savoir-faire, ses clients et leurs propres clients. Au titre de ce critère, le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté l'atteinte à 100% de ce critère.

CRITÈRE LIÉ À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (20 POINTS)

Objectif : Poursuite du 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 poursuite du déploiement effectif des produits et services du Groupe à l'attention des clients, la mise en oeuvre de la politique de prises d'intérêts ou de participations (venture capital) dans des sociétés développant des outils et des solutions innovants intégrant l'IA pour développer l'offre de services du groupe...	**Réalisations constatées :** L'année 2025 a marqué le passage à une phase d'industrialisation de l'intelligence artificielle chez TP. Conformément au critère qualitatif de bonus fixé pour 2025, le Groupe a poursuivi le déploiement de solutions IA et lancé plus de 500 projets IA en 2025. En outre, le groupe a structuré son approche autour du lancement du cadre unifié FAB (incluant Fab Collect, Fab Assist, Fab Growth et Fab Connect). Plusieurs partenariats majeurs ont été noués au cours de l'année, illustrant la stratégie de croissance de TP, consistant en des investissements dans l'IA pour offrir des services de gestion de l'expérience client améliorés à une large base de clients et en tirer parti pour les activités du groupe. L'initiative majeure de 2025 a été l'unification de toutes les initiatives IA sous le cadre FAB, permettant la standardisation de l'approche du Groupe, de son offre et des opérations mondiales sous une plateforme unique. TP dispose désormais d'un système d'exploitation et d'un écosystème IA unifié, opérationnel et commercialisé, positionnant le Groupe comme le leader des services digitaux pour les années à venir. FAB constitue désormais le fondement de la stratégie "High-Tech, High-Touch" du groupe pour 2026 et est une pierre angulaire du plan TP Future Forward. L'IA est intégrée aux standards TOPS et BEST du Groupe où elle y est une exigence méthodologique et non une option. Les processus de recrutement, de formation, de qualité et de gestion des effectifs ont été repensés et redéfinis pour inclure des composants FAB obligatoires. En janvier 2026, TP a reçu le « Technology Innovation Leadership Award » (Prix du leadership en innovation technologique) dans le secteur de l'industrie mondiale du BPO AI de la part de Frost & Sullivan. Ce prix vient valider la stratégie technologique du groupe et est particulièrement stratégique pour TP car elle vient saluer le positionnement de TP face à l'intelligence artificielle, source des inquiétudes actuelles du marché. Cette récompense vient reconnaitre la transformation technologique du Groupe. Les analystes ont mis en avant trois piliers : l'innovation centrée sur le client, l'excellence opérationnelle et la technologie évolutive. Cette distinction est particulièrement stratégique pour TP car elle démontre que TP est un leader dans l'application de l'IA. . Sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a constaté l'atteinte à 100% de ce critère.

INTÉGRATION MAJOREL (6,66 POINTS)

Objectif : Finalisation de l'intégration des entités Majorel et réalisation des restructurations.	**Réalisations constatées** : En 2025, le Groupe a poursuivi et finalisé l'intégration des entités Majorel démontrant sa gestion rigoureuse et la volonté d'optimisation de la gouvernance tout en fluidifiant les processus décisionnels. L'année 2025 a été rythmée par la finalisation de plusieurs opérations de fusion-absorption ou d'acquisition d'intérêts minoritaires. Dans la zone EMEA, les synergies ont été renforcées en simplifiant les structures et le nombre d'entités du Groupe aux Pays-Bas, au Luxembourg, au Portugal, en Pologne et en Turquie. Dans la zone Amériques, le Groupe a procédé à une simplification de ses détentions aux États-Unis, tout en fusionnant ses filiales opérationnelles en Amérique Latine, spécifiquement au Pérou et en Colombie. Ces opérations sont dans la lignée de celles entamées en 2024 et se traduisent par une réduction des coûts de gestion administrative et une meilleure transparence des flux intragroupes. Sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration a constaté l'atteinte à 100% de ce critère.

Au titre des critères extra-financiers, le niveau d'atteinte est de 100 % et le conseil d'administration a décidé d'attribuer la totalité des 40 points assignés à ces critères.

Compte tenu des réalisations constatées, des recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance formulées après validation par les autres comités des éléments les concernant, le conseil d'administration, réuni le 26 février 2026, a arrêté le pourcentage de réalisation des objectifs à 40 %. Le détail par dirigeant mandataire social figure ci-après. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2025 est conditionné à l'approbation des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de 2025 par l'assemblée générale à tenir en 2026.

4.2.2.2.2. Récapitulatif par dirigeant mandataire social

A. Mise en œuvre de la politique de rémunération en 2025 et rémunérations versées à M. Daniel Julien, directeur général

Les éléments de rémunération pour 2025 de M. Daniel Julien, directeur général, ont été déterminés par le conseil d'administration du 27 février 2025, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance. Sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (14e résolution), les rémunérations ont ainsi été attribuées et/ou versées en totalité par la filiale américaine Teleperformance Group, Inc., (TGI) dont M. Daniel Julien 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 TGI, le groupe supportant les charges et cotisations sociales dans ce pays selon les réglementations locales applicables.

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS *(tableau 11 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)*

	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 Administrateur et directeur général jusqu'au 15 mars 2026 inclus	Non	Non	Non	Oui

Au cours des dernières années, la structure de sa rémunération a connu plusieurs évolutions décidées par le conseil d'administration destinées à maintenir sa cohérence et sa pertinence suite aux évolutions en matière de gouvernance et à refléter les attentes ou souhaits exprimés par certains actionnaires. Les modifications structurelles suivantes ont ainsi été opérées :

- en décembre 2017, réduction du montant de l'indemnité de non-concurrence 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) ;
- 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 directeur général ;
- depuis 2024, introduction de critères liés à la cybersécurité et à l'intelligence artificielle afin de renforcer le lien entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et les enjeux extra-financiers les plus matériels du groupe, permettant également de prendre en compte les attentes des actionnaires.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL *(tableau 2 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF – montants bruts en euros)*

	2025 (1)		2024 (1)	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe annuelle	**2 323 009**	**2 323 009**	2 426 063	2 426 063
Rémunération variable annuelle	**929 204** (2)	**1 455 638** (3)	1 455 638	1 455 638 (4)
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	**90 595**	**90 595**	92 227	92 227
TOTAL	**3 342 808**	**3 869 242**	**3 973 928**	**3 973 928**

(1) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre d'une année sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2025, 1 euro = 1,130 dollar US et pour 2024, 1 euro = 1,082 dollar US).

(2) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2025 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 2025 par l'assemblée générale du 21 mai 2026.

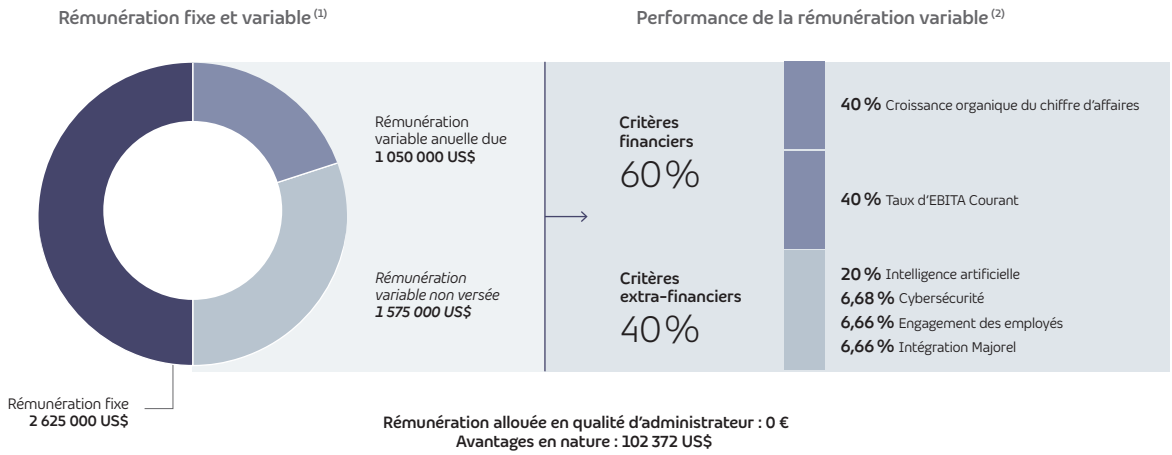
(3) La rémunération variable au titre de l'exercice 2024 a été versée, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, suite au vote positif de l'assemblée générale du 21 mai 2025 (6e résolution approuvée à 94,46 %).

(4) La rémunération variable au titre de l'exercice 2023 a été versée, conformément aux dispositions légales, suite au vote positif de l'assemblée générale du 23 mai 2024 (6e résolution).

Détail des éléments de rémunération du directeur général pour 2025

Les éléments de rémunération de M. Daniel Julien, directeur général, au titre de l'exercice 2025 reflètent la mise en œuvre de la politique de rémunération dûment approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (14e résolution approuvée à 84,26 %).

Rémunération annuelle au titre de 2025 (1) (2)



Rémunération allouée en qualité d'administrateur : 0 €
Avantages en nature : 102 372 US$

Rémunération de long-terme sous forme d'actions au titre de 2025
Attribution de 50 000 actions de performance sous conditions de performance internes et externes.

(1) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la part variable au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2026 (cf ci-après).

(2) La rémunération variable annuelle au titre de 2025 est exprimée sous la forme d'un montant maximum et représente, à objectifs atteints, 50% de la rémunération annuelle totale. Seuls 40% des objectifs fixés pour 2025 ont été atteints. En conséquence, 40% de la rémunération variable cible (soit 1 050 000 USD) sera versée sous réserve du vote positif de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2025, la part fixe de la rémunération de M. Daniel Julien, directeur général, a été fixée à la somme brute de 2 625 000 dollars US (soit 2 323 009 euros), montant identique à celui fixé depuis 2018. La variation constatée sur la somme ainsi convertie en euros, par rapport à l'exercice précédent, est due à l'effet du change entre le dollar US et l'euro.

Rémunération variable annuelle

Pour 2025, 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 à celui de la rémunération fixe. Les conditions de performance fixées par le conseil d'administration et le détail par critère sont décrits à la section 4.2.2.2.1 ci-avant. Le conseil d'administration du 26 février 2026 a constaté une réalisation des objectifs à hauteur de 40 % et arrêté le montant de la rémunération variable 2025 à la somme de 1 050 000 dollars US (soit 929 204 euros).

Cette part variable est, depuis 2018, assortie d'un mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1 ci-avant. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

	Objectifs fixés par le conseil d'administration du 27 février 2025			Constatation par le conseil d'administration du 26 février 2026		
Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (60 %)						
Croissance organique du chiffre d'affaires – 30 points	Égal à 3,0 %	Égal à 4,0 % et au-delà		0	0 US$	cf. détail à la section 4.2.2.2.1 ci-avant
Taux d'EBITA courant – 30 points	Égal à 14,8 %	Égal à 15,0 % et au-delà		0	0 US$	
Critères extra-financiers (40 %)						
Engagement des employés - 6,66 points				100 %	174 825US$	cf. détail à la section 4.2.2.2.1 ci-avant
Cybersécurité - 6,68 points				100 %	175 250 US$	
Intelligence artificielle - 20 points				100 %	525 000 US$	
Intégration Majorel - 6,66 points				100 %	174 825 US$	
TOTAL				**40 POINTS, SOIT 40 %**	**1 050 000 US$**	

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 31 juillet 2025, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance et à la politique de rémunération pour 2025 approuvées par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (32e et 14e résolutions respectivement), a décidé d'attribuer 50 000 actions de performance en faveur de M. Daniel Julien.

Cette attribution est soumise à des conditions de performance exigeantes, mesurables et rendues publiques de manière prospective. Le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a décidé de renforcer certains des niveaux d'atteinte des critères de

performance qui avaient été initialement publiés afin de maintenir le caractère exigeant et ambitieux et participant davantage à un alignement avec l'intérêt des actionnaires. Ces critères ainsi que les niveaux d'atteinte fixés sont décrits à la section 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2025.

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance annoncée le 26 février 2026, le conseil d'administration a décidé, compte tenu notamment de l'ancienneté de M. Daniel Julien au sein du groupe dont il est le fondateur, de sa contribution au Groupe et de son implication totale pour assurer une période de transition réussie jusqu'à la fin de l'année 2026, de permettre à M. Daniel Julien de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance, au prorata du temps où il aura satisfait à la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné. Cette décision, prise sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, est en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés. S'agissant du plan 2025, le nombre maximum des actions de performance a été ramené à, *prorata temporis*, 23 968 actions.

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 2025 (et avant application de la réduction *prorata temporis)*, la part variable totale représente 63% de sa rémunération totale.

Avantages en nature

Les avantages en nature accordés à M. Daniel Julien en 2025, valorisés à 102 372 dollars US, soit 90 595 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 2025 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan.* Ce mécanisme, similaire à un système d'épargne différé, mis en place par TGI, permet aux bénéficiaires 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 fixée à 50 000 dollars US par an. Les rémunérations ainsi différées et abondées sont versées aux bénéficiaires le jour de leur départ de la société. Au 31 décembre 2025, M. Daniel Julien a différé le paiement d'une somme de 200 000 dollars US, ainsi abondée à hauteur de 50 000 dollars US, soit 44 248 euros.

Contrat de travail

Néant.

Régime de retraite supplémentaire ou additionnelle

Néant.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Néant.

Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence

S'agissant de l'engagement de non-concurrence du 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 avait autorisé, dès cette date, la mise en place d'un engagement de non-concurrence liant M. Daniel Julien à Teleperformance SE et à TGI.

Cet engagement a été conclu le 18 mai 2006 et approuvé par l'assemblée générale du 1er juin 2006. Il a, par la suite, été modifié par décisions du conseil d'administration du 31 mai 2011 et du 30 novembre 2011 et approuvé par l'assemblée générale 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 de M. Daniel Julien, qu'elle qu'en soit la cause. Elle permet également de limiter l'impact financier pour le groupe dans la mesure où le montant de la rémunération prévue en contrepartie des obligations mises à la charge de M. Daniel Julien, est revu à la baisse. L'avenant à l'engagement de non-concurrence a été conclu le 1er décembre 2017 et a été approuvé par l'assemblée générale du 20 avril 2018.

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.

Autres éléments de rémunération

Il n'est pas prévu d'autres rémunérations ou de rémunération exceptionnelle à raison d'un 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 2025 en faveur de M. Daniel Julien, directeur général

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il est proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026 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 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Daniel Julien, directeur général, tels que synthétisés dans le tableau ci-après. Dans ce cadre, il est rappelé que l'assemblée du 21 mai 2025 a :

- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024, en ce compris la rémunération variable annuelle versée en mai 2025 à l'issue de l'assemblée générale (7e résolution approuvée à 94,46 %), et ;

- favorablement voté la politique de rémunération, en application de laquelle les éléments de rémunération au titre de l'exercice 2025 ont été mis en œuvre et arrêtés (14e résolution approuvée à 84,26 %).

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 annuelle	2 625 000 US$, soit 2 323 009 €	2 625 000 US$, soit 2 323 009 €	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, est due à l'effet du change entre le dollar US et l'euro.
Rémunération variable annuelle N-2 (2024) et N-1 (2025)	1 575 000 US$, soit 1 455 638 € (montant attribué au titre de l'exercice 2024 et versé en mai 2025 [7e résolution – AG du 21 mai 2025])	1 050 000 US$, soit 929 204€ (montant attribué au titre de l'exercice 2025 et à verser en 2026 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2026)	Dans sa séance du 26 février 2026, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté les niveaux d'atteinte de critères de performance suivants : ■ au titre des critères financiers, aucun des points n'a été attribué, ■ au titre des critères extra-financiers, la totalité des 40 points a été attribuée. Le montant de la rémunération variable du directeur général au titre de 2025 a, en conséquence, été arrêté à 1 050 000 US$, soit 929 204 €. Les conditions de performance et les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 4.2.2.2.1. au paragraphe *Rémunérations variables annuelles pour 2025* ci-avant. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de *clawback*.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Néant.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	Néant.
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 : 3 212 500 €), nombre maximum ramené, *prorata temporis*, à 23 698.	Le directeur général ne bénéficie d'aucune option d'actions. Le conseil d'administration dans sa séance du 31 juillet 2025, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (32e résolution) et à la politique de rémunération décrite aux sections 4.2.1 et 4.2.2.2 ci-avant, a décidé d'attribuer 50 000 actions de performance au titre de l'exercice 2025, sous conditions de présence et de performance. Les conditions de performance, mesurées sur trois ans, sont décrites à la section 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2025. Dans le cadre des évolutions de la gouvernance annoncée le 26 février 2026, le conseil d'administration a décidé, compte tenu notamment de la contribution de M. Daniel Julien au sein du groupe dont il est le fondateur et de son implication totale pour assurer une période de transition réussie jusqu'à la fin de l'année 2026, de permettre à M. Daniel Julien de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance, au prorata du temps où il aura satisfait à la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné, dont cette attribution. Cette décision, prise sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, est en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés. S'agissant du plan 2025, le nombre maximum des actions de performance a été ramené à, *prorata temporis*, 23 698 actions.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n/a	n/a	Néant.
Avantages de toute nature	102 372 US$, soit 90 595 €	102 372 US$, soit 90 595 €	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 2025 dans le cadre du *non-qualified deferred compensation plan* décrit au paragraphe *Avantages en nature* ci-avant.
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a	n/a	Néant.
Retraite supplémentaire	n/a	n/a	Néant.
Indemnité de non-concurrence	n/a	n/a	M. Daniel Julien, fondateur du groupe, est lié au groupe par un engagement de non-concurrence conclu en 2006, décrit au paragraphe *Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence* ci-avant.

* *Les rémunérations libellées en devises étrangères sont converties en euros au cours moyen de l'année (pour 2025, 1 euro = 1,130 dollar US et pour 2024, 1 euro = 1,082 dollar US). Elles sont versées par Teleperformance Group Inc., filiale américaine, le groupe supportant ainsi les charges et cotisations sociales dans ce pays selon les réglementations locales applicables.*

B. Mise en œuvre de la politique de rémunération en 2025 et rémunérations versées à M. Thomas Mackenbrock, directeur général délégué

Conformément à la politique de rémunération pour 2025 votée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (15e résolution approuvée à 95,29 %), les éléments de rémunération dus ou versés en 2025 à M. Thomas Mackenbrock, directeur général délégué sont décrits ci-après, tels qu'arrêtés par le conseil d'administration du 27 février 2025.

Ses responsabilités sont articulées entre les mandats de directeur général délégué de Teleperformance SE et de *managing director* de TP Digital Services Holding GmbH (anciennement dénommée Majorel Holding Deutschland GmbH), filiale allemande du groupe. Compte tenu de cette articulation, sur la base de la politique de rémunération applicable au directeur général délégué votée par l'assemblée générale (15e résolution de l'assemblée 2025 approuvée à 95,29 %), le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance a mis en oeuvre la politique de rémunération le concernant. Par souci de transparence et d'exhaustivité, les développements qui suivent intègrent l'ensemble des éléments de rémunération attribués et/ou versés à M. Thomas Mackenbrock, y compris ceux en qualité de *managing director* de TP Digital Services Holding GmbH.

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS *(tableau 11 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)*

	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
Thomas Mackenbrock Directeur général délégué jusqu'au 15 mars 2026 inclus	Non	Non	Non	Oui

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ *(tableau 2 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF – montants bruts en euros)*

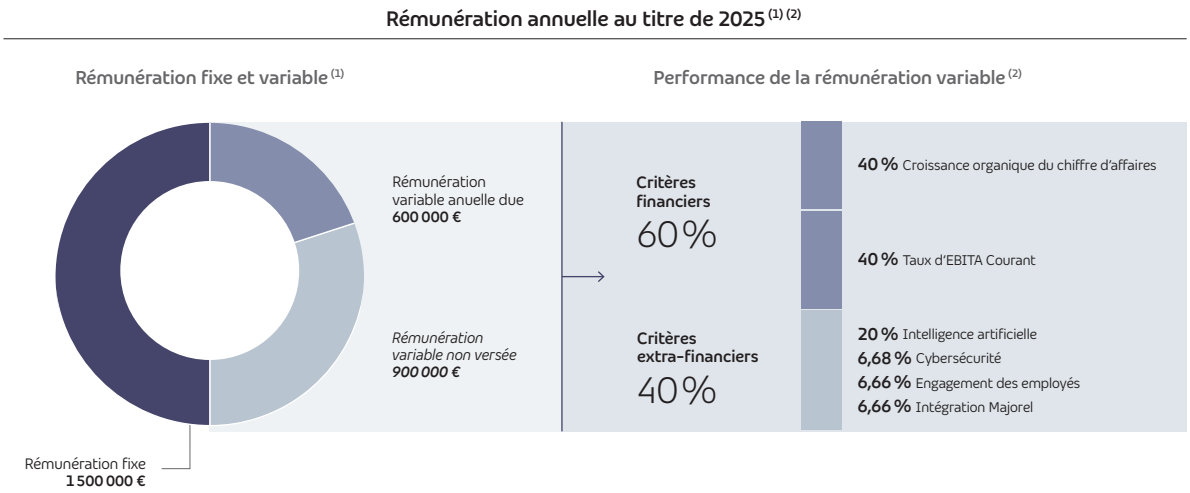
	2025		2024[1]	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe annuelle				
■ au titre du mandat de DGD	**426 000**	**426 000**	106 500	106 500
■ au titre du mandat de *managing director*	**1 074 000**	**1 074 000**	268 500	268 500
Rémunération variable annuelle				
■ au titre du mandat de DGD	**282 800** [2]	**106 050**	106 050 [3]	n/a
■ au titre du mandat de *managing director*	**317 200**	**118 950**	118 950	n/a
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	**n/a**	**n/a**	n/a	n/a
TOTAL	**2 100 000**	**1 725 000**	**600 000**	**375 000**

(1) Nomination en qualité de directeur général délégué à compter du 1er octobre 2024.

(2) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2025 est conditionné pour le mandat de directeur général délégué, 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 2025 par l'assemblée générale du 21 mai 2026.

(3) La rémunération variable au titre de l'exercice 2024 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 21 mai 2025 (10e résolution approuvée à 95,22 %).

Détail des éléments de rémunération du directeur général délégué



Rémunération de long-terme sous forme d'actions au titre de 2025
Attribution de 32 000 actions de performance sous conditions de performance internes et externes.

(1) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la part variable au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2026 (cf ci-après).

(2) La rémunération variable annuelle au titre de 2025 est exprimée sous la forme d'un montant maximum et représente, à objectifs atteints, 50% de la rémunération annuelle totale. Seuls 40% des objectifs fixés pour 2025 ont été atteints. En conséquence, 40% de la rémunération variable cible (soit 282 800 euros) sera versée sous réserve du vote positif de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe de M. Thomas Mackenbrock a été fixée à la somme brute de :

- 426 000 euros au titre de son mandat de directeur général délégué ;
- 1 074 000 euros au titre de son mandat de *managing director*.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de M. Thomas Mackenbrock a été fixée à la somme brute maximum de :

- 707 000 euros au titre de son mandat de directeur général délégué;
- 793 000 euros au titre de son mandat de *managing director*.

Elle représente ainsi un niveau équivalent à celui de la rémunération fixe totale.

Les conditions de performance fixées par le conseil d'administration et le détail par critère sont décrits à la section 4.2.2.2.1 ci-avant. Le conseil d'administration du 26 février 2026 a constaté une réalisation des objectifs à hauteur de 40 % et arrêté le montant de la rémunération variable 2025 attachée au mandat de directeur général délégué à la somme de 282 800 euros.

Cette part variable est assortie d'un mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1 ci-avant. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

	Objectifs fixés par le conseil d'administration du 27 février 2025			Constatation par le conseil d'administration du 26 février 2026		
Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (60 %)						
Croissance organique du chiffre d'affaires – 30 points	Égal à 3,0 %		Égal à 4,0 % et au-delà	0	0 €	cf. détail à la section 4.2.2.2.1 ci-avant
Taux d'EBITA courant – 30 points	Égal à 14,8 %		Égal à 15,0% et au-delà	0	0 €	
Critères extra-financiers (40 %)						
Engagement des employés - 6,66 points				100 %	47 086 €	cf. détail à la section 4.2.2.2.1 ci-avant
Cybersécurité - 6,68 points				100 %	47 228 €	
Intelligence artificielle - 20 points				100 %	141 400 €	
Intégration Majorel - 6,66 points				100 %	47 086 €	
TOTAL				**40 POINTS, SOIT 40 %**	**282 800 €**	

S'agissant de la rémunération variable au titre du mandat de managing director, à la demande de l'intéressé pour en assurer la cohérence, les conditions de performance ont été alignées avec celles du mandat de directeur général délégué et le taux de 40 % a été appliqué à la somme totale maximum (alors que le taux de réalisation initialement fixé était supérieur). En conséquence, le montant a été arrêté à la somme de 317 200 euros.

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 31 juillet 2025, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance et à la politique de rémunération pour 2025 approuvées par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (32e et 15e résolutions respectivement), a décidé d'attribuer 32 000 actions de performance en faveur de M. Thomas Mackenbrock.

Cette attribution est soumise à des conditions de performance exigeantes, mesurables et rendues publiques de manière prospective. Le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a décidé de renforcer certains des niveaux d'atteinte des critères de performance qui avaient été initialement publiés afin de maintenir le caractère exigeant et ambitieux et participant davantage à un alignement avec l'intérêt des actionnaires. Ces critères ainsi que les niveaux d'atteinte fixés sont décrits à la section 6.2.6.3 du document de référence pour 2025.

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance annoncée le 26 février 2026 et compte tenu de sa contribution au Groupe, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF, de permettre à M. Thomas Mackenbrock de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance, ce au prorata du temps où il aura satisfait la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné, dont cette attribution. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés. Ainsi, pour le plan 2025, le nombre maximum d'actions susceptibles d'acquisition a été ramené à 11 601.

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 2025 (et avant application de la réduction *prorata temporis*), la part variable totale représente 64 % de sa rémunération totale.

Avantages en nature

M. Thomas Mackenbrock n'a pas bénéficié d'avantages en nature en 2025.

Contrat de travail

Néant.

Régime de retraite supplémentaire ou additionnelle

Néant.

Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions

Néant.

Il est précisé que le contrat de *managing director* contient une période de préavis réciproque de trois mois.

Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 août 2024 a autorisé la mise en place d'une convention de non-concurrence entre Teleperformance SE et M. Thomas Mackenbrock, en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Cette convention a été signée le 12 septembre 2024, avec une entrée en vigueur le 1er octobre 2024.

Cette convention répond à l'intérêt de la société et du groupe, notamment en ce qu'elle assure la protection des intérêts légitimes du groupe et de l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, partenaires, actionnaires…).

Elle prévoit, conformément à la politique de rémunération applicable au directeur général délégué, une indemnité de non-concurrence en contrepartie des obligations de non-concurrence et de non–sollicitation pesant sur M. Thomas Mackenbrock pendant une durée de douze mois à l'issue de ses fonctions au sein du groupe TP Cette indemnité sera limitée à un montant égal à la rémunération annuelle totale (sur douze mois) perçue par M. Thomas Mackenbrock au cours de l'exercice précédant celui de la cessation des fonctions de M. Thomas Mackenbrock au sein du groupe.

Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale 2025 réunie le 21 mai 2025 (5e résolution approuvée à 97,48 %), conformément aux dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

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 2025.

Autres éléments de rémunération

Néant.

Vote *ex post* des actionnaires sur les éléments de rémunération versés au cours ou attribués, au titre de l'exercice 2025 à M. Thomas Mackenbrock, directeur général délégué

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il est proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026 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 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Thomas Mackenbrock, à raison de son mandat de directeur général délégué, tels que synthétisés dans le tableau ci-après. Dans ce cadre, il est rappelé que l'assemblée du 21 mai 2025 a :

- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024 en ce compris la rémunération variable annuelle versée en mai 2025 à l'issue de l'assemblée générale (10e résolution approuvée à 95,22 %), et ;
- favorablement voté la politique de rémunération, en application de laquelle les éléments de rémunération au titre de l'exercice 2025 ont été mis en œuvre et arrêtés (15e résolution approuvée à 95,29 %).

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	Directeur général délégué : 426 000 € Managing Director : 1 074 000 €	Directeur général délégué : 426 000 € Managing Director : 1 074 000 €	La rémunération fixe totale annuelle brute, en année pleine, de M. Thomas Mackenbrock a été arrêtée par le conseil d'administration à 1 500 000 €.
Rémunération variable annuelle N-2 (2024) et N-1 (2025)	Directeur général délégué : 106 050 € (montant attribué au titre de 2024, proratisé et versé en mai 2025 [10e résolution - AG du 21 mai 2025])	Directeur général délégué : 282 800 € (montant attribué au titre de l'exercice 2025 à verser en 2026 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2026)	Dans sa séance du 26 février 2026, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté les niveaux d'atteinte de critères de performance suivants : ■ au titre des critères financiers, aucun des points n'a été attribué, ■ au titre des critères extra-financiers, la totalité des 40 points a été attribuée. Le montant de la rémunération variable du directeur général délégué au titre de 2025 a, en conséquence, été arrêté à 282 800 €. Les conditions de performance et les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 4.2.2.2.1. au paragraphe *Rémunérations variables annuelles pour 2025* ci-avant. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de *clawback*.
	Managing Director : 118 950 €	Managing Director : 317 200 €	Le montant de la rémunération variable annuelle 2025 a été arrêté à 317 200 € au titre du mandat de *managing director*. À la demande de l'intéressé, pour en assurer la cohérence, les conditions de performance ont été alignées avec celles du mandat de directeur général délégué et le taux de 40% a été appliqué.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Néant.
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	Néant.
Options d'actions (SO), actions de performance (AP) ou tout autre avantage de long terme	n/a	SO = néant AP : 32 000 (valorisation comptable : 2 056 000 €), nombre maximum ramené, *prorata temporis*, à 11 601.	Le conseil d'administration dans sa séance du 31 juillet 2025, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (32e résolution) et à la politique de rémunération décrite aux sections 4.2.1 et 4.2.2.2 ci-avant, a décidé d'attribuer 32 000 actions de performance au titre de l'exercice 2025, sous conditions de présence et de performance. Les conditions de performance, mesurées sur trois ans, sont décrites à la section 6.2.6.3 du document de référence pour 2025. Dans le cadre des évolutions de gouvernance annoncées le 26 février 2026 et compte tenu de sa contribution au Groupe, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF, de permettre à M. Thomas Mackenbrock de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance, ce au prorata du temps où il aura satisfait cette condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné, dont cette attribution. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés. Ainsi, pour le plan 2025, le nombre maximum d'actions susceptibles d'acquisition a été ramené à 11 601.
Rémunération à raison d'un mandat d'administrateur	n/a	n/a	Néant.
Avantages de toute nature	0 €	0 €	Il n'y a pas eu d'avantages en nature en 2025.
Indemnité de départ ou de prise de fonctions	n/a	n/a	Néant.
Retraite supplémentaire	n/a	n/a	Néant.
Indemnité de non-concurrence	n/a	n/a	Une convention de non-concurrence a été signée entre Teleperformance SE et M. Thomas Mackenbrock le 12 septembre 2024, à effet du 1er octobre 2024, à la suite de l'autorisation du conseil d'administration. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025. Elle est décrite au paragraphe *Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence* ci-avant.

C. Mise en œuvre de la politique de rémunération en 2025 et rémunérations versées 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 du 27 février 2025, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance. Sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale, les rémunérations ont été attribuées et/ou versées par Teleperformance SE.

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS *(tableau 11 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)*

	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 jusqu'au 15 mars 2026 inclus	Oui	Non	Non	Oui

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CHARGE DES FINANCES
(tableau 2 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF - 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.

	2025		2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe annuelle :				
■ au titre du mandat	**140 000**	**140 000**	140 000	140 000
■ au titre du contrat de travail	**520 000**	**520 000**	520 000	520 000
Rémunération variable annuelle :				
■ au titre du mandat	**176 000** [1]	**264 000** [2]	264 000	228 000
■ au titre du contrat de travail [3]	**220 000**	**220 000**	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	**1 068 480**	**1 156 480**	**1 156 480**	**1 120 480**

(1) Le versement de la rémunération variable annuelle à raison du mandat au titre de l'exercice 2025 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 2025 par l'assemblée générale du 21 mai 2026.

(2) La rémunération variable annuelle à raison du mandat au titre de l'exercice 2024 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 21 mai 2025 (11e résolution approuvée à 95,43 %).

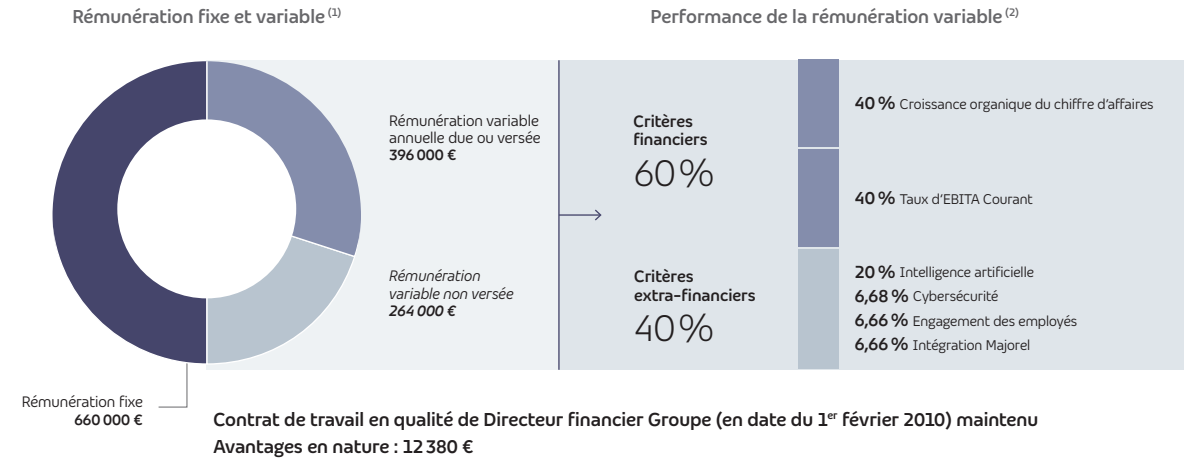
(3) Ce montant correspond à la rémunération variable, sous conditions d'objectifs à atteindre, prévue au contrat de travail.

Détail des éléments de rémunération du directeur général délégué en charge des finances pour 2025

Les éléments de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué, au titre de l'exercice 2025 sont l'application de la politique de rémunération à raison de son mandat dûment approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (16e résolution approuvée à 95,23 %).

.

Rémunération annuelle au titre de 2025 (1) (2)



Contrat de travail en qualité de Directeur financier Groupe (en date du 1er février 2010) maintenu
Avantages en nature : 12 380 €

Rémunération de long-terme sous forme d'actions au titre de 2025
Attribution de 24 000 actions de performance sous conditions de performance internes et externes.

(1) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la part variable au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 26 février 2026 (cf ci-après).

(2) La rémunération variable annuelle au titre de 2025 est exprimée sous la forme d'un montant maximum et représente, à objectifs atteints, 50% de la rémunération annuelle totale. Seuls 40% des objectifs fixés pour 2025 ont été atteints. En conséquence, 40% de la rémunération variable cible (soit 176 000 euros) sera versée sous réserve du vote positif de l'assemblée du 21 mai 2026.

Rémunération fixe annuelle

Au titre du mandat

Pour 2025, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Olivier Rigaudy, en qualité de directeur général délégué en charge des finances, a été fixé à la somme globale brute de 140 000 euros.

Au titre du contrat de travail

Au titre de ses fonctions salariées de directeur financier groupe, M. Olivier Rigaudy a perçu, en 2025, 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 2025, la part variable annuelle de la rémunération de mandataire social a été fixée à une somme brute maximum de 440 000 euros. Elle représente ainsi un niveau équivalent à celui de la rémunération fixe. Les conditions de performance fixées par le conseil d'administration et le détail par critère sont décrits à la section 4.2.2.2.1 ci-avant. Le conseil d'administration du 26 Février 2026 a constaté une réalisation des objectifs à hauteur de 40 % et arrêté le montant de la rémunération variable 2025 à la somme de 176 000 euros.

Cette part variable est assortie d'un mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1 ci-avant. À ce jour, ce mécanisme n'a pas été mis en œuvre.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'APPRÉCIATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE

	Objectifs fixés par le conseil d'administration du 27 février 2025			Constatation par le conseil d'administration du 26 février 2026		
Poids relatifs de chaque indicateur de performance	Minimum	Objectif cible	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire	Appréciation
Critères financiers (60 %)						
Croissance organique du chiffre d'affaires – 30 points	Égal à 3,0 %	Égal à 4,0 % et au-delà		0	0 €	cf. détail à la section 4.2.2.2.1 ci-avant
Taux d'EBITA courant – 30 points	2gal à 14,8 %	Égal à 15,0 % et au-delà		0	0 €	
Critères extra-financiers (40 %)						
Engagement des employés - 6,66 points				100 %	29 304 €	cf. détail à la section 4.2.2.2.1 ci-avant
Cybersécurité - 6,68 points				100 %	29 392 €	
Intelligence artificielle - 20 points				100 %	88 000 €	
Intégration Majorel - 6,66 points				100 %	29 304 €	
TOTAL				**40 POINTS, SOIT 40 %**	**176 000 €**	

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 2025 par l'assemblée générale à tenir en 2026.

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 2025, 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 2025, sont décrits dans le tableau ci-dessous.

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, notamment en termes de rentabilité financière et de marge	40 %	Atteinte des niveaux de *free-cash flow* (870 millions d'euros) et de marge opérationnelle (1 485 millions d'euros) au-delà du consensus et aux attentes du marché.	100 %
Management proactif de la liquidité et des frais financiers du groupe.	30 %	Succès de l'émission obligataire de janvier 2025 d'un montant de 500 millions d'euros, assortie d'un coupon de 4,25%, sursouscrite près de 6 fois par une base d'investisseurs diversifiée de premier plan. Les frais financiers nets du groupe (hors résultats de change et éléments non cash) sont en baisse (- 2 millions d'euros) pour un encours moyen sur l'année en hausse (+ 87 millions d'euros). Déploiement de l'interface bancaire unique à travers le groupe dans 26 pays, couvrant à la fin de l'année 2025 près de 50% des flux de paiement.	100 %
Amélioration du taux d'imposition du Groupe.	30 %	Baisse du taux d'impôt effectif, maitrisé au niveau du groupe, hors dépréciations des *goodwills*, atteignant 33,1 % pour l'année 2025 (contre 38,5 % en 2024).	100 %

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, dans sa séance du 31 juillet 2025, conformément à l'autorisation d'attribution d'actions de performance et à la politique de rémunération pour 2025 approuvées par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (32e et 16e résolutions respectivement), a décidé d'attribuer 24 000 actions de performance en faveur de M. Olivier Rigaudy.

Cette attribution est soumise à des conditions de performance exigeantes, mesurables et rendues publiques de manière prospective. Le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a décidé de renforcer certains des niveaux d'atteinte des critères de performance qui avaient été initialement publiés afin de maintenir le caractère exigeant et ambitieux et participant davantage à un alignement avec l'intérêt des actionnaires. Ces critères ainsi que les niveaux d'atteinte fixés sont décrits à la section 6.2.6.3 du document de référence pour 2025.

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance annoncée le 26 février 2026 et compte tenu de l'annonce par M. Olivier Rigaudy de son intention de partir en retraite d'ici la fin de l'année 2026, le Conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a d'ores et déjà décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et compte tenu de l'ancienneté de M. Olivier Rigaudy et de sa contribution au Groupe, de lui permettre de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance au prorata du temps où il aura satisfait la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné, dont cette attribution. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et l'acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés. Ainsi, pour le plan 2025, le nombre maximum d'actions susceptibles d'acquisition a été ramené à 11 375.

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 2025 (avant application de la réduction *prorata temporis*), la part variable totale représente 74 % de sa rémunération totale.

Contrat de travail

Le 13 octobre 2017, sur proposition du directeur général, le conseil d'administration a décidé de nommer M. Olivier Rigaudy en qualité de directeur général délégué.

M. Olivier Rigaudy assumant par ailleurs les fonctions de directeur financier du groupe depuis le 1er 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 a donc décidé de maintenir le contrat de travail liant 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 qui prévoit que cette recommandation 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. Il est apparu au conseil d'administration que ce maintien, et la structure de rémunération associée, étaient acceptable, pertinente et fondée, notamment avec le niveau de transparence et d'exhaustivité fourni.

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, 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. 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.

Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence

S'agissant de l'engagement de non-concurrence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance 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 1er 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 TP 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 2025.

Autres éléments de rémunération

Le directeur général délégué ne reçoit pas d'autres rémunérations ou de rémunération exceptionnelle à raison de mandats 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 2025 en faveur de M. Olivier Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il est proposé à l'assemblée générale à tenir en 2026 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 2025 à M. Olivier Rigaudy, 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 21 mai 2025 a :

- approuvé la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2024, en ce compris la rémunération variable annuelle versée en mai 2025 (11e résolution approuvée à 95,43 %) ; et
- favorablement voté la politique de rémunération en application de laquelle les éléments de rémunération de son mandat de directeur général délégué au titre de l'exercice 2025 ont été arrêtés (16e résolution approuvée à 95,23 %).

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 annuelle	Mandat : 140 000 €	Mandat : 140 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Olivier Rigaudy a été arrêtée par le Conseil d'administration à 140 000 €.
	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 (2024) et N-1 (2025)	Mandat : 264 000 € (montant attribué au titre de 2024 et versé en mai 2025 [11e résolution – AG du 21 mai 2025])	Mandat : 176 000 € (montant attribué au titre de l'exercice 2025 et à verser en 2026 sous réserve et après approbation de l'assemblée générale à tenir en 2026)	Dans sa séance du 26 février 2026, le Conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté les niveaux d'atteinte de critères de performance suivants : ■ au titre des critères financiers, aucun des points n'a été attribué, ■ au titre des critères extra-financiers, la totalité des 40 points assignés à ces critères a été attribuée. Le montant de la rémunération variable du directeur général délégué au titre de 2025 a, en conséquence, été arrêté à 176 000 €. Les conditions de performance et les niveaux d'atteinte attendus et constatés sont décrits à la section 4.2.2.2.1. au paragraphe *Rémunérations variables annuelles pour 2025* ci-avant. Cette rémunération variable annuelle est assortie d'un mécanisme de *clawback*.
	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 ci-avant. Cette somme lui a été versée en 2025 au titre de l'exercice de ses fonctions salariées en 2024. Cette même somme lui a été versée fin février 2026 au titre de ces mêmes fonctions en 2025.
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	n/a	n/a	Néant.

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 exceptionnelle	n/a	n/a	Néant.
Options d'actions (SO), actions de performance (AP) ou tout autre avantage de long terme	n/a	SO = aucune AP = 24 000 actions (valorisation comptable : 1 542 000 €), nombre maximum ramené, *prorata temporis*, à 11 375).	Le directeur général délégué ne bénéficie d'aucune option d'actions. Le conseil d'administration dans sa séance du 31 juillet 2025, conformément à l'autorisation approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 (32e résolution) et à la politique de rémunération décrite aux sections 4.2.1 et 4.2.2.2 ci-avant, a décidé d'attribuer 24 000 actions de performance au titre de l'exercice 2025, sous conditions de présence et de performance. Les conditions de performance, mesurées sur trois ans, sont décrites à la section 6.2.6.3 du document de référence pour 2025. Dans le cadre des évolutions de la gouvernance annoncées le 26 février 2026 et compte tenu de l'annonce par M. Olivier Rigaudy de son intention de partir en retraite d'ici la fin de l'année 2026, le Conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a d'ores et déjà décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et compte tenu de l'ancienneté de M. Olivier Rigaudy et de sa contribution au Groupe, de lui permettre de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance au prorata du temps où il aura satisfait la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné, dont cette attribution. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et l'acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés. Ainsi, pour le plan 2025, le nombre maximum d'actions susceptibles d'acquisition a été ramené à 11 375.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n/a	n/a	Néant.
Avantages de toute nature	Mandat : 0 €	Mandat : 0 €	Néant.
	Contrat de travail : 12 480 €	Contrat de travail : 12 480 €	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	n/a	n/a	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 1er février 2018, et approuvé par l'assemblée générale du 20 avril 2018 (5e résolution). Il est décrit au paragraphe *Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence* ci-avant.

4.2.2.3. Eléments de comparaison du niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société

Ces éléments sont présentés sur la base du périmètre de la société Teleperformance SE, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce, et sur la base du périmètre France, en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021.

La présente section décrit (i) les ratios entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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. TP est un groupe employant, au 31 décembre 2025, près 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 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. Aussi, le périmètre de la société Teleperformance SE et le périmètre France (c'est-à-dire les sociétés du groupe TP ayant leur siège social en France et employant des salariés, y compris Teleperformance SE) ont été retenus. L'effectif représente ainsi, pour les années considérées, moins de 2 % de l'effectif total du groupe.

Méthode de calcul

Ces éléments ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables et avantages de toute nature versés par la société Teleperformance SE et ses filiales françaises, à raison des mandats ou fonctions qui y sont exercés au cours des exercices concernés, ainsi que sur la base de la valorisation comptable des actions de performance attribuées au cours des mêmes exercices. S'agissant des directeurs généraux délégués également rémunérés au titre d'une autre fonction au sein du Groupe, seuls les éléments qui leur sont versés ou attribués à raison de leur mandat par la Société sont pris en compte au numérateur.

La rémunération moyenne et médiane des salariés est déterminée sur une base équivalent temps plein et qui correspond à une rémunération annuelle en année pleine. Le calcul ne prend pas en compte les montants versés, le cas échéant, au titre d'indemnités de départ, d'indemnités de non-concurrence ou d'engagements au titre des régimes de retraite, en application des lignes directrices sur les multiples de rémunérations publiées par l'AFEP en février 2021.

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, il en ressort que :

- sur la période 2021-2025, la performance du groupe s'est accélérée et a atteint des niveaux importants, malgré un ralentissement de la croissance. Le nombre de collaborateurs atteint près de 490 000 collaborateurs à fin 2025, en hausse sur la période considérée ;
- le chiffre d'affaires du groupe a atteint 10 209 millions d'euros à fin 2025 (contre 7 115 millions d'euros à fin 2021) ;
- la tendance d'évolution de ces ratios est globalement stable, à l'exception notable de l'impact en 2023, 2024 et 2025 de la baisse de la valorisation des actions de performance attribuées sur les rémunérations et les ratios ;
- au cours de la période considérée, la structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux n'a pas évolué de manière significative. L'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est uniquement liée aux effets de change et aux valorisations des actions de performance attribuées et à l'impact de l'atteinte partielle des critères de performance des parts variables annuelles (cf. section 4.2.2.2.1 du document d'enregistrement universel pour 2025).

À l'échelle du groupe, de nombreuses initiatives sont régulièrement mises en place, développées et pérennisées en matière d'employabilité et de rémunérations des collaborateurs. Elles sont adaptées aux standards locaux mais restent néanmoins guidées par des initiatives adoptées à l'échelle du groupe et aux démarches entreprises en matière de rémunération, formation, salaire décent ou *living wage* et d'égalité des chances, etc. (cf. section 3.4 du document d'enregistrement universel pour 2025).

	2025	2024	2023	2022	2021
PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE					
Chiffre d'affaires *(à données publiées – en millions d'euros)*	**10 209**	10 280	8 345	8 154	7 115
Variation	***- 0,7 %***	*+ 23,2 %*	*+ 2,3 %*	*+ 14,6 %*	*+ 24,1 %*
Investissements opérationnels nets *(en millions d'euros)*	**246**	214	212	296	229
Variation	***+14,9 %***	*+ 0,9 %*	*– 28,4 %*	*+ 29,3 %*	*– 9,8 %*
Bénéfice dilué par action *(en euros)*	**8,40**	8,71	10,18	10,77	9,36
Variation	***- 3,5 %***	*- 14,4 %*	*– 5,5 %*	*+ 15,1 %*	*+ 69,6 %*
COMPARAISON DES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION					
Directeur général					
Évolution de la rémunération (en %)	***- 23 %***	*- 21 %*	*– 45 %*	*+ 1 %*	*+ 15 %*
Ratio sur la rémunération moyenne des salariés de la Société	**33,99**	40,42	68,11	78,09	74,41
Ratio sur la rémunération médiane des salariés de la Société	**59,24**	71,64	100,46	127,12	151,79
Ratio sur la rémunération moyenne des salariés - Périmètre France	**205,01**	311,98	283,76	488,6	397,18
Ratio sur la rémunération médiane des salariés - Périmètre France	**266,92**	372,32	417,6	829,1	819,10
Directeur général délégué					
Évolution de la rémunération (en %)	***- 0,93 %***	-			
Ratio sur la rémunération moyenne des salariés de la Société	**21,55**	19,96	–	–	–
Ratio sur la rémunération médiane des salariés de la Société	**37,56**	35,37	–	–	–
Ratio sur la rémunération moyenne des salariés - Périmètre France	**129,98**	154,03	–	–	–
Ratio sur la rémunération médiane des salariés - Périmètre France	**169,22**	183,82	–	–	–
Directeur général délégué en charge des finances					
Évolution de la rémunération (en %)	***- 11 %***	*– 28 %*	*– 47 %*	*– 2 %*	*+ 34 %*
Ratio sur la rémunération moyenne des salariés de la Sociiété	**13,54**	13,91	25,61	30,36	29,83
Ratio sur la rémunération médiane des salariés de la Société	**23,59**	24,65	37,77	49,42	60,86
Ratio sur la rémunération moyenne des salariés - Périmètre France	**81,64**	107,34	106,67	189,94	159,24
Ratio sur la rémunération médiane des salariés - Périmètre France	**106,29**	128,10	160,75	322,49	328,40

4.2.2.4. 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 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (information requise au tableau 8 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)

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 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

Actions de performance et mécanismes équivalents

ACTIONS ATTRIBUÉES OU CONSENTIES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025

	Caractéristiques principales des plans d'attributions d'actions de performance				Informations relatives à l'exercice écoulé					
					À l'ouverture de l'exercice	Au cours de l'exercice		À la clôture de l'exercice		
	Numéro du plan	Période d'acquisition	Date d'attribution	Date d'acquisition	Actions attribuées	Actions attribuées	Actions définitivement acquises	Actions soumises à conditions de performance	Actions attribuées et non acquises	Actions soumises à une période de conservation
Daniel Julien Directeur général	Plan 220727TP	Du 27/07/22 au 27/07/25	27/07/22	28/07/25	50 000	-	33 750[1]	-	-	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions
	Plan 230726TP	Du 26/07/23 au 26/07/26	26/07/23	27/07/26	50 000	-	–	50 000	50 000	
	Plan 240730TP	Du 30/07/24 au 30/07/27	30/07/24	30/07/27	50 000	–	-	50 000	50 000	
	Plan 250731TP	Du 31/07/25 au 31/07/28	31/07/25	31/07/28	-	50 000	–	50 000	50 000	
Thomas Mackenbrock Directeur général délégué	Plan 241001TP	Du 01/10/24 au 01/10/27	01/10/24	01/10/27	6 819	-	-	6 819	6 819	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions
	Plan 250731TP	Du 31/07/25 au 31/07/28	31/07/25	31/07/28	-	32 000	–	32 000	32 000	
Olivier Rigaudy Directeur général délégué en charge des finances	Plan 220727TP	Du 27/07/22 au 27/07/25	27/07/22	28/07/25	22 000	-	14 850 [1]	-	-	Au moins 30 % jusqu'à la fin des fonctions
	Plan 230726TP	Du 26/07/23 au 26/07/26	26/07/23	27/07/26	22 000	-	–	22 000	22 000	
	Plan 240730TP	Du 30/07/24 au 30/07/27	30/07/24	30/07/27	24 000	-	-	24 000	24 000	
	Plan 250731TP	Du 31/07/25 au 31/07/28	31/07/25	31/07/28	-	24 000	–	24 000	24 000	

(1) Atteinte partielle des conditions de performance constatées par le conseil d'administration du 27 février 2025.

Dans le cadre des évolutions apportées à la gouvernance annoncées le 26 février 2026, le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance a décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et compte tenu de l'ancienneté, des transitions nécessaires et des contributions de chacun au Groupe, de permettre la conservation du bénéfice d'une quote-part des actions de performance ainsi attribuées au prorata du temps où la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et l'acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE PERFORMANCE

(information requise aux tableaux 6 et 10 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)

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 2025.

Référence du plan	210728ATP	210728BTP	210728CTP	210728DTP	210728ETP	220727TP	230726TP	240730P	241001TP	250731TP	251104TP
Date de l'assemblée générale			09/05/2019			14/04/2022		23/05/2024		21/05/2025	
Date du conseil d'administration			28/07/2021			27/07/2022	26/07/2023	30/07/2024	28/08/2024	31/07/2025	04/11/2025
Date d'attribution			28/07/2021			27/07/2022	26/07/2023	30/07/2024	01/10/2024	31/07/2025	04/11/2025
Nombre total de bénéficiaires			1			593	614	684	1	769	12
Nombre total de droits à actions attribués	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	592 104	601 088	700 455	6 819	760 075	24 300
% du capital social	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,02 %*	*1 %*	*1,02 %*	*1,15 %*	*0,011 %*	*1,27%*	*0,04%*
Conditions de performance [1]	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre total attribué aux mandataires sociaux :											
■ D. Julien	–	–	–	–	–	50 000	50 000	50 000	-	50 000	-
■ T. Mackenbrock	–	–	–	–	–	–	–	–	6 819	32 000	-
■ O. Rigaudy	–	–	–	–	–	22 000	22 000	24 000	–	24 000	-
■ V. de Jocas [2]	–	–	–	–	–	750	850	850	–	900	-
■ E. Papadopoulos [2]	–	–	–	–	–	–	400	400	–	400	-
Valorisation par action à l'attribution	–	–	–	–	–	293,29 € [3]	136,29 € [4]	90,46 € [5]	90,46 € [5]	64,25 € [6]	64,25 € [6]
Nombre attribué aux dix premiers bénéficiaires non mandataires sociaux	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	128 200	109 000	120 800	–	134 000	22 300
Date d'acquisition définitive	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2027	28/07/2027	27/07/2025	27/07/2026	30/07/2027	01/10/2027	31/07/2028	04/11/2028
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 annulés ou caducs	0	0	0	0	0	256 461 [7]	86 512	85 597	–	28 500	-
Nombre définitivement acquis	–	–	–	–	–	335 643	–	–	–	-	-
Nombre de droits restant en circulation	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	-	514 576	614 858	6 819	731 575	24 300

(1) Les conditions de performance sont décrites aux sections 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel (DEU) pour 2022, aux sections 6.2.6.3 des DEUs pour 2023, 2024 et 2025.
(2) Administrateur représentant les salariés. L'intégralité des actions de performance a été attribuée au titre du contrat de travail.
(3) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31/12/2022 (cf. note 3.7 Paiements fondés sur des actions - chapitre 5 du DEU pour 2022).
(4) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31/12/2023 (cf. note 3.8 Paiements fondés sur des actions - section 5.1 du DEU pour 2023).
(5) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31/12/2024 (cf. note 3.8 Paiements fondés sur des actions - section 5.1 du DEU pour 2024).
(6) Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés au 31/12/2025 (cf. note 3.8 Paiements fondés sur des actions - section 5.1 du DEU pour 2025).
(7) Y compris les actions annulées en raison de l'atteinte partielle des conditions de performance (cf. section 6.2.6.3 du DEU pour 2024).

S'agissant du plan 230726TP, le conseil d'administration dans sa séance du 27 février 2025, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté l'inadéquation des critères financiers de performance et leurs niveaux d'atteinte au titre de ce plan tels qu'ils avaient été initialement fixés par décision du conseil d'administration du 16 février 2023 puis réitérés le 26 juillet 2023, date de décision de cette attribution. Il a ainsi consulté l'assemblée générale du 21 mai 2025 (23e résolution approuvée à 86,03%) sur les changements des niveaux d'atteinte de ces critères qu'il envisageait afin d'équilibrer ces derniers pour respecter les principes gouvernant la rémunération de long-terme tout en maintenant des objectifs rigoureux. Les modifications ainsi mises en oeuvre par le conseil d'administration réuni le 31 juillet 2025 sont décrits à la section 6.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2025.

Dans sa séance du 26 février 2026, le conseil d'administration, sur recommandations de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a constaté l'atteinte des conditions de performance dudit plan, telles qu'elles résultent des modifications ainsi approuvées, à hauteur de 72,5 %. En conséquence, 72,5 % des actions de performance attribuées seront acquises par les bénéficiaires qui rempliront la condition de présence au 27 juillet 2026.

Lors de cette même séance, le conseil d'administration, sur recommandations de son comité, a constaté la non-atteinte des conditions de performance fixées pour les plans 210728ATP, 210728BTP et 210728CTP. En conséquence, aucune action ne sera acquise au titre de ces plans.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DEVENUES DISPONIBLES AU COURS DE L'EXERCICE 2025
(information requise au tableau 7 de l'annexe 4 du code AFEP-MEDEF)

Dirigeant mandataire social exécutif	Numéro et date du plan	Nombre initialement attribué	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Daniel Julien	Plan n°220727TP du 27 juillet 2022	50 000	33 750	Conditions de performance partiellement atteintes (cf. section 6.2.6.3) et condition de présence
Olivier Rigaudy	Plan n°220727TP du 27 juillet 2022	22 000	14 850	

4.2.3. Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2026 (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.

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 2026. Elle est précisée et complétée, pour 2026, par les éléments décrits à la présente section 4.2.3. La politique de rémunération pour 2026 au sens des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, résulte donc de ces deux sections.

Sur propositions de son comité des rémunérations et de la gouvernance, le conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2026, a réexaminé et fixé la politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2026. Celle-ci intègre les évolutions apportées à la gouvernance du Groupe annoncées le 26 février 2026.

Cette politique repose sur un socle de principes communs applicable à tous les mandataires, reconduit pour 2026. Elle est ensuite déclinée par fonction et couvre, pour les mandataires dirigeants, les évolutions apportées à la direction générale : i) principes et éléments de rémunération applicables aux administrateurs (section 4.2.3.2 ci-après), ii) éléments de rémunération applicables au directeur général pour la période du 1er janvier au 15 mars 2026 inclus, puis à compter du 16 mars 2026 (section 4.2.3.3 ci-après) et iii) éléments de rémunération applicables à chacun des directeurs généraux délégués jusqu'au 15 mars 2026, ainsi que les principes retenus pour toute éventuelle nouvelle nomination à ces fonctions (sections 4.2.3.4 et 4.2.3.5 ci-après).

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 du 21 mai 2026. Il sera ainsi proposé à l'assemblée 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 2026, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.2 ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au président du conseil d'administration au sens de l'article R. 22-10-14 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2026, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.3 ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au directeur général du 1er janvier 2026 au 15 mars 2026 inclus puis au directeur général à compter du 16 mars 2026, au sens de l'article R. 22-10-14 du Code de commerce au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2026, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.4 ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au directeur général délégué, au sens de l'article R. 22-10-14 du Code de commerce pour la période courant du 1er janvier 2026 au 15 mars 2026 inclus, et, plus généralement, au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2026, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.5 ;
- les principes et éléments constituant la politique de rémunération applicable au directeur général délégué en charge des finances au sens de l'article R. 22-10-14 du Code de commerce pour la périodecourant du 1er janvier 2026 au 15 mars 2026 inclus et, plus généralement, au titre de l'exercice à clore le 31 décembre 2026, tels que présentés aux sections 4.2.1, 4.2.3.1 et 4.2.3.6.

4.2.3.1. Principes de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2026

Méthodologie

Dans l'élaboration de ses recommandations pour 2026, le comité des rémunérations et de la gouvernance 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) les évolutions apportées à la gouvernance telles qu'annoncées le 26 février 2026.

Pour 2026, le conseil d'administration a ainsi reconduit les structures de rémunérations, sur recommandations de son comité, et décidé de :

- fixer, dans le cadre des évolutions de la gouvernance et en conformité avec la politique de rémunération et les recommandations du code AFEP-MEDEF, les conditions financières liées à la cessation, au 15 mars 2026 inclus, des mandats de M. Daniel Julien, en tant que directeur général, et de M. Thomas Mackenbrock et M. Olivier Rigaudy, en tant que directeurs généraux délégués, telles que décrites ci-après (en ce compris leur rémunération annuelle pour la période du 1er janvier au 15 mars 2026 inclus). Ces conditions financières sont strictement conformes à la politique de rémunération reconduite en 2026 et tiennent compte des contributions effectives de chacun d'eux au sein du groupe et de leur implication nécessaire pour assurer une période de transition réussie jusqu'à la fin de l'année;
- fixer, les éléments de rémunération de M. Jorge Amar, directeur général à compter du 16 mars 2026;
- maintenir inchangés les principes de détermination des rémunérations dues ou attribuées en faveur des administrateurs ;
- 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 2026, le montant maximum global de la rémunération fixe et variable annuelle du directeur général et, pour M. Jorge Amar, le nombre maximum d'actions de performance à attribuer ;
- maintenir pour la période du 1er janvier au 15 mars 2026 inclus, les éléments de rémunération ainsi que la structure existante pour les directeurs généraux délégués ;
- conserver la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant l'application de la politique de la rémunération des mandataires sociaux dans le cadre défini par la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale ordinaire.

L'ensemble de ces éléments pour 2026 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.

Critères des rémunérations variables pour 2026

Critères applicables à la part variable annuelle pour 2026

Les objectifs conditionnant la rémunération variable annuelle 2026 sont fondés pour 60% de la somme maximum, sur des critères de performance financiers (atteinte de niveaux de chiffre d'affaires (à périmètre et taux de change constants) pour 30 % et de taux de marge d'EBITA (hors éléments non récurrents) pour 30 %). 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). 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 40 % restants, ils sont assis sur des critères extra-financiers correspondant aux priorités identifiées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise et sur les enjeux prioritaires du groupe en matière de satisfaction des employés, cybersécurité et de sécurité des données et de poursuite du déploiement 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 et décrits de manière transparente.

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, 60 points maximum pour les critères financiers et 40 points maximum pour les critères extra-financiers.

4.

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 1,0 %
10 points	Égal à 1,0 % et inférieur à 1,5 %
20 points	Égal à 1,5 % et inférieur à 2,0 %
30 points	Égal à 2,0 % et au-delà
TOTAL	**30 POINTS**

TAUX D'EBITA COURANT (hors éléments non récurrents)

Nombre de points attribués	Objectif
0 point	Inférieur à 14,6%
10 points	Égal à 14,6% et inférieur à 14,7%
20 points	Égal à 14,7% et inférieur à 14,8%
30 points	Égal à 14,8% et au-delà
TOTAL	**30 POINTS**

S'agissant des critères extra-financiers

Le conseil, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a fixé les critères suivants liés aux priorités du groupe pour 2026 en matière de RSE, plus particulièrement en matière sociale :

CRITÈRE D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS (10 %)

Le conseil a souhaité maintenir, pour 2026, le critère d'engagement des employés qui fait partie des priorités du groupe, tel qu'indiqué dans la matrice de matérialité et sa distinction en deux sous-critères : obtention de certifications et 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 (50 %)	
Objectif : 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 2026 par des organismes indépendants réputés. Le sous-critère sera réputé atteint si le taux des employés travaillant dans une filiale certifiée est égal ou supérieur à 90 %.
Sous-critère lié à l'indice de confiance (50 %)	
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 :** le sous-critère sera réputé atteint en cas d'obtention d'un indice moyen de confiance d'au moins 70 % concernant l'exercice 2026.

CRITÈRE LIÉ À LA CYBERSÉCURITÉ ET SECURITÉ DES DONNÉES (10%)

Le conseil d'administration a souhaité maintenir en 2026 un critère lié aux réalisations attendues en matière de cybersécurité et de sécurité des données afin de prendre en compte 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 la pertinence, l'efficacité et la maturité du plan de cybersécurité du Groupe, la poursuite du développement des plans internes, ...

CRITÈRE LIÉ À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (20 %)

Le conseil d'administration a souhaité maintenir en 2026 un critère lié au déploiement de l'IA dans le groupe, ses process et ses produits et services, en ligne avec ses ambitions annoncées et sa feuille de route stratégique.

Objectif : Poursuite du 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 poursuite du déploiement effectif des produits et services du Groupe à l'attention des clients, la mise en oeuvre de la politique de prises d'intérêts ou de participations (venture capital) dans des sociétés développant des outils et des solutions innovants intégrant l'IA pour développer l'offre de services du groupe...

Critères applicables à la rémunération variable de long terme en actions pour 2026

Ces critères seront mesurés, pour l'attribution prévue en 2026, sur une période de trois ans et consisteront en cinq critères :

- le premier critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur la croissance organique du chiffre d'affaires consolidé du groupe (à périmètre et taux de change constants) par rapport à la croissance du marché telle que publiée par Everest Group entre l'exercice clos le 31 décembre 2025 et l'exercice clos le 31 décembre 2028 (« Croissance organique») ; et
- le deuxième critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés sur trois ans au 31 décembre 2028 (« Free cash flow ») (hors flux de trésorerie liés à des opérations non courantes) ; et
- le troisième critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur l'évolution du cours de l'action TP par rapport à l'indice SBF120 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 2026, 2027 et 2028 (i) de l'action TP et (ii) du SBF120 (« Evolution du Cours») ; et
- le quatrième critère de performance, pesant pour 12,5 %, 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 objectifs 2030 de TP (« RSE ») ; et
- le cinquième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2026 au 31 décembre 2028 (« 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. La somme des pourcentages ainsi calculés 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.

(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.

CROISSANCE ORGANIQUE (« 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 (« FCF »)

Pourcentage de crédits d'actions	FCF
0 %	< 2 500 M€
50 %	2 500 M€ ≤ FCF < 2 750 M€
75 %	2 750 M€ ≤ FCF < 3 000 M€
100 %	≥ 3 000 M€

ÉVOLUTION DU COURS (« COURS »)

Pourcentage de crédits d'actions	Cours
0 %	< 200 points de base (bp)
50 %	200 bp ≤ Cours < 300 bp
75 %	300 bp ≤ Cours < 400 bp
100 %	≥ 400 bp

RSE (« RSE »)

Pourcentage de crédits d'actions	RSE
0 %	< – 40 %
50 %	– 40 % ≤ RSE < – 43 %
75 %	– 43 % ≤ RSE < – 46,4 %
100 %	≥ – 46,4 %

PROMOTIONS (« PROMOTIONS»)

Pourcentage de crédits d'actions	Promotions
0 %	< 30 %
50 %	30 % ≤ Promotions < 45 %
75 %	45 % ≤ Promotions < 60 %
100 %	≥ 60 %

4.2.3.2. Politique de rémunération des administrateurs pour 2026

Pour 2026, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de maintenir inchangés les principes déterminant la rémunération attribuable aux administrateurs. Ces principes (décrits aux sections 4.2.1., 4.2.2.1 et 4.2.3.1 ci-avant) sont les suivants :

- une rémunération fixe et une rémunération variable versée sous conditions de présence à une réunion collégiale ;
- une part variable prépondérante ;
- une rémunération spécifique additionnelle pour les membres d'un comité ;
- l'absence de rémunération, à sa demande, pour le président du conseil d'administration ;
- une rémunération spécifique additionnelle pour tenir compte de l'éloignement géographique des administrateurs ;
- l'absence de rémunération sur l'exercice au titre du mandat d'administrateur en cas de rémunération versée au titre d'un contrat de travail ou d'un mandat exécutif au sein du groupe, en cours ou passé.

En application de ces principes, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de maintenir, pour 2026, les règles de répartition de l'enveloppe globale d'un montant total de 1,2 million d'euros 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 de la gouvernance, du comité de durabilité et de l'IA et de l'Innovation : 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 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 du conseil d'administration pour 2026

M. Moulay Hafid Elalamy a indiqué au conseil ne pas souhaiter percevoir de rémunération au titre de ses mandats d'administrateur, de membre d'un comité et de président du conseil d'administration, de sorte que le conseil d'administration ne lui a attribué aucune rémunération.

4.2.3.4. Politique de rémunération du directeur général pour 2026

Le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a appliqué et reconduit pour 2026 la politique de rémunération applicable au directeur général approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025. Cette politique a ainsi été appliquée pour arrêter les conditions financières de la cessation du mandat de directeur général de M. Daniel Julien, à effet au 15 mars 2026 inclus et la rémunération de M. Jorge Amar, directeur général à compter du 16 mars 2026. Ces éléments sont ainsi détaillés, pour le directeur général jusqu'au 15 mars 2026 inclus et pour le directeur général à compter du 16 mars 2026 ci-dessous. Les rémunérations sont versées en US Dollars par Teleperformance Group, Inc. (TGI), filiale américaine de la Société.

M. Daniel Julien ayant accepté, à la demande de M. Jorge Amar et du conseil d'administration, de poursuivre des fonctions exécutives au sein de TGI, jusqu'à la fin de l'année 2026 pour permettre d'optimiser la transmission effective de la direction du groupe, le conseil a également approuvé la rémunération allouée à M. Daniel Julien pour cette période transitoire. Celle-ci est également indiquée ci-dessous par souci de transparence.

Il est enfin rappelé que M. Daniel Julien ne perçoit aucune rémunération au titre des autres mandats dont il est titulaire au sein du groupe TP ; leur cessation ne donnera en conséquence lieu à aucune rémunération.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2026, la part fixe annuelle de la rémunération du directeur général a été arrêtée à un montant brut de 2 625 000 dollars US (montant identique à celui arrêté depuis 2018).

La rémunération annuelle fixe de M. Daniel Julien au titre de l'exercice 2026 à raison de son mandat de directeur général est donc inchangée. La rémunération fixe qui lui est effectivement due au titre de l'exercie 2026 a été déterminée par application à ce montant annuel d'un *prorata temporis* jusqu'au 15 mars 2026 inclus, dernier jour d'exercice de son mandat de directeur général. Elle s'élève ainsi à un montant brut total de 546 875 US$.

La rémunération fixe pour 2026 revenant effectivement à M. Jorge Amar au titre de son mandat de directeur général a été déterminée en appliquant un *prorata temporis* à compter du 16 mars 2026. Elle s'élève ainsi à un montant brut total de 2 078 125 US$. La rémunération ainsi définie est attachée au rôle et reflète les responsabilités et la complexité des fonctions de directeur général du groupe. Dans cette phase de transition et d'accélération de la transformation, le besoin d'attirer un profil capable de les mener à bien, dans un environnement complexe, a été jugé primordial et dans l'intérêt du groupe et de ses parties prenantes.

Rémunération variable annuelle

Le montant maximum de la rémunération variable annuelle pour le directeur général a été arrêté, pour l'exercice 2026, à la somme brute de 2 625 000 dollars US. Ce montant est 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 de la gouvernance et sont détaillées à la section 4.2.3.1 ci-avant. Cette rémunération variable annuelle reste assortie du mécanisme de *clawback* introduit en 2018 et décrit à la section 4.2.1.

Le taux d'atteinte de chacun de ces critères sera mesuré par le conseil d'administration en 2027 à l'occasion de l'arrêté des comptes 2026. Il sera appliqué au montant ainsi déterminé (i) un *prorata temporis* jusqu'au 15 mars 2026 inclus, dernier jour d'exercice du mandat de directeur général de M. Daniel Julien pour déterminer le montant de la rémunération variable lui revenant au titre de l'exercice 2026 et (ii) un *prorata temporis* à compter du 16 mars 2026 pour M. Jorge Amar pour déterminer le montant de la rémunération variable lui revenant au titre de l'exercice 2026.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de ce *prorata temporis* sera conditionné, pour chacun d'eux, à un vote d'approbation par l'assemblée générale des actionnaires qui statuera en 2027 sur les comptes 2026.

Rémunération de long terme en actions

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de maintenir pour 2026 le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribué au directeur général à compter du 16 mars 2026 à 50 000 actions. Aucune action de performance ne sera attribuée au directeur général en fonction jusqu'au 15 mars 2026 inclus.

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 relèverait de l'appréciation du conseil, lequel devrait alors motiver sa décision (cf. ci-dessous *Synthèse des engagements et avantages accordés au directeur général en cas de départ*).

S'agissant des critères de performance envisagés pour cette attribution, ils sont décrits à la section 4.2.3.1 ci-avant.

S'agissant des actions de performance attribuées à M. Daniel Julien, il est rappelé qu'un nombre total maximum de 150 000 actions de performance, actuellement en période d'acquisition, lui ont été attribuées par le conseil d'administration au titre des plans 2023, 2024 et 2025.

Compte tenu notamment de l'ancienneté de M. Daniel Julien au sein du groupe dont il est le fondateur (près de 50 ans), de sa contribution au Groupe et de son implication totale pour assurer une période de transition réussie jusqu'à la fin de l'année, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF, de permettre à M. Daniel Julien de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance, au prorata du temps où il aura satisfait à la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné.

Au titre du plan 2023, et compte tenu des niveaux d'atteinte des conditions de performance constatés par le conseil d'administration, 72,5 % du nombre d'actions initialement attribuées seront définitivement acquises en juillet 2026, M. Julien remplissant la condition de présence au titre de ce plan.

Au titre des plans 2024 et 2025, le nombre total maximum d'actions de performance susceptibles d'acquisition définitive est ramené à 64 072. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation,

la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés.

Avantages en nature

Les avantages en nature attribués au directeur général consistent en la mise à disposition d'un véhicule de fonction, le bénéfice d'un régime de couverture des frais de santé et de prévoyance et en l'abondement versé au titre du non-qualified deferred compensation plan décrit à la section 4.2.2.2.2 A paragraphe *Avantages en nature ci-avant*. Ils seront proratisés au temps de présence des intéressés.

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

Il est rappelé que M. Daniel Julien est lié, depuis 2006, à la Société et à sa filiale TGI par un engagement de non-concurrence dont les modalités sont décrites à la section 4.2.2.2.2 A paragraphe *Indemnités relatives à un engagement de non-concurrence,* d'une durée de deux ans à compter de la cessation de l'ensemble de ses fonctions exécutives en leur sein. Afin de protéger les intérêts stratégiques du groupe et compte tenu de l'exceptionnelle ancienneté du fondateur du groupe (près de 50 ans), cet engagement prendra donc effet à compter du 31 décembre 2026 à l'issue de la période de transition. Il est rémunéré par une indemnité de non-concurrence représentant l'équivalent de 2 ans de rémunération annuelle (fixe et variable) au titre de l'exercice précédant celui du départ. Cette indemnité représentera donc un montant brut global de 7 350 000 USD. Ce montant lui sera versé par TGI selon les modalités prévues par l'engagement de non-concurrence.

S'agissant de M. Jorge Amar, directeur général à compter du 16 mars 2026, il sera tenu à un engagement de non-concurrence d'une durée de deux ans à compter de son départ du Groupe, en contrepartie duquel il pourrait prétendre à une indemnité équivalente à deux ans de rémunération annuelle, fixe et variable, au sein du Groupe, sauf si le conseil d'administration décidait, à l'occasion du départ de l'intéressé, de lever, en totalité ou en partie, cet engagement (l'indemnité étant réduite *prorata temporis* en cas de levée partielle). Aux termes de cet engagement, il est tenu à des obligations de confidentialité, de non-concurrence et de non-débauchage. À ce titre, ils'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, consultant, 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. Le principe ou les modalités du versement de cette indemnité, en cas de mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence le moment venu, est conditionné à un vote positif par l'assemblée générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice 2026.

M. Jorge Amar ne bénéficiant d'aucun autre élément de rémunération (indemnité de départ, indemnité de retraite, préavis, etc.), son engagement de non-concurrence est en strict conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF.

Autres éléments de rémunération

La structure de rémunération du 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.

S'agissant de M. Daniel Julien, directeur général jusqu'au 15 mars 2026 inclus, il est précisé, à titre indicatif et par souci de transparence, qu'au titre de la poursuite de fonctions exécutives nécessaires pour le succès de cette transition, au sein de TGI jusqu'à la fin de l'année 2026, M. Daniel Julien percevra une rémunération (fixe et variable) établie sur des bases identiques à celles de sa rémunération actuelle, compte tenu de l'importance de cette phase de transition tant au niveau de la direction générale que de ses aspects opérationnels après environ 50 ans à la tête du groupe.

Cette rémunération sera versée par TGI *prorata temporis* à compter du 16 mars 2026, assurant ainsi une stricte continuité de son traitement actuel pendant toute la durée de son implication effective dans la phase de transition. À la fin de ses fonctions exécutives et sauf renonciation de la Société et de TGI, M. Daniel Julien est engagé à rester à disposition du groupe pendant une période de neuf mois, afin de parachever son assistance à la transition de la direction. Cette période de disponibilité sera rémunérée sur la base de la rémunération annuelle perçue au titre de l'exercice précédant son départ, *prorata temporis*.

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS ET AVANTAGES ACCORDÉS AU 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 *Principes généraux).*		Pas d'acquisition accélérée, prorata appliqué et les conditions de performance restent applicables.

4.2.3.5. Politique de rémunération du directeur général délégué pour 2026

Le 26 février 2026, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a appliqué et reconduit pour 2026 la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 pour arrêter les conditions financières de la cessation du mandat de directeur général délégué de M. Thomas Mackenbrock (en ce compris sa rémunération annuelle jusqu'au 15 mars 2026 inclus), lesquelles sont précisées ci-dessous. Il est rappelé que ses fonctions avaient été organisées entre le mandat de directeur général délégué de Teleperformance SE et les fonctions de *managing director* au sein de TP Digital Services Holding GmbH (anciennement dénommée Majorel Holding Deutschland GmbH).

M. Thomas Mackenbrock ayant par ailleurs annoncé démissionner de ses fonctions de *managing director* au sein de TP Digital Services Holding GmbH, le Conseil a également acté les conditions financières de la cessation de ces fonctions. Ces conditions financières sont également mentionnées ci-dessous, par souci de transparence.

Il est enfin rappelé que M. Thomas Mackenbrock ne perçoit aucune rémunération au titre des autres mandats dont il est titulaire au sein

du groupe TP ; leur cessation ne donnera en conséquence lieu à aucune rémunération.

La politique de rémunération détaillée ci-après, qui reconduit celle applicable au titre de l'exercice écoulé, s'appliquera à tout nouveau directeur général délégué qui viendraitàêtre nommé ultérieurement et dont le périmètre ne serait pas limité au domaine financier. Il est toutefois entendu qu'en cas de nouvelle nomination, les plafonds de la rémunération annuelle (fixe et variable) seront déterminés par la somme du plafond attaché aux fonctions (i) du mandat de directeur général délégué et (ii) de managing director de M. Mackenbrock.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2026, la part fixe annuelle brute de la rémunération du directeur général délégué a été fixée à la somme de 426 000 euros, inchangée par rapport à 2025. En conséquence, la rémunération fixe effectivement due à Thomas Mackenbrock, directeur général délégué jusqu'au 15 mars 2026 inclus, sera égale à un montant brut total de 88 750 euros.

Au titre de son mandat de *managing director*, la rémunération fixe annuelle brute est de 1 074 000 euros, également inchangée par rapport à l'exercice 2025. Elle sera réduite *prorata temporis* à la date de cessation effective des fonctions de managing director (préavis de trois mois inclus), soit au 31 août 2026 et atteint un montant brut de 716 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Pour 2026, le montant maximum de la rémunération variable annuelle du directeur général délégué à raison de ce mandat a été maintenu à la somme de 707 000 euros.

Les critères de performance, financiers et extra-financiers, conditionnant cette rémunération sont identiques à ceux arrêtés pour la rémunération variable annuelle du nouveau directeur général et décrits ci-avant. Le taux d'atteinte de chacun de ces critères sera mesuré par le conseil d'administration en 2027 à l'occasion de l'arrêté des comptes 2026. Il sera appliqué au montant ainsi déterminé un *prorata temporis* jusqu'au 15 mars 2026 inclus, dernier jour d'exercice du mandat de directeur général délégué de M. Thomas Mackenbrock, soit un montant maximum ramené à 147 292 euros (dans l'hypothèse où les critères de performance seraient satisfaits à 100 %).

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de ce *prorata temporis* sera conditionné à un vote d'approbation par l'assemblée générale des actionnaires qui statuera en 2027 sur les comptes 2026.

Le montant maximum de la rémunération variable annuelle à raison de ses fonctions de *managing director* a été maintenu à la somme de 793 000 euros. Cette rémunération sera réduite *prorata temporis* jusqu'à la date de cessation effective des fonctions de *managing director* de M. Thomas Mackenbrock (préavis de trois mois inclus), soit jusqu'au 31 août 2026 (étant précisé que la rémunération variable a été calculée *prorata temporis* sur la base de la rémunération variable effectivement acquise pour 2025, soit 40% de son maxima). Elle s'élève ainsi, pour cette période, à un montant brut de 211 467 euros.

Par ailleurs, la rémunération variable en tant que directeur général délégué reste soumise au mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1 ci-avant.

Rémunération de long terme en actions

Le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé que le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées en 2026 au directeur général délégué ne pourra excéder 32 000 actions. Il ne sera pas attribué d'actions de performance en 2026 à M. Thomas Mackenbrock.

Il est rappelé qu'un nombre total maximum de 38 819 actions de performance, actuellement en période d'acquisition, ont été attribuées par le conseil d'administration de la société à M. Thomas Mackenbrock au titre des plans 2024 et 2025. Compte tenu de sa contribution au groupe, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF, de permettre à M. Thomas Mackenbrock de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance, ce au prorata du temps où il aura satisfait cette condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné. Le nombre total maximum d'actions de performance susceptibles d'acquisition définitive est ramené à 15 956. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés.

Avantages en nature

Les avantages en nature pourront consister en la mise à disposition d'un véhicule de fonction et une assurance santé et de prévoyance, en conformité avec ceux octroyés au directeur général.

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

Il est rappelé que M. Thomas Mackenbrock est lié à la Société par un engagement de non-concurrence dont les modalités sont décrites à la section 4.2.2.2.2 B ci-avant, d'une durée d'un an à compter de la cessation de l'ensemble de ses fonctions exécutives au sein du groupe. Cet engagement prendra donc effet à compter du 31 août 2026. Il est rémunéré par une indemnité de non-concurrence égale à la rémunération annuelle, fixe et variable, au titre de l'exercice précédant celui du départ. Cette indemnité représentera donc un montant brut global de 2 100 000 euros.

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 managing director prévoyait une période préavis réciproque de trois mois, laquelle sera accomplie pour permettre à M. Thomas Mackenbrock d'assister à la transition de la direction générale, sur demande du groupe.

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS ET AVANTAGES ACCORDÉS AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ EN CAS DE DEPART

	Départ volontaire/Révocation pour faute lourde ou grave	Départ contraint	Départ en retraite
Indemnité de départ	–	–	–
Indemnité de non-concurrence	Un an de rémunération brute (fixe et variable) versée au titre des fonctions exécutives 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 *Principes généraux*).		Pas d'acquisition accélérée, prorata appliqué et les conditions de performance restent applicables.

4.2.3.6. Politique de rémunération du directeur général délégué en charge des finances pour 2026

Le 26 février 2026, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et de la gouvernance, a également appliqué et reconduit en 2026 la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 pour arrêter les conditions financières de la cessation du mandat de directeur général délégué en charge des finances de M. Olivier Rigaudy, lesquelles sont précisées ci-dessous (en ce compris sa rémunération annuelle jusqu'au 15 mars 2026 inclus).

Il est précisé que M. Olivier Rigaudy ne perçoit aucune rémunération au titre de ses autres mandats au sein du groupe TP ; leur cessation ne donnera en conséquence lieu à aucune rémunération.

Il est enfin rappelé que M. Olivier Rigaudy est lié à la Société par un contrat de travail, lequel reste inchangé afin d'assurer une période de transition et la mise en œuvre du plan de succession. M. Olivier Rigaudy a toutefois annoncé son intention de partir à la retraite d'ici la fin de l'année 2026.

La politique de rémunération détaillée ci-après, qui reconduit celle applicable au titre de l'exercice écoulé, s'appliquera à tout nouveau directeur général délégué qui viendrait à être nommé ultérieurement et dont le périmètre serait similaire à celui assumé par M. Rigaudy jusqu'au 15 mars 2026 inclus. Il est toutefois entendu qu'en cas de nouvelle nomination, les plafonds de la rémunération annuelle (fixe et variable) seront déterminés par la somme du plafond attaché aux fonctions (i) du mandat de directeur général délégué en charge des finances et (ii) au titre du contrat de travail de M. Rigaudy.

Rémunération fixe annuelle

Pour 2026, la part fixe annuelle brute de la rémunération de M. Olivier Rigaudy, au titre de son mandat de directeur général délégué en charge des finances est inchangée et a été fixée à 140 000 euros. En conséquence, la rémunération fixe effectivement due à M. Rigaudy, directeur général délégué en charge des finances jusqu'au 15 mars 2026 inclus, calculée *prorata temporis* sera égale à un montant brut total de 29 167 euros.

Il est rappelé que M. Olivier Rigaudy percevra également en 2026, au titre de son contrat de travail, la rémunération prévue par celui-ci, soit une rémunération fixe annuelle (brute) de 520 000 euros (inchangée depuis 2018 et maintenue pour 2026).

Rémunération variable annuelle

Pour 2026, le montant maximum de la rémunération variable annuelle brute du directeur général délégué à raison de son mandat a été fixé à 440 000 euros. Les critères de performance, financiers et extra-financiers, conditionnant cette rémunération sont identiques à ceux arrêtés pour la rémunération variable annuelle du nouveau directeur général et décrits ci-avant. Le taux d'atteinte de chacun de ces critères sera mesuré par le conseil d'administration en 2027 à l'occasion de l'arrêté des comptes 2026. Il sera appliqué au montant ainsi déterminé un *prorata temporis* jusqu'au 15 mars 2026 inclus, dernier jour d'exercice du mandat de directeur général délégué en charge des finances de M. Olivier Rigaudy, soit une rémunération variable maximum de 91 667 euros (dans l'hypothèse où les conditions de performance seraient satisfaites à 100%).

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, le versement de ce *prorata temporis* sera conditionné à un vote d'approbation par l'assemblée générale des actionnaires qui statuera en 2027 sur les comptes 2026.

Par ailleurs, la rémunération variable annuelle pour 2026 du directeur général délégué reste soumise au mécanisme de *clawback* décrit à la section 4.2.1 ci-avant.

Il est par ailleurs rappelé que M. Olivier Rigaudy a vocation à percevoir également, en raison de son contrat de travail, la rémunération variable prévue par celui-ci, à savoir une rémunération variable maximum (brute) de 220 000 euros au titre de l'exercice 2026 (inchangée depuis 2018), déterminée en fonction de critères de performance propres à ses fonctions techniques et salariées et en lien avec la transition nécessaire. Cette rémunération (à verser en 2027) ne pourra pas être augmentée par le versement de primes exceptionnelles.

Rémunération de long terme en actions

Le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé que le nombre maximum d'actions de performance pouvant être attribuées en 2026 au directeur général délégué en charge des finances ne pourra excéder 24 000 actions. Aucune action de performance ne sera attribuée à M. Rigaudy en 2026.

Il est rappelé qu'un nombre total maximum de 70 000 actions de performance, actuellement en période d'acquisition, ont été attribuées par le conseil d'administration à M. Olivier Rigaudy au titre des plans 2023, 2024 et 2025. Compte tenu de l'annonce par M. Olivier Rigaudy de son intention de partir en retraite d'ici la fin de l'année 2026, le conseil d'administration, sur recommandations du comité des rémunérations et de la gouvernance, a d'ores et déjà décidé, en conformité avec la politique de rémunération et aux recommandations du code AFEP-MEDEF et compte tenu de l'ancienneté de M. Olivier Rigaudy et de sa contribution au Groupe, de lui permettre de conserver le bénéfice d'une quote-part de ses actions de performance au prorata du temps où il aura satisfait la condition de présence sur la période d'acquisition de trois ans de chaque plan concerné.

Au titre du plan 2023, et compte tenu des niveaux d'atteinte des conditions de performance constatés par le conseil d'administration, 72,5 % du nombre d'actions initialement attribuées seront définitivement acquises en juillet 2026, M. Rigaudy remplissant la condition de présence au titre de ce plan.

Au titre des plans 2024 et 2025, le nombre total maximum d'actions de performance susceptibles d'acquisition définitive est ramené à 30 754. Ces actions ne seront pas acquises par anticipation, la période d'acquisition applicable reste inchangée, et leur acquisition reste subordonnée à la satisfaction des conditions de performance prévues par chacun des plans concernés.

Avantages en nature

Les avantages en nature pourront consister en la mise à disposition d'un véhicule de fonction et une assurance santé et de prévoyance, en conformité avec ceux octroyés au directeur général.

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

Il est rappelé que M. Olivier Rigaudy est lié à la Société par un engagement de non-concurrence, dont les modalités sont décrites à la section 4.2.2.2.2 C ci-avant, d'une durée d'un an à compter de la cessation de l'ensemble de ses fonctions exécutives au sein du groupe. Il est rémunéré par une indemnité de non-concurrence égale à la rémunération annuelle totale, fixe et variable, au titre de l'exercice précédant celui du départ. Cette indemnité n'est donc pas due à date, son versement étant appelé à intervenir au départ effectif de M. Olivier Rigaudy.

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 EN CAS DE DEPART

	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 *Principes généraux)*.		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. Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière

La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière figure au chapitre 2, section 2.3.5 du document d'enregistrement universel pour 2025.

4.3.2. 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 2025.

4.3.3. Notations

Le tableau suivant présente la notation financière du groupe :

	Standard & Poor's [1]
Groupe	« BBB » – Investment grade

(1) Notation relevée en date du 22 novembre 2021 par rapport à celle de « BBB– » – Investment grade assortie d'une perspective stable, attribuée pour la première fois le 15 mars 2017 puis confirmée à nouveau le 15 novembre 2025 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 3.1.5.2 *Notation extra-financière, certifications et indices ESG* du document d'enregistrement universel pour 2025.

4.3.4. 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 *Actionnariat*
(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 *Actionnariat*
(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 *Description des droits, privilèges et restrictions attachés, 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 *Pactes d'actionnaires*
(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 *Le conseil d'administration* et 6.1.2.5 *Modifications du capital, des droits des actionnaires et des statuts*
(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 *Autorisations en cours* et 6.2.5.4 *Programme de rachat d'actions en cours – Description du nouveau programme*
(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 *Changement du contrôle de la société*
(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

4.3.5. Opérations sur titres de la société

4.3.5.1. 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 26 février 2026.

4.3.5.2. 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 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 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.

4.3.5.3. 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.

4.3.5.4. 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 2025, telles que déclarées à la société et à l'Autorité des marchés financiers, sont récapitulées ci-dessous :

Personne concernée	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Mehdi Ghissassi Administrateur depuis le 21 mai 2025	Acquisition	19/06/2025	200	79,50 €
	Acquisition	26/09/2025	161	61,80 €
Pauline Ginestié Administrateur	Cession	14/03/2025	100	97,58 €
Vera Songwe Administrateur depuis le 21 mai 2025	Acquisition	15/10/2025	275	73,6327 $
Carole Toniutti Administrateur jusqu'au 21 mai 2025	Acquisition	28/02/2025	10	88,88 €
	Acquisition	07/04/2025	20	79,38 €
Daniel Julien Directeur général et Administrateur	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	33 750	0 €
Olivier Rigaudy Directeur général délégué	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	14 850	0 €
João Cardoso Membre du comité exécutif	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	4 050	0 €
Luciana Cemerka Membre du comité exécutif	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	1 013	0 €
	Cession	15/08/2025	3 013	71,48 €

(1) Dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi que toute personne qui a accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées.

Personne concernée	Nature	Date	Quantité	Prix unitaire moyen
Miranda Collard Membre du comité exécutif	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	6 075	0,00 €
	Cession	08/08/2025	10 642	68,6348 €
Agustin Grisanti	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	14 175	0,00 €
Membre du comité exécutif	Cession	15/08/2025	10 000	84,0084 $
Eric Dupuy Membre du comité exécutif	Acquisition d'actions de performance	28/07/2025	5 400	0,00 €

4.3.6. 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.

4.3.7. Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2025, aucune convention réglementée nouvelle n'a été autorisée par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le conseil d'administration du 26 février 2026 a procédé au réexamen annuel des conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2025.

Convention conclue entre Teleperformance SE et M. Jorge Amar, directeur général à compter du 16 mars 2026

Le conseil d'administration du 26 février 2026 a autorisé la conclusion d'une convention de non-concurrence entre la société et M. Jorge Amar, signée en date du 6 mars 2026 et entrée en vigueur le 16 mars 2026, date de son entrée en fonction en qualité de directeur général. Cette convention répond à l'intérêt de la société et du Groupe TP, notamment en ce qu'elle assure la protection des intérêts légitimes du groupe TP et de l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, partenaires, actionnaires, ...).

La convention prévoit un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation à la charge de M. Amar d'une durée de deux ans à l'issue de ses fonctions exécutives au sein du groupe TP. Cet engagement est rémunéré par une indemnité représentant deux ans de la rémunération annuelle (fixe et variable) perçue par M. Jorge Amar au titre de l'exercice précédant la cessation de ses fonctions au sein du groupe TP (sur 12 mois). Les modalités de cette convention sont également décrites à la section 4.2.3.4 du présent document d'enregistrement universel. Le conseil d'administration pourra toutefois, à l'occasion du départ de l'intéressé, décider de lever cet engagement de non-concurrence, en totalité (auquel cas aucune indemnité ne sera due) ou en partie (auquel cas l'indemnité sera réduite *prorata temporis*).

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la convention fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes pour être soumise à l'approbation des actionnaires à l'occasion de la prochaine assemblée générale à tenir le 21 mai 2026.

4.3.8. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société

Teleperformance SE

21-25 rue Balzac

75008 Paris

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumise 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 autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Convention de non-concurrence avec M. Jorge Amar, Directeur Général de votre société à compter du 16 mars 2026

Nature, objet et modalités :

Votre conseil d'administration, réuni du 26 février 2026, a préalablement autorisé la conclusion entre M. Jorge Amar et votre société d'une convention de non-concurrence, qui entrera en vigueur le 16 mars 2026, date de son entrée en fonction en qualité de Directeur Général. Cette convention soumettra M. Jorge Amar à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation d'une durée de deux ans à l'issue de ses fonctions exécutives au sein du Groupe ; elle stipule également des obligations accessoires en matière de confidentialité et de propriété intellectuelle.

La convention, signée le 6 mars 2026, prévoit une indemnité de non-concurrence en contrepartie de ces obligations, qui sera limitée à un montant égal à deux ans de la rémunération annuelle (fixe et variable) perçue par M. Jorge Amar au titre de l'exercice précédant celui de la cessation de ses fonctions au sein du Groupe (sur 12 mois). Votre Conseil d'administration pourra toutefois, à l'occasion du départ de l'intéressé, décider de lever cet engagement de non-concurrence, en totalité (auquel cas aucune indemnité ne sera due) ou en partie (auquel cas l'indemnité sera réduite *prorata temporis*).

Motifs justifiant de son intérêt pour la société :

Votre conseil d'administration a considéré que cette convention répond à l'intérêt de votre société et du Groupe, notamment en ce qu'elle assure la protection des intérêts légitimes du Groupe et de l'ensemble de ses parties prenantes (salariés, clients, partenaires, actionnaires…).

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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Édouard Demarcq	Patrick E. Suissa

5 Information financière

5.1 **Comptes consolidés** **224**

5.1.1 État de la situation financière 224
5.1.2 État du résultat 225
5.1.3 État du résultat global 225
5.1.4 État des flux de trésorerie 226
5.1.5 Variation des capitaux propres 227
5.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés 228
5.1.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 280

5.2 **Comptes sociaux** **285**

5.2.1 Bilan actif 285
5.2.2 Bilan passif 286
5.2.3 Compte de résultat 287
5.2.4 Notes annexes 288
5.2.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 318
5.2.6 Tableau de délais de paiements des fournisseurs et des clients 322
5.2.7 Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices 322

5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

5.1.1. État de la situation financière

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
ACTIFS NON COURANTS			
Goodwill	4	**4 216**	4 567
Autres immobilisations incorporelles	3.6	**2 090**	2 162
Droit d'utilisation des actifs loués	3.4	**717**	725
Immobilisations corporelles	3.5	**574**	617
Instruments dérivés sur emprunts	7.4	**7**	5
Autres actifs financiers	7.2	**140**	108
Titres mis en équivalence			6
Impôts différés	5.2	**99**	130
Total actifs non courants		**7 843**	**8 320**
ACTIFS COURANTS			
Actifs impôts exigibles		**88**	110
Créances clients	3.3	**2 099**	2 200
Autres actifs courants	3.7	**331**	307
Instruments dérivés sur emprunts	7.4		
Autres actifs financiers	7.2	**122**	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie		**996**	1 058
Total actifs courants		**3 636**	**3 754**
TOTAL ACTIF		**11 479**	**12 074**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
CAPITAUX PROPRES			
Capital	6.1	**150**	150
Prime d'émission		**683**	683
Réserves de conversion		**- 634**	75
Autres réserves groupe		**3 898**	3 648
Capitaux propres part du groupe		**4 097**	**4 556**
Participations ne conférant pas le contrôle			
Total capitaux propres		**4 097**	**4 556**
PASSIFS NON COURANTS			
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	3.12	**83**	80
Obligations liées aux contrats de location	3.4	**585**	580
Instruments dérivés sur emprunts	7.4	**1**	
Autres passifs financiers	7.4	**3 182**	3 007
Impôts différés	5.2	**460**	489
Total passifs non courants		**4 311**	**4 156**
PASSIFS COURANTS			
Provisions	9.2	**155**	170
Dettes d'impôts	5.3	**171**	231
Fournisseurs	3.13	**388**	333
Autres passifs courants	3.13	**1 156**	1 262
Obligations liées aux contrats de location	3.4	**198**	216
Instruments dérivés sur emprunts	7.4		3
Autres passifs financiers	7.4	**1 003**	1 147
Total passifs courants		**3 071**	**3 362**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**11 479**	**12 074**

5.1.2. État du résultat

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Chiffre d'affaires	**3.1**	**10 209**	**10 280**
Autres produits de l'activité	3.1	**12**	8
Charges de personnel	3.14	**- 6 950**	- 6 901
Charges externes	3.15	**- 1 241**	- 1 364
Impôts et taxes		**- 40**	- 40
Dotations aux amortissements et provisions		**- 268**	- 293
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		**- 218**	- 220
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel		**- 19**	- 17
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués		**- 234**	- 249
Pertes de valeur des goodwill et incorporels		**- 97**	- 29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.8	**- 77**	- 91
Autres produits (charges) d'exploitation	3.16	**- 22**	- 3
Résultat des sociétés mises en équivalence			1
Résultat opérationnel		**1 055**	**1 082**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		**27**	29
Coût de l'endettement financier brut		**- 212**	- 214
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		**- 70**	- 61
Coût de l'endettement financier net	**7.3**	**- 255**	**- 246**
Autres produits (charges) financiers	7.3	**- 14**	33
Résultat financier		**- 269**	**- 213**
Résultat avant impôt		**786**	**869**
Impôt sur les résultats	5.1	**- 289**	- 346
Résultat net après impôt		**497**	**523**
Résultat net après impôt - Part du groupe		**497**	**523**
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle			
Résultat de base par action (en euros)	**6.3**	**8,47**	**8,76**
Résultat dilué par action (en euros)	**6.3**	**8,40**	**8,71**

5.1.3. État du résultat global

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net après impôt	**497**	**523**
NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (brut)		- 1
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (impôt)		
RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	**66**	-57
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	**- 17**	14
Écarts de conversion	**- 708**	192
Autres éléments du résultat global	**- 659**	**148**
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	**-162**	**671**
dont groupe	**-162**	671
dont participations ne conférant pas le contrôle		

5.1.4. État des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt - Part du groupe		**497**	523
Résultat participations ne conférant pas le contrôle			
Charges (produits) d'impôt comptabilisés	5.1	**289**	346
Charges d'intérêts financiers nets	7.3	**197**	199
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		**70**	61
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	**889**	947
Impôt décaissé		**- 380**	- 366
Marge brute d'autofinancement		**1 562**	**1 710**
Variation du besoin en fonds de roulement	**8.2**	**52**	**103**
Flux de trésorerie générés par l'activité		**1 614**	**1 813**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		**- 253**	- 219
Prêts accordés		**- 3**	- 15
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	8.3	**- 454**	- 7
Acquisitions de titres non consolidés	8.3	**- 26**	
Cessions de sociétés consolidées nettes de trésorerie		**- 11**	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		**7**	5
Remboursement de prêts		**3**	15
Flux de trésorerie liés aux investissements		**- 737**	**- 221**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle		**- 114**	- 184
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées			- 34
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		**- 248**	- 231
Intérêts financiers versés		**- 183**	- 204
Décaissements relatifs aux actifs loués		**- 315**	- 311
Augmentation des dettes financières		**2 954**	2 256
Remboursement des dettes financières		**- 2 925**	- 2 695
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		**- 831**	**-1 403**
Variation de trésorerie		**46**	**189**
Incidence des variations de change et reclassements		**- 106**	**- 7**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**8.5**	**1 049**	**867**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**8.5**	**989**	**1 049**

5.1.5. Variation des capitaux propres

	Part du groupe								
(en millions d'euros)	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	Total
31/12/2023*	**159**	**1 098**	**-117**	**3 087**	**3**	**- 12**	**4 218**	**6**	**4 224**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			192				192		192
Résultat net après impôt				523			523		523
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					- 43		-43		-43
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi						- 1	- 1		- 1
Total des produits et charges comptabilisés	**-**	**-**	**192**	**523**	**-43**	**- 1**	**671**	**-**	**671**
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle				- 2			- 2	- 6	- 8
Actions de performance	1			84			85		85
Titres d'autocontrôle	- 10	- 415		240			- 185		- 185
Dividendes (3,85 € par action)				- 231			- 231		- 231
31/12/2024	**150**	**683**	**75**	**3 701**	**-40**	**- 13**	**4 556**	**-**	**4 556**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			- 709				- 709		- 709
Résultat net après impôt				497			497		497
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					50		50		50
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi							-		-
Total des produits et charges comptabilisés	**-**	**-**	**- 709**	**497**	**50**	**-**	**-162**	**-**	**-162**
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle							-		-
Actions de performance				71			71		71
Titres d'autocontrôle				- 114			- 114		- 114
Taxe sur rachat d'actions propres				- 6			- 6		- 6
Dividendes (4,20 € par action)				- 248			- 248		- 248
31/12/2025	**150**	**683**	**- 634**	**3 901**	**10**	**- 13**	**4 097**	**-**	**4 097**

* *Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société Majorel*

5.1.6. Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire des notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1	**Principes comptables généraux**	**229**
Note 1.1	Entité présentant les états financiers	229
Note 1.2	Bases de préparation	229
Note 1.3	Risques liés à la politique commerciale américaine	230
Note 1.4	Risques environnementaux et états financiers	230
Note 1.5	Dépréciation	230
Note 1.6	Détermination de la juste valeur	231
Note 1.7	Glossaire	231
Note 2	**Périmètre de consolidation**	**232**
Note 2.1	Principes et méthodes comptables	232
Note 2.2	Évolution du périmètre de consolidation	233
Note 3	**Activité opérationnelle**	**235**
Note 3.1	Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	235
Note 3.2	Information sectorielle	236
Note 3.3	Créances clients	237
Note 3.4	Contrats de location	239
Note 3.5	Immobilisations corporelles	241
Note 3.6	Autres immobilisations incorporelles	242
Note 3.7	Autres actifs courants	244
Note 3.8	Paiements fondés sur des actions	244
Note 3.9	Avantages à court terme	246
Note 3.10	Indemnités de fin de contrat de travail	246
Note 3.11	Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	246
Note 3.12	Autres avantages à long terme	246
Note 3.13	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	247
Note 3.14	Charges de personnel	248
Note 3.15	Charges externes	248
Note 3.16	Autres produits et charges d'exploitation	248
Note 4	**Goodwill**	**249**
Note 4.1	Principes et méthodes comptables	249
Note 4.2	Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelées ci-après « UGT »)	249
Note 4.3	Détermination de la valeur recouvrable des UGT	250
Note 4.4	Variation du goodwill et répartition par UGT	250
Note 4.5	Tests de sensibilité	251
Note 5	**Impôts sur les résultats**	**252**
Note 5.1	Charge d'impôt	252
Note 5.2	Impôts différés	252
Note 5.3	Dettes d'impôts	253
Note 5.4	Impôt sur réduction de capital	253
Note 6	**Capitaux propres et résultat par action**	**254**
Note 6.1	Capital social	254
Note 6.2	Titres d'autocontrôle	254
Note 6.3	Résultat par action	254
Note 7	**Actifs et passifs financiers**	**255**
Note 7.1	Principes et méthodes comptables	255
Note 7.2	Autres actifs financiers non courants et courants	256
Note 7.3	Résultat financier	256
Note 7.4	Passifs financiers	257
Note 7.5	Opérations de couvertures de change et d'intérêt	259
Note 7.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	262
Note 7.7	Gestion du risque financier	265
Note 7.8	Risque de conversion sur l'état du résultat	267
Note 7.9	Synthèse de l'exposition du groupe aux risques de taux et de change sur l'état de la situation financière	268
Note 7.10	Devises étrangères	268
Note 8	**Flux de trésorerie**	**268**
Note 8.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	268
Note 8.2	Variation du besoin en fonds de roulement	269
Note 8.3	Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie et acquisitions de titres non consolidés	269
Note 8.4	Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net	269
Note 8.5	Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	270
Note 9	**Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles**	**270**
Note 9.1	Principes et méthodes comptables	270
Note 9.2	Variation des provisions	270
Note 9.3	Garanties et autres obligations contractuelles	270
Note 9.4	Litiges	271
Note 10	**Parties liées**	**271**
Note 10.1	Principales transactions avec les parties liées	271
Note 10.2	Rémunération des dirigeants (Comex)	271
Note 11	**Honoraires des commissaires aux comptes**	**272**
Note 12	**Événements postérieurs à la clôture**	**272**
Note 13	**Liste des sociétés consolidées**	**273**

Événements significatifs de l'exercice 2025

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de la société américaine ZP Better Together, un acteur de référence dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques dédiées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis. Le montant de cette transaction s'élève à 500,9 millions de dollars US (cf. note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*). L'opération a été entièrement financée par dette (note 7.4 *Passifs financiers*). La société est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025.

Note 1 Principes comptables généraux

Note 1.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance SE (« la société ») est une entreprise domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme « le groupe » ou « TP »).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 26 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

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 2025 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 2024.

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. TP 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.

Ces indices sont en progression de 13 % et 10 % sur l'année respectivement pour l'Argentine et la Turquie. De son côté, pour convertir le compte de résultat de 2025 :

- la parité EUR/ARS s'établit à 1 704, en progression de 20 % par rapport au taux moyen de la période ;
- la parité EUR/TRY s'établit à 50,48, en progression de 13 % par rapport au taux moyen de la période.

Par ailleurs, la Sierra Leone est également considérée comme une économie en hyperinflation. L'impact du retraitement d'hyperinflation sur les états financiers de la filiale ayant pour monnaie fonctionnelle le leone n'est pas significatif.

Le Ghana et le Suriname ne répondent plus aux critères définissant une situation d'hyperinflation. La monnaie fonctionnelle de ces entités est l'euro.

1.2.1 Nouvelles normes IFRS et interprétations

Normes IFRS, amendements et interprétations nouvelles applicables à compter du 1er janvier 2025

L'amendement à IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* relatif à l'absence de convertibilité d'une monnaie étrangère, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025, n'a pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du groupe.

Normes IFRS, amendements et interprétations adoptées par l'Union européenne mais non encore applicables au 31 décembre 2025

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à IFRS 9 *Instruments financiers* et IFRS 7 *Instruments financiers : informations à fournir* qui clarifie la classification de certains instruments financiers. Ces amendements seront d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2026. Le groupe est en cours d'évaluation des impacts éventuels sur la présentation de ses comptes.

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 :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et des goodwill (notes 3.6 et 4) ;
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises (note 3.6) ;
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions (note 3.8) ;
- l'évaluation des obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi (note 3.12) ;

- l'évaluation des instruments financiers dérivés (note 7.5) ;
- l'évaluation des impôts différés et traitements fiscaux incertains (note 5) ;
- l'évaluation des provisions pour risques et charges (note 9.2).

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 liés à la politique commerciale américaine

Compte tenu de l'activité du groupe, portant sur des prestations de service, les décisions prises par le gouvernement américain en matière de tarifs douaniers n'ont pas d'impact direct sur sa chaine de valeur. Toutefois si ces mesures devaient aboutir à une hausse significative des prix des équipements informatiques, téléphoniques utilisés par le groupe aux États-Unis, le montant d'investissements réalisé par sa filiale américaine pourrait augmenter. La réforme fiscale "One Big Beautiful Bill Act", adoptée le 4 juillet 2025, n'a pas d'incidence négative significative sur les activités du groupe.

Note 1.4 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 de TP 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 TP dans près de 100 pays augmente son exposition aux risques environnementaux et accroit la probabilité de phénomènes météorologiques extrêmes pouvant 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.

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 26 juillet 2023, du 30 juillet 2024 et du 31 juillet 2025 incluent un critère de performance lié aux objectifs de réduction des émissions carbone scopes 1 & 2 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 entre autres soumises à la réalisation d'objectifs de réduction du scope 3 et de la part d'énergie renouvelable dans l'électricité totale consommée (cf. note 7.4 *Passifs financiers*).

Le groupe a pris en compte les enjeux des risques climatiques et environnementaux dans l'établissement de ses états financiers et conclue en une absence d'impact identifié sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025. La gestion de ces risques ainsi que leurs enjeux sont présentés dans le Chapitre 3 *Durabilité* du Document d'enregistrement universel.

Note 1.5 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*.

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.

Concernant les marques ayant une durée de vie illimitée, elles font l'objet d'un test de dépréciation annuel en procédant au calcul de leur juste valeur selon la méthode des redevances. Les hypothèses retenues sont décrites en note 3.6 *Autres immobilisations incorporelles.*

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 charge de dépréciation dans le compte de résultat si nécessaire.

Note 1.6 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.

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, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

Titres de participation non consolidés

La juste valeur des titres de participation non consolidés détenus par le groupe est déterminée sur la base des données de marché disponibles à la date de clôture.

Lorsque ces données ne sont pas disponibles, la juste valeur est estimée en utilisant des techniques d'évaluation usuelles, telles que l'actualisation des flux de trésorerie attendus ou des multiples de marché pertinents.

Note 1.7 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 bilanciels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

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 (cf. note 13 *Liste des sociétés consolidée*).

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 2025

Acquisition de ZP Better Together

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société américaine ZP Better Together, un acteur majeur des solutions linguistiques et plateformes technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes. L'opération, annoncée le 26 novembre 2024, a obtenu l'approbation des autorités réglementaires compétentes. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement du groupe qui vise à renforcer ses activités de services spécialisés en élargissant l'offre de LanguageLine Solutions avec l'ajout de services critiques. Le prix d'acquisition s'élève à 500,9 millions de dollars US intégralement financé par endettement. Il n'est pas prévu dans le contrat d'achat de clause d'ajustement de prix futur. Les frais afférents à cette acquisition s'élèvent à 0,9 million d'euros et ont été comptabilisés en « autres charges d'exploitation ».

Le tableau ci-dessous présente les valeurs attribuées aux actifs et passifs identifiables de ZP Better Together à la date d'acquisition :

(en millions de dollars US)	Valeurs à la date d'acquisition
ACTIFS NON COURANTS	
Droits d'utilisation des actifs loués	7
Immobilisations corporelles	18
Immobilisations incorporelles	391
Impôts différés	7
Total actifs non courants	**423**
ACTIFS COURANTS	
Créances clients	41
Autres actifs courants	2
Autres actifs financiers	1
Trésorerie et équivalents	15
Total actifs courants	**59**
TOTAL ACTIF	**482**

(en millions de dollars US)	Valeurs à la date d'acquisition
PASSIFS NON COURANTS	
Obligations liées aux contrats de location	4
Impôts différés	98
Total passifs non courants	**102**
PASSIFS COURANTS	
Dettes d'impôts	5
Fournisseurs	2
Autres passifs courants	9
Obligations liées aux contrats de location	3
Total passifs courants	**19**
TOTAL PASSIFS	**121**
Actifs nets acquis à 100 %	361
Prix d'acquisition	501
Goodwill	**140**

La société ZP Better Together bénéficie d'une solide base clients et propose, au travers de plateformes spécialisées et d'interprètes experts, des services critiques d'interprétation. Le groupe a finalisé les travaux d'évaluation de ses actifs et passifs et les éléments incorporels suivants ont été identifiés :

- la licence d'exploitation avec la *Federal Communications Commission* pour 308,3 millions de dollars US (296,7 millions d'euros) ;
- la « relation clients » pour 33,1 millions de dollars US (31,9 millions d'euros) ;
- des technologies pour 40,2 millions de dollars US (38,7 millions d'euros) ;
- la marque ZP Better Together pour 8,9 millions de dollars US (8,5 millions d'euros).

L'impôt différé passif afférent à ces différents actifs s'élève à 97,6 millions de dollars US (94,0 millions d'euros). Il en résulte un goodwill de 140,4 millions de dollars US (135,1 millions d'euros) qui intègre principalement la main-d'œuvre constituée, la complémentarité stratégique avec LanguageLine Solutions, ainsi que les synergies de revenus attendues. Ces travaux d'évaluation ont été réalisés avec l'aide d'experts indépendants.

ZP Better Together est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025 et sa contribution au résultat du groupe sur 2025 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	01/02/2025 au 31/12/2025
Chiffre d'affaires	188
Résultat opérationnel *	65
Résultat net *	50

* *Hors amortissements des incorporels liés aux acquisitions*

Sur l'année civile 2025, le chiffre d'affaires s'élève à 207,7 millions d'euros et le résultat net (hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition) à 54,6 millions d'euros.

Acquisition de Agents Only

Le 18 juin 2025, le groupe a procédé à l'acquisition de 100 % des titres de Agents Only, une plateforme de crowdsourcing soutenue par l'IA destinée à fournir, sur demande, des experts hautement qualifiés à travers le monde dans leur domaine. La transaction sera intégralement réglée en numéraire pour un montant de 19,2 millions de dollars US, dont 14,6 millions de dollars US (12,9 millions d'euros) décaissés sur le 1er semestre 2025 et 4,6 millions de dollars US correspondant à des versements de compléments de prix différés. Agents Only a généré un chiffre d'affaires d'environ 1,8 million d'euros en 2024 et est consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2025.

Autres acquisitions et prises de participations

Le groupe a finalisé l'acquisition de 51 % des titres d'une entité basée au Qatar et dont la participation avait été acquise lors de l'acquisition de Majorel pour un montant de 8,8 millions d'euros. Sa participation dans la société est passée de 49 % à 100 %. Un gain de 3,7 millions d'euros a été comptabilisé en résultat opérationnel lors de la réévaluation à la juste valeur de la participation détenue précédemment. En conséquence, cette entité, précédemment consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, est désormais consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2025.

Dans le cadre de sa stratégie de transformation pour s'adapter aux enjeux de l'intelligence artificielle, le groupe a acquis des participations minoritaires et des droits à participations dans les sociétés Sanas, Ema et Parloa. Ces sociétés sont spécialisées dans les technologies d'intelligence artificielle appliquées à l'expérience client. Un montant global de 25,9 millions d'euros a été investi dans le cadre de ces opérations. Ces investissements ont été comptabilisés en "autres actifs financiers" dans l'état de la situation financière. Compte tenu de la nature de ces participations et des relations entre TP et ces partenaires, ces titres font l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la clôture de l'exercice (*Note 7.6 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs par catégorie*).

2.2.2 Acquisitions 2024

Le groupe n'a pas réalisé d'opérations d'acquisitions ou de cessions de sociétés significatives au cours de l'exercice 2024, toutefois des intérêts minoritaires ont été rachetés au cours de l'exercice dans le cadre de l'intégration du groupe Majorel.

2.2.3 Cessions 2025

En décembre 2025, TP a finalisé la cession d'une de ses filiales située en Russie à une société tierce. La filiale ne représentait pas une ligne d'activité majeure et l'impact de la cession sur les états financiers consolidés est jugé non significatif. Au 31 décembre 2025, l'entité est par conséquent sortie du périmètre de consolidation.

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* 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*, les services sont principalement reconnus en fonction du temps passé par les employés (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.

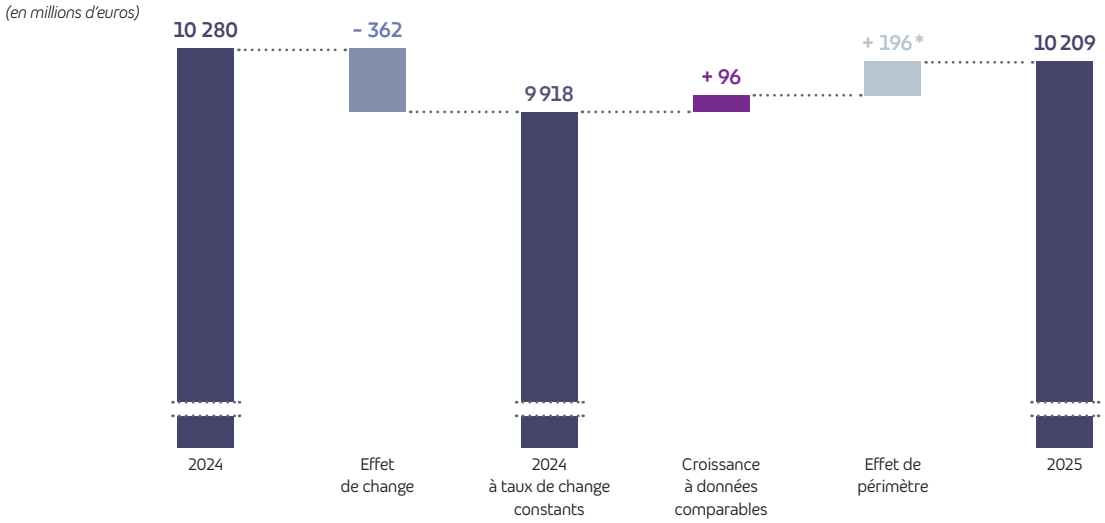
Concernant les activités « services spécialisés » :

- LanguageLine Solutions & ZP Better Together : les revenus des prestations d'interprétariat en ligne & les services destinés aux personnes sourdes et malentendantes, sont réalisés et comptabilisés sur la base du temps effectivement consacré par les traducteurs et interprètes ;
- TLScontact : Les revenus liés à la gestion des demandes de visas sont reconnus en fonction des demandes traitées ;
- Health Advocate : Les revenus liés à l'activité 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 ;
- PSG Global Solutions : 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 2025 s'élève à 10 209,3 millions d'euros, représentant une diminution de -0,7 % par rapport à 2024 à données publiées. La croissance organique à périmètre et taux de change constants sur cette même période s'élève à 1,0 %.



* *Concerne principalement les sociétés ZP Better Together acquise en février 2025 (cf. 2.2 Évolution du périmètre de consolidation).*

La répartition du chiffre d'affaires par secteur client pour les activités *Core Services* est présentée ci-après:

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	2025 %	2024 %
Médias sociaux, loisirs & jeux	**21 %**	21 %
Services financiers et assurance	**17 %**	16 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies Aériennes	**12 %**	12 %
Distribution & e-commerce	**9 %**	10 %
Télécommunications	**8 %**	8 %
Technologie	**8 %**	8 %
Santé	**7 %**	7 %
Administrations et gouvernements	**6 %**	4 %
Automobile	**3 %**	3 %
Autres	**9 %**	11 %
TOTAL RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CORE SERVICES PAR SECTEUR CLIENT	**100 %**	**100 %**

Autres produits de l'activité

Les « Autres produits de l'activité » sont principalement constitués de subventions publiques qui sont présentées dans l'état de la situation financière 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 2025, les subventions s'élèvent à 11,6 millions d'euros, contre 8,2 millions d'euros en 2024.

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'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

L'activité du groupe telle que suivie par le directeur général est segmentée de la façon suivante :

- les activités *core 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 en solutions digitales de TP Infinity. Celles-ci s'articulent autour de deux grandes zones de management :
  - la zone Amériques qui couvre les activités réalisées dans les pays d'Amérique du Nord, aux Philippines, en Inde ainsi qu'en Amérique latine,
  - la zone Europe, MEA & Asie-Pacifique, qui couvre les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe, les activités du groupe au Moyen-Orient et en Afrique, en Asie-Pacifique ainsi que les activités de conseil en solutions digitales de TP Infinity ;
- les « services spécialisés » qui incluent les services d'interprétariats offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas pour le compte des gouvernements offerts par TLScontact, les services de gestion du parcours de santé proposés aux entreprises pour leurs salariés par Health Advocate, les services d'externalisation des processus de recrutement rendus par PSG Global Solutions, les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, développées par la filiale AllianceOne et les solutions linguistiques et technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes proposées par ZP Better Together.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

2025 *(en millions d'euros)*	*Core Services* Amériques	 EMEA & APAC	 Holdings	Services spécialisés	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES [1]	**4 026**	**4 698**		**1 485**	**10 209**
Charges de personnel	- 2 745	- 3 371	- 41	- 793	- 6 950
Pertes de valeur des goodwill et incorporels				- 97	- 97
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 288	- 276	- 14	- 161	- 739
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**437**	**447**	**-73**	**244**	**1 055**
Investissements	- 117	- 86	- 1	- 49	- 253
Actifs incorporels et corporels (nets) [2]	2 580	2 590	48	2 379	7 597

(1) Dont France (siège social) pour 1 242,1 millions d'euros et États-Unis pour 2 971,4 millions d'euros soit environ 41,3 % du chiffre d'affaires.

(2) Dont France pour 421,3 millions d'euros et États-Unis et Inde pour respectivement pour 3 167,3 millions d'euros et 745,9 millions d'euros.

2024 *(en millions d'euros)*	*Core Services* Amériques	 EMEA & APAC	 Holdings	Services spécialisés	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES [1]	**4 190**	**4 601**		**1 489**	**10 280**
Charges de personnel	- 2 804	- 3 290	- 40	- 767	- 6 901
Pertes de valeur des goodwill		- 14		- 15	- 29
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 322	- 291	- 14	- 152	- 779
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**452**	**344**	**- 48**	**334**	**1 082**
Investissements	- 79	- 80	- 7	- 53	- 219
Actifs incorporels et corporels (nets) [2]	2 963	2 691	62	2 355	8 071

(1) Dont France (siège social) pour 836,6 millions d'euros et États-Unis pour 2 827,3 millions d'euros soit environ 35,6 % du chiffre d'affaires.

(2) Dont France pour 467,0 millions d'euros et États-Unis et Inde pour respectivement pour 3 282,9 millions d'euros et 889,9 millions d'euros.

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.

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Créances clients	**2 131**	**-32**	**2 099**	2 200
TOTAL	**2 131**	**- 32**	**2 099**	**2 200**

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 constatée à ce titre en 2025.

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Amériques	**847**	951
EMEA & APAC	**1 045**	1 025
Services spécialisés	**206**	223
Holding	**1**	1
TOTAL	**2 099**	**2 200**

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Non échues	1 733	-5	1 728	1 839
< 30 jours	232	-1	231	186
< 60 jours	90	-6	84	78
< 90 jours	28	-1	27	43
< 120 jours	30	-2	28	43
> 120 jours	18	-17	1	11
TOTAL	**2 131**	**- 32**	**2 099**	**2 200**

Affacturage

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Certaines filiales du groupe, notamment en Europe, sont parties prenantes de contrats d'affacturage (contrats de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) leur permettant de céder des créances clients. Le principal programme du groupe, mis en place en 2012 et mis à jour en juin 2024 afin notamment d'y intégrer une filiale issue de l'acquisition de Majorel, inclue une enveloppe autorisée de 125 millions d'euros et est renouvelable chaque année par tacite reconduction.

Après analyse, il a été considéré que les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie ont été transférés aux factors. Les créances transférées sur l'ensemble des programmes portent sur un montant de 110,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 (105,0 millions d'euros au 31 décembre 2024) 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 des factors.

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 dans l'état de la situation financière 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.

Évaluation initiale

État de la situation financière

Actif droit d'utilisation	Dette de location
Correspond à la dette de location auquel s'ajoutent les coûts directs initiaux nets des avantages reçus du bailleur, les paiements d'avance sur loyers et les coûts de remises en état.	Initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers dus non encore décaissés à la date de début du contrat. Le taux d'actualisation correspond au taux d'emprunt marginal.

Pour déterminer la durée des contrats de location prévoyant une option de prolongation, le groupe a exercé son jugement pour déterminer s'il était raisonnablement certain de l'exercer. Cela influe par conséquent, sur le montant de la dette de loyers et de l'actif « droit d'utilisation » portés dans les comptes.

Dans le cas de contrats renouvelables par tacite reconduction et qui ne donnent pas lieu à indemnité de part et d'autre, le groupe a exercé son jugement pour déterminer la date de fin du contrat, ceci en cohérence avec les durées d'amortissement retenues pour les agencements des immeubles en location.

Les actifs « droit d'utilisation » sont présentés dans le poste « Droit d'utilisation des actifs loués ». Les dettes de loyers sont présentées dans le poste « Obligations liées aux contrats de location ».

Vie du contrat

L'actif « droit d'utilisation » est amorti de manière linéaire sur la durée de vie estimée du contrat.

La dette de location est augmentée de la charge d'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 :

Modification de contrats

État de la situation financière

Actif droit d'utilisation	Dette de location
Ajusté du montant de la réestimation de la dette de location ou d'une diminution en cas de réduction de périmètre avec constatation d'un profit ou d'une perte au compte de résultat.	Réestimation sur la base de la durée modifiée du contrat et du taux d'actualisation révisé à la date de la modification.

Exemptions

Les actifs « droit d'utilisation » pour les biens de faible valeur (inférieur à 5 000 euros) ou de courte durée (inférieure ou égale à 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 716,7 millions d'euros en valeur nette à la date de clôture (725,5 millions d'euros au 31 décembre 2024) et se décompose comme suit :

Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**1 570**
Augmentation	260
Diminution	- 160
Conversion	- 18
31 décembre 2024	**1 652**
Variation de périmètre*	
Augmentation	324
Diminution	- 170
Conversion	- 97
31 DÉCEMBRE 2025	**1 709**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements & dépréciations *(en millions d'euros)*	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**- 803**
Dotation	- 266
Diminution	133
Conversion	9
31 décembre 2024	**- 927**
Variation de périmètre*	5
Dotation	- 253
Diminution	135
Conversion	48
31 DÉCEMBRE 2025	**- 992**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net *(en millions d'euros)*	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**767**
31 décembre 2024	**725**
31 DÉCEMBRE 2025	**717**

Le montant des obligations liées aux contrats de location s'élève à la date de clôture à 782,6 millions d'euros, contre 795,4 millions d'euros au 31 décembre 2024. L'échéancier des flux de trésorerie contractuels non actualisés se décompose comme suit :

		Flux de trésorerie contractuels						
(en millions d'euros)	Total 31/12/2025	Total	< 1 an	< 2 ans	< 3 ans	< 4 ans	< 5 ans	Au-delà
Obligations liées aux contrats de location	**783**	986	264	206	158	127	81	150

Au cours de l'exercice 2025, les charges d'intérêts sur ces obligations liées aux contrats de location s'élèvent à 69,5 millions d'euros, contre 61,0 millions d'euros en 2024.

Par ailleurs, les charges de loyers issues de contrats de location non inclus dans la détermination de la dette locative s'élèvent à 19,4 millions d'euros en 2025 (25,1 millions d'euros en 2024). Les engagements non comptabilisés relatifs à ces derniers s'élèvent à 11,0 millions d'euros à la date de clôture (10,7 millions d'euros au 31 décembre 2024), dont 66 % sont à échéance 2026. 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 32,4 millions d'euros à la date de clôture, ce qui représente 3 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 1.5 *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 2023	**766**	**982**	**347**	**15**	**2 110**
Reclassement	23	2		- 23	2
Augmentation	53	80	22	40	195
Diminution	- 52	- 64	- 20		- 136
Conversion	- 2	- 6	- 5	1	- 12
Ajustement hyperinflation	9	12	6		27
31 décembre 2024	**797**	**1 006**	**350**	**33**	**2 186**
Variation de périmètre*		5	-1	5	9
Reclassement	34	21	-5	- 66	-16
Augmentation	61	108	27	53	249
Diminution	- 30	- 60	- 31		- 121
Conversion	- 58	- 75	- 22	- 4	- 159
Ajustement hyperinflation	2	25	15		42
31 DÉCEMBRE 2025	**806**	**1 030**	**333**	**21**	**2 190**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements et dépréciations *(en millions d'euros)*	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2023	**- 487**	**- 695**	**- 241**	**-**	**- 1 423**
Reclassement	- 10	5	2		- 3
Dotation	- 84	- 140	- 36		- 260
Diminution	47	58	18		123
Conversion	3	5	3		11
Ajustement hyperinflation	- 5	- 9	- 3		- 17
31 décembre 2024	**- 536**	**- 776**	**- 257**	**-**	**- 1 569**
Variation de périmètre*	1	5	3		9
Reclassement	- 8	- 6	6		- 8
Dotation	- 81	- 129	- 28		- 238
Diminution	27	58	29		114
Conversion	40	57	16		113
Ajustement hyperinflation	- 2	- 24	- 11		- 37
31 DÉCEMBRE 2025	**- 559**	**- 815**	**- 242**	**-**	**- 1 616**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net *(en millions d'euros)*	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2023	**279**	**287**	**106**	**15**	**687**
31 décembre 2024	**261**	**230**	**93**	**33**	**617**
31 DÉCEMBRE 2025	**247**	**215**	**91**	**21**	**574**

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 1.5 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

L'évaluation des relations clients tient compte d'un taux d'attrition sur les acquisitions récentes du groupe (entre 4 % et 8 % par an).

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 10 ans
Relations clients :	8 à 16 ans

Les marques ayant une durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de dépréciation annuel et le cas échéant sont ramenées à la valeur recouvrable. Les autres sont amorties sur une durée de cinq ans.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**121**	**3 048**	**292**	**2**	**3 463**
Reclassement			15		15
Augmentation		1	23		24
Diminution			- 13		- 13
Conversion	8	126	1		135
Ajustement hyperinflation			4		4
31 décembre 2024	**129**	**3 175**	**322**	**2**	**3 628**
Variation de périmètre*	38	337	-1		374
Reclassement			18		18
Augmentation			12		12
Diminution			- 11		- 11
Conversion	- 19	- 337	- 23		- 379
Ajustement hyperinflation			9		9
31 DÉCEMBRE 2025	**148**	**3 175**	**326**	**2**	**3 651**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Amortissements et dépréciations *(en millions d'euros)*	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**- 80**	**- 839**	**- 228**	**- 2**	**- 1 149**
Reclassement			-14		-14
Dotation	- 10	- 210	- 33		- 253
Diminution			13		13
Conversion	-6	-53	-1		-60
Ajustement hyperinflation			- 3		- 3
31 décembre 2024	**- 96**	**- 1 102**	**- 266**	**- 2**	**- 1 466**
Variation de périmètre*			1		1
Reclassement				1	1
Dotation	- 13	- 205	- 30		- 248
Dépréciation		- 10			- 10
Diminution			10		10
Conversion	11	129	19		159
Ajustement hyperinflation			- 8		- 8
31 DÉCEMBRE 2025	**- 98**	**- 1 188**	**- 274**	**- 1**	**- 1 561**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Montant net *(en millions d'euros)*	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**41**	**2 209**	**64**	**-**	**2 314**
31 décembre 2024	**33**	**2 073**	**56**	**-**	**2 162**
31 DÉCEMBRE 2025	**50**	**1 987**	**52**	**1**	**2 090**

Les autres immobilisations incorporelles comprennent les marques LLS, Health Advocate, PSG Global Solutions pour un montant respectif de 89,4 millions d'euros, 36,7 millions d'euros, 4,5 millions d'euros ainsi que la licence d'exploitation de ZP Better Together pour un montant de 262,4 millions d'euros au 31 décembre 2025. Leur durée de vie étant indéterminée, celles-ci ne font donc pas l'objet d'un amortissement mais font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture. Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation de ces marques comprennent un taux de redevances compris entre 0,4% et 2 % du chiffre d'affaires selon la marque, un taux d'actualisation de 7,5 %/an prenant en compte la devise principale et le pays d'exploitation de ces marques et un taux de croissance au-delà de la durée du plan de 2,2 %. Les travaux ont conduit à reconnaitre une dépréciation de la marque Health Advocate de 9,6 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent également la marque Majorel, amortie sur une durée de cinq ans, pour un montant de 27,7 millions d'euro.

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.

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Autres créances	59	- 2	57	37
État, impôts et taxes	144		144	145
Avances et créances sur immobilisations	6		6	13
Charges constatées d'avance	124		124	112
TOTAL	333	- 2	331	307

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 31 juillet 2025

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 portant sur un maximum de 4 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a attribué gratuitement un total de 760 075 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 25 %, 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 2024 et l'exercice clos le 31 décembre 2027 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Égale à la croissance du marché (tel que publiée par Everest Group)	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1,5 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 2 %

Le second critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponibles cumulés au 31 décembre 2027 *(free cash flow)* :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Free cash flow	Inférieur à 3 000 millions d'euros	Inférieur à 3 300 millions d'euros	Inférieur à 3 500 millions d'euros	Supérieur ou égal à 3 500 millions d'euros

Le troisième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur l'atteinte d'un taux de réduction des émissions de carbone de scope 1 et de scope 2, aligné sur les nouveaux objectifs 2030 de TP (le "RSE") :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Critère environnemental (RSE)	Inférieur à 35 %	Supérieur ou égal à 35 %	Supérieur ou égal à 38 %	Supérieur ou égal à 41,3 %

Le quatrième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 :

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 25 %, est fondé sur la surperformance du cours de l'action TP 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 200 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base	Supérieure ou égale à 400 points de base

Actions de performance – Plans du 30 juillet 2024 et du 26 juillet 2023

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 mai 2024 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 30 juillet 2024 a attribué gratuitement un total de 700 455 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.

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.

L'assemblée générale du 21 mai 2025 a approuvé une modification des critères de performances financiers:

- modification du critère de croissance organique du chiffre d'affaires par la baisse de la fourchette cible et l'introduction d'un pourcentage de crédit d'actions supplémentaire;
- augmentation du critère d'atteinte du free cash flow.

Aucune action de performance ne sera acquise si, sur la période de trois ans, la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 10 % ou si le *free cash flow* est inférieur à 2,3 milliards d'euros.

Les caractéristiques de ces trois plans sont les suivantes :

	Plan 26/07/2023	Plan 30/07/2024	Plan 31/07/2025
Date du conseil d'administration	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Date d'octroi des actions	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Date d'attribution définitive	27/07/2026	31/07/2027	01/08/2028
Nombre total d'actions octroyées à l'ouverture du plan	**601 088**	**700 455**	**760 075**
dont mandataires sociaux	72 000	105 000	106 000
Nombre d'actions acquises par anticipation			
Nombre d'actions annulées	- 86 512	- 85 597	- 28 500
Solde des actions octroyées à la clôture de la période	**514 576**	**614 858**	**731 575**
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (avec prise en compte du critère de marché)	27,30 €	36,10 €	36,80 €
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (sans prise en compte du critère de marché)	148,40 €	96,50 €	73,40 €
CONDITIONS DE PERFORMANCE			
Croissance organique du chiffre d'affaires	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Free cash flow	Cumulé 2022-2025	Cumulé 2023-2026	Cumulé 2024-2027
Surperformance du cours de bourse de l'action par rapport à l'indice de référence (CAC 40)	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Critère environnemental (RSE)	Période 2019-2025	Période 2019-2026	Période 2019-2027
Taux de promotions internes	Période 2023-2025	Période 2024-2026	Période 2025-2027
CHARGE 2025 (EN MILLIONS D'EUROS)	**33**	**17**	**5**

Actions de performance – Plan du 27 juillet 2022

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 était conditionné à des performances sur la période 2022 à 2025 dont la réalisation donne droit à 67,5 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 28 juillet 2025.

Il en résulte l'attribution définitive de 335 041 actions par actions autodétenues.

La charge relative à ce plan s'élève à 20,4 millions d'euros sur l'exercice 2025.

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.

La charge relative à ces autres attributions s'élève à 0,9 million d'euros sur l'exercice 2025.

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 52,9 millions d'euros sur l'exercice 2025, contre 50,1 millions d'euros en 2024.

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.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

	2025				2024			
	Allemagne	France	Inde	Philippines	Allemagne	France	Inde	Philippines
Taux d'actualisation	**4,10 %**	**3,80 %** **4,09 %**	**5,59 %** **6,15 %**	**6,20 %** **6,35 %**	3,30 %	3,17 % 3,60 %	6,71 % 7,25 %	6,11 % 6,20 %
Taux d'augmentation des salaires	**2,25 %**	**3,00 %** **3,20 %**	**5,00 %** **6,00 %**	**4,00 %** **5,00 %**	2,25 %	3,00 % 3,20 %	5,00 %	4,00 % 5,00 %

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
Dette au 31/12/2023	**22**	**56**	**78**
Résultat	**1**	**8**	**9**
Coûts des services rendus	1	6	7
Charges d'intérêts financiers		2	2
Réductions et règlements	**-2**	**- 5**	**- 7**
Autres éléments du résultat global	**-2**	**2**	**-**
Écarts de conversion			**-**
Dette au 31/12/2024	**19**	**61**	**80**
Résultat	**5**	**10**	**15**
Coûts des services rendus	3	7	10
Charges d'intérêts financiers	2	3	5
Réductions et règlements	**- 2**	**- 4**	**- 6**
Autres éléments du résultat global	**- 3**	**3**	**-**
Écarts de conversion		**- 6**	**- 6**
DETTE AU 31/12/2025	**19**	**64**	**83**

La dette au 31 décembre 2025 présentée en « Autres » concerne principalement les filiales en France, en Inde et aux Philippines et ce pour respectivement 14,6 millions d'euros, 11,3 millions d'euros et 10,0 millions d'euros.

Le montant de la dette dans l'état de la situation financière, correspondant à la dette actuarielle diminuée de la juste valeur des actifs en couverture était de :

- 76,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- 79,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 ;
- 82,9 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Répartition par nature des actifs en couverture

(en millions d'euros)	2025	2024
Engagement	**116**	**111**
Fonds de pension	**17**	16
Actions	**10**	9
Obligations	**2**	1
Disponibilités	**3**	3
Autres	**1**	2
Actif de couverture	**33**	**31**
DETTE DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	**83**	**80**

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,4 million d'euros au 31 décembre 2025.

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)	31/12/2025	31/12/2024
Fournisseurs	**388**	333
Autres créditeurs	**355**	354
État impôts et taxes	**163**	166
Charges à payer	**548**	591
Autres dettes d'exploitation	**90**	151
TOTAL	**1 544**	**1 595**

Les autres dettes d'exploitation, incluent la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change pour 32,6 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 85,8 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Aucune filiale du groupe n'est partie prenante de contrats d'affacturage inversé (*reverse factoring*).

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 6 950,2 millions d'euros en 2025, contre 6 901,4 millions d'euros en 2024.

La décomposition de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) par région se présente comme suit :

(en ETP)	2025	2024
Amériques	**272 523**	264 728
EMEA & APAC	**162 229**	167 689
Services spécialisés	**11 857**	13 517
Holdings	**107**	118
TOTAL	**446 716**	**446 052**

Note 3.15 Charges externes

Elles sont constituées des frais détaillés dans le tableau ci-dessous. Concernant les charges liées aux locaux, seuls les loyers des biens de faible valeur et de courte durée demeurent comptabilisés en charges externes, elles n'incluent pas les charges de loyer liées aux contrats de location entrant dans le champ de la norme IFRS 16 (cf. note 3.4 *Contrats de location*).

(en millions d'euros)	2025	2024
Abonnements cloud *	**- 172**	- 164
Frais de télécommunication	**- 140**	- 156
Frais de fonctionnement	**- 125**	- 137
Frais de déplacement, missions et réceptions	**- 119**	- 117
Loyers et charges locatives immobiliers	**- 112**	- 119
Entretien de matériel	**- 99**	- 127
Nettoyage et gardiennage	**- 83**	- 81
Honoraires *	**- 82**	- 98
Frais de recrutement	**- 71**	- 76
Frais de consultant	**- 70**	- 57
Coûts Tech & Digital liés aux contrats clients	**- 31**	- 32
Consommables	**- 29**	- 26
Autres**	**- 108**	- 174
TOTAL	**- 1 241**	**- 1 364**

* *La présentation de certaines charges externes a été affinée afin d'améliorer la lisibilité de l'information financière.*

** *Dont en 2024, -64 millions d'euros de coûts de restructuration correspondant aux plans annoncés dans les différents pays.*

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)	2025	2024
Autres produits d'exploitation		5
Autres charges d'exploitation	**- 22**	- 8
TOTAL	**- 22**	**- 3**

Les autres produits et charges d'exploitation constatées sur l'exercice 2025 sont principalement liées à des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à l'arrêt des opérations du groupe dans certains pays notamment en Russie. En 2024, elles comprenaient des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à des fermetures 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'arrêté 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 UGT (ou d'un groupe d'UGT) est portée en diminution de la valeur comptable des actifs affectés à l'UGT (ou groupe d'UGT) 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 UGT 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.

À la suite d'une réorganisation opérationnelle et managériale des activités au sein de la zone EMEA & APAC, certaines entités du groupe situées en Afrique (Ghana, Kenya et Nigéria) et servant principalement le marché du Royaume-Uni, ont été reclassées. Ces entités, auparavant rattachés aux UGT FSM Majorel et Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud, ont été intégrés à l'UGT Royaume-Uni. Le goodwill relatif à ces UGT a été réalloué en fonction de la juste valeur relative des différentes composantes. Le tableau ci-après récapitule les modifications effectuées:

UGT *(en millions d'euros)*	Goodwill réalloué
Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud	-11
FSM (French Speaking Market) Majorel	-18
Royaume-Uni	29
TOTAL	-

Au 31 décembre 2025, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT CTSS

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées aux États-Unis, au Canada et aux Philippines. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 994,2 millions d'euros.

UGT *Nearshore*

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Mexique, au Costa Rica, au Guatemala, au Salvador, au Honduras, au Bélize et en République dominicaine. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 593,8 millions d'euros.

UGT Europe centrale

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Allemagne, en Suisse en Belgique et aux Pays-Bas ainsi que des filiales de production au Kosovo, en Bosnie, en Croatie, en Géorgie, en Arménie, en Macédoine du Nord et au Suriname. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 695,2 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Royaume-Uni ainsi que les filiales de production située en Afrique du Sud, au Ghana, au Kenya et au Nigéria. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 318,8 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*)

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale historique française, marocaine ainsi que des filiales de production situées en Tunisie, à Madagascar et au Togo. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 207,1 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*) Majorel

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale française ainsi que des filiales de production situées au Maroc, au Sénégal, au Togo et en Côte d'Ivoire, issues de l'acquisition de Majorel en novembre 2023. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 596,5 millions d'euros.

UGT Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Grèce, en Egypte, en Turquie et en Roumanie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 018,7 millions d'euros.

UGT Asie-Pacifique

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Chine, en Malaisie, en Indonésie, et au Japon. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 714,4 millions d'euros.

UGT Espagne

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Espagne. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 182,3 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 1 966,8 millions d'euros.

UGT Inde

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018 et regroupe les activités d'Intelenet en Inde ainsi que les activités de la filiale historique du groupe en Inde. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 014,2 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 484,6 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 164,9 millions d'euros.

UGT ZP Better Together

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 492,1 millions d'euros.

UGT Europe de l'Est

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Pologne, en Lituanie et en Tchéquie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 120,2 millions d'euros.

Autres UGT

Les autres UGT sont au nombre de 10 (MAR, TLScontact, ARM, etc.) et ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2 % du montant total des goodwill.

Note 4.3 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Hormis pour des acquisitions réalisées au cours de l'exercice, le groupe n'utilise pas d'autre méthode de valorisation.

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 1.7 *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 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 TP (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 des UGT PSG Global Solutions pour 66,9 millions d'euros et Health Advocate pour 20,4 millions d'euros.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2024 et 2025 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill *(en millions d'euros)*	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2023	**4 571**	**- 135**	**4 436**
Conversion	160		160
Dotation		- 29	- 29
Au 31 décembre 2024	**4 731**	**-164**	**4 567**
Variation de périmètre*	149	10	159
Conversion	- 429	6	- 423
Dotation		- 87	- 87
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**4 451**	**- 235**	**4 216**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Le tableau ci-après récapitule les éléments clés relatifs à chaque UGT significative :

	31/12/2025			31/12/2024		
(en millions d'euros)	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
CTSS	**887**	**2,2 %**	**7,5 %**	987	2,5 %	7,8 %
LanguageLine Solutions	**746**	**2,2 %**	**7,5 %**	840	2,1 %	7,8 %
Inde	**450**	**4,0 %**	**12,0 %**	534	4,0 %	12,0 %
Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud	**404**	**3,8 %**	**14,9 %**	422	3,0 %	15,3 %
Health Advocate	**298**	**2,2 %**	**7,5 %**	359	2,1 %	7,8 %
Asie-Pacifique	**284**	**1,9 %**	**8,3 %**	308	2,1 %	8,3 %
Europe centrale	**251**	**2,2 %**	**6,5 %**	251	2,3 %	7,3 %
FSM Majorel	**156**	**2,2 %**	**9,0 %**	175	1,8 %	9,0 %
Nearshore	**130**	**3,0 %**	**10,8 %**	137	2,6 %	10,8 %
Espagne	**100**	**2,2 %**	**8,0 %**	100	2,0 %	8,0 %
Royaume-Uni	**96**	**2,0 %**	**7,5 %**	70	2,5 %	7,8 %
Europe de l'Est	**80**	**2,2 %**	**7,3 %**	79	2,8 %	7,3 %
PSG Global Solutions	**74**	**2,2 %**	**7,5 %**	157	2,5 %	7,8 %
ZP Better Together	**120**	**2,2 %**	**7,5 %**			
Autres	**140**			148		
TOTAL	**4 216**			**4 567**		

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 2025, les UGT Health Advocate, PSG Global Solutions, Espagne et Europe de l'Est ont été jugées comme sensibles. La valeur nette du goodwill, à cette date, est respectivement de 298,2 millions d'euros, 74,2 millions d'euros, 99,8 millions d'euros et 79,8 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 50 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.

		Ecart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable des capitaux employés :		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des capitaux employés	Hausse de 1 % du taux d'actualisation	Baisse de 0,5 % du taux d'EBITDA en valeur terminale	Combinaison des deux facteurs
Health Advocate	554	- 70	-	- 76
PSG Global Solutions	185	- 30	- 5	- 33
Espagne	156	8	17	- 5
Europe de l'Est	130	- 18	- 8	- 25

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 2025, le groupe a constaté une charge d'impôt de 289,5 millions d'euros, contre une charge de 345,7 millions d'euros en 2024. Cela représente un taux d'impôt effectif de 36,8 % en 2025 (33,1 % hors perte de valeur des goodwill), contre 39,8 % en 2024 (38,5 % hors perte de valeur des goodwill). Malgré l'impact défavorable des pertes de valeur des goodwill, la charge d'impôt normalisée se réduit grâce aux effets positifs du plan d'intégration de Majorel qui a continué de se réaliser tout au long de l'année 2025.

La variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net consolidé	**497**	**523**
Charge d'impôt courant	**363**	413
Charge (produit) d'impôt différé	**- 74**	- 67
Résultat avant impôt	**786**	**869**
Taux d'impôt en vigueur en France	**25,83 %**	25,83 %
Charge d'impôt théorique	**- 203**	**- 224**
CVAE	**- 1**	- 1
Différentiel de taux	**24**	34
Perte de valeur des goodwill	**- 23**	- 7
Impôt complémentaire Pilier 2	**- 1**	- 7
Autres différences permanentes et divers	**- 33**	- 52
Retenues à la source*	**- 21**	- 26
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	**- 31**	-63
IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**- 289**	**- 346**

* *Les retenues à la source sont principalement relatives à la taxation des dividendes intragroupe.*

Le groupe a enregistré une charge additionnelle relative à l'imposition mondiale minimum dite Pilier 2 de l'OCDE d'un montant de 0,9 million d'euros dans ses comptes au 31 décembre 2025. Celle-ci est liée aux opérations du groupe aux Philippines, au Salvador et en République Dominicaine avec des activités bénéficiant d'un taux d'imposition local inférieur à 15 %.

La charge nette sur la période correspond à la somme de la diminution de l'impôt complémentaire dû pour l'exercice 2024 et à l'estimation réalisée pour l'exercice 2025.

La déclaration et la liquidation de cet impôt au titre de l'exercice 2024 sont prévues d'être effectuées en 2026 pour un montant de 4,1 millions d'euros.

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 dans l'état de la situation financière 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 31/12/2023	**145**	**561**	**- 416**	**44**
Résultat	42	- 25	67	
Capitaux propres	27	30	- 3	
Conversion	- 5	2	-7	
Compensation IDA/IDP	-79	-79	-	
Au 31/12/2024	**130**	**489**	**- 359**	**44**
Résultat	-2	- 64	62	
Variation de périmètre*	7	94	-87	
Capitaux propres	- 25	- 19	- 6	
Conversion	- 7	- 36	29	
Compensation IDA/IDP	- 4	- 4	-	
AU 31/12/2025	**99**	**460**	**- 361**	**38**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 428,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 (523,6 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 98,7 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 130,1 millions d'euros au 31 décembre 2024) et concernent principalement des crédits d'impôt liés aux actions de performance pour 1,2 million d'euros et des crédits d'impôt liés aux pertes fiscales reportables pour 47,0 millions d'euros.

Les impôts différés relatifs aux contrats de locations s'élèvent à 15,9 millions d'euros en valeur nette et sont composés de 166,8 millions d'euros d'IDA et de 150,9 millions d'euros d'IDP.

Le groupe dispose d'environ 562 millions d'euros de déficits fiscaux reportables, dont 268 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 89,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 (81,1 millions d'euros au 31 décembre 2024), 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)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes d'impôts exigibles	**89**	121
Dettes relatives aux traitements fiscaux incertains	**82**	110
TOTAL	**171**	**231**

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 26,7 millions d'euros a été comptabilisé à l'actif pour refléter l'ensemble de ces créances (cf. note 7.2 *Autres actifs financiers non courants et courants*).

Note 5.4 Impôt sur réduction de capital

Teleperformance SE a procédé en 2024 à deux opérations de réduction de capital pour un total d'annulations de 3 864 458 actions propres.

Le projet de Loi de Finance pour 2025, adopté début 2025 ayant prévu un mécanisme d'imposition des réductions de capital, la société a versé la somme de 5,8 millions d'euros en 2025 au titre de cette taxe.

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2025 est de 149 685 912,50 euros, divisé en 59 874 365 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros, entièrement libérées.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	**59 874 365**	59 874 365
dont actions détenues par le groupe	**1 730 305**	722 004
Dividende distribué au titre de l'exercice*	**269,43 ****	251,47
Dividende par action *(en euros)*	**4,50 ****	4,20

* *Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.*

** *Tel que proposé à l'AG du 21 mai 2026.*

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, il n'a été constaté aucune augmentation ni diminution du capital social.

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 2025, 149 688 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité (contre 135 320 au 31 décembre 2024) pour un montant de 8,9 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe détient 1 580 617 actions de la société (contre 586 684 au 31 décembre 2024) pour un montant de 165,4 millions d'euros. Les mouvements de la période se présente comme suit :

- 1 328 974 actions acquises en 2025 pour 113,6 millions d'euros et ce dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les assemblées générales du 13 avril 2023, 23 mai 2024 et 21 mai 2025 ;
- 335 041 actions distribuées aux bénéficiaires dans le cadre du plan d'attribution d'action de performance du 27 juillet 2022.

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.

	2025	2024
Résultat net, part du groupe *(en millions d'euros)*	**497**	**523**
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	**58 606 764**	59 706 774
Effet dilutif des actions de performance	**538 793**	329 008
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	**59 145 557**	60 035 782
Résultat de base par action *(en euros)*	**8,47**	**8,76**
Résultat dilué par action *(en euros)*	8,40	**8,71**

Les instruments dilutifs correspondent aux plans d'actions de performance du 27 juillet 2022, du 26 juillet 2023, du 30 juillet 2024 et du 31 juillet 2025, décrits en note 3.8 *Paiements fondés sur des actions,* les conditions de performance étant atteintes ou partiellement atteintes au 31 décembre 2025.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2025	2024
Actions ordinaires émises au 1er janvier	**59 874 365**	63 443 054
Actions auto-détenues	**- 1 267 601**	- 1 992 224
Actions émises		125 601
Actions annulées		- 1 869 657
TOTAL	**58 606 764**	**59 706 774**

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.
- les titres non consolidés : ils correspondent à des participations minoritaires dans des sociétés non contrôlées, comptabilisées initialement à leur juste valeur et évaluées ultérieurement selon les modalités prévues par les normes applicables.

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 dans l'état de la situation financière en autres passifs financiers courants.

7.1.4 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les profits de change.

Les résultats réalisés sur les instruments de couverture de chiffre d'affaires sont comptabilisés en résultat opérationnel. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés dès que le groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts, l'effet de la désactualisation des provisions, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les pertes de valeur comptabilisées au titre des actifs financiers.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'un emprunt peut être remboursé avant son échéance finale, la durée probable de l'emprunt est estimée à chaque clôture pour la prise en compte des frais d'émission dans le taux d'intérêt effectif.

7.1.5 Instruments financiers dérivés

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités. Le groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

La juste valeur des instruments financiers de couverture relatifs aux emprunts financiers est comptabilisée dans l'état de la situation financière 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;
- couvertures d'investissement net à l'étranger (NIH) : la partie efficace est enregistrée en contrepartie des « autres éléments du résultat global ». La partie inefficace des couvertures d'investissement net est comptabilisée en résultat financier.

Note 7.2 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2025	31/12/2024
Titres non consolidés		41	**41**	-
Prêts	6		**6**	5
Instruments dérivés de change	80		**80**	35
Dépôts et cautionnements	36	72	**108**	109
Actif lié à l'impôt*		12	**12**	25
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif*		15	**15**	13
Montant brut	**122**	**140**	**262**	**187**
Provisions			**-**	-
MONTANT NET	**122**	**140**	**262**	**187**

* *Cf. Note 5.3 Dettes d'impôts.*

L'actif lié à l'impôt d'un montant de 11,5 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

(en millions d'euros)	2025	2024
Produits de trésorerie et équivalents	**27**	**29**
Intérêts financiers	**- 197**	- 199
Commissions bancaires	**- 15**	- 15
Coût de l'endettement brut	**- 212**	**- 214**
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	**- 70**	- 61
Coût de l'endettement net	**- 255**	**- 246**
Gains de change	**128**	127
Pertes de change	**- 160**	- 92
Autres charges financières	**18**	- 2
Autres produits (charges) financiers	**- 14**	**33**
RÉSULTAT FINANCIER	**- 269**	**- 213**

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 2025, le groupe bénéficie des financements suivants :

Type d'emprunts	Montant en devises (millions) au 31/12/2025	Devises	Montant en euros (millions) au 31/12/2025	F/V	Taux	Échéance	Covenant financier
Emprunts bancaires	34	EGP	1	Fixe	30 %	06/2026	non
	450	EUR	450	Var	Euribor + 1,15 %	05/2028	non
Titres de créances négociables	306	EUR	306	Fixe	2,28 %	01/2026	non
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	149	Fixe	4,22 %	12/2026	oui[1]
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 [2]	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
Emprunt obligataire 2025 (valeur nominale 500 M€ - EMTN)	500	EUR	500	Fixe [3]	Coupon de 4,25 %	01/2030	non
Ligne de crédit bancaire RCF 2021 (1 Md€)	100	USD	85	Var	Term SOFR + 0,88161 %	01/2026	non
	300	USD	255	Var	Term SOFR + 0,88161 %	02/2026	non
TOTAL DES EMPRUNTS [4]			**4 146**				
Frais d'émission des emprunts / primes			- 20				
Concours bancaires			7				
Instruments dérivés sur emprunts - Passif			1				
Instruments dérivés sur emprunts - Actif			- 7				
Autres dettes financières			52				
TOTAL DES DETTES HORS OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION			**4 179**				
Obligations liées aux contrats de location [5]			783				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS SUR EMPRUNTS			**4 962**				

(1) Le covenant s'applique si la note S&P de Teleperformance baisse en dessous de BBB-. Non applicable en 2025.

(2) Trois swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant total de 250 millions d'euros.

(3) Deux swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant de 100 millions d'euros chacun.

(4) Des tunnels de taux ont été mis en place pour un montant total de 300 millions de dollars US et 70 millions d'euros.

(5) 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*	3 356	3 206	149	1
■ taux variable	790	450	340	
31/12/2025	**4 146**	**3 656**	**489**	**1**

* *Dont 450 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*	3 357	3 187	168	2
■ taux variable	768	600	168	
31/12/2024	**4 125**	**3 787**	**336**	**2**

* *Dont 450 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 2025.

Placements privés US de 175 millions de dollars US

Au 31 décembre 2025, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	Réalisés
Capitaux propres consolidés *(en millions d'euros)**	>2 777	4 097
Dette nette consolidée*/EBITDA consolidé*	<2,75x	1,86x

* *Selon définition figurant dans le contrat.*

7.4.2 Endettement net : répartition courant/non courant

(en millions d'euros)	31/12/2025	Courant	Non courant*	31/12/2024	Courant	Non courant
Emprunts bancaires	451	151	300	676	226	450
Titres de créances négociables	306	306		170	170	
Ligne de crédit bancaire RCF 2021	340	340		96	96	
Emprunts « USPP » 2016	149	149		168		168
Emprunts obligataires	2 900		2 900	3 015	613	2 402
Total des emprunts	4 146	946	3 200	4 125	1 105	3 020
Frais d'émission des emprunts / primes	- 20		- 20	- 23	-1	- 22
Instruments dérivés sur emprunts	1		1	3	3	
Concours bancaires	7	7		9	9	
Autres dettes financières	52	50	2	43	34	9
Total des dettes hors obligations liées aux contrats de location	4 186	1 003	3 183	4 157	1 150	3 007
Obligations liées aux contrats de location**	783	198	585	796	216	580
Total des dettes financières	4 969	1 201	3 768	4 953	1 366	3 587
Instruments dérivés sur emprunts	7		7	5		5
Valeurs mobilières de placement	35	35		46	46	
Disponibilités	961	961		1 012	1 012	
Total des actifs financiers	1 003	996	7	1 063	1 058	5
ENDETTEMENT NET	3 966	205	3 761	3 890	308	3 582

* *La partie à plus de cinq ans s'élève à 700 millions d'euros.*

** *Cf. Note 3.4 Contrats de location.*

Au cours de l'exercice 2025, le groupe a réalisé les opérations de financement suivantes :

- le 15 janvier 2025, émission d'un emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros d'échéance janvier 2030 et portant un coupon de 4,25 % ;
- en mai, remboursement de la première tranche de 150 millions d'euros sur le Term Loan de 600 millions d'euros d'échéance mai 2028 relatif au financement de l'acquisition de Majorel ;
- le 2 juillet 2025, remboursement à l'échéance de l'emprunt obligataire 2018 pour un montant de 615,5 millions d'euros ;
- en octobre, remboursement de la dernière tranche de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US qui avait été souscrit en juin 2021 dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- augmentation nette des émissions de titres de créances négociables d'un montant de 136,3 millions d'euros ;
- tirage d'un montant de 300 millions de dollars US dans le cadre de l'acquisition de ZP Better Together, en complément du tirage de 100 millions de dollars US qui avait également été effectué par le passé sur la *Revolving Credit Facility* (RCF) de 1 milliard d'euros.

Les facilités de crédit font donc l'objet de tirages pour un montant de 400 millions de dollars (340,4 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 159,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Au cours de l'exercice 2024, le groupe avait procédé aux opérations de financement suivantes :

- remboursement de l'emprunt obligataire 2017, arrivé à échéance en avril 2024, pour un montant de 137,5 millions d'euros ;
- diminution nette des émissions de titres de créances négociables d'un montant de 132,7 millions d'euros ;
- au remboursement de l'avant-dernière tranche de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US à échéance octobre 2025 souscrit dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- remboursement du tirage de 30 millions d'euros qui avait été effectué sur la *Revolving Credit Facility* (RCF) de 1 milliard d'euros ;
- remboursement de 100 millions de dollars US sur le tirage total de 200 millions de dollars US qui avait également été effectué sur cette RCF ;
- prorogation d'un an de cette RCF de 1 milliard d'euros (avec possibilité d'extension d'une année supplémentaire) et de deux ans de celle d'un montant de 500 millions d'euros, portant leurs échéances respectives à février 2027 et janvier 2030.

Ces facilités de crédit faisaient donc l'objet de tirages pour un montant de 100 millions de dollars US (96,3 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 403,7 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Ventilation des emprunts par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2025	Flux de trésorerie contractuels (yc intérêts anticipés) Total	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Emprunts bancaires	451	471	162	157	152			
Lignes de crédit	340	343	343					
Titres de créances négociables	306	307	307					
Emprunts « USPP »	149	155	155					
Emprunts obligataires	2 900	3 400	118	618	814	571	542	737
TOTAL DES EMPRUNTS	**4 146**	**4 676**	**1 085**	**775**	**966**	**571**	**542**	**737**

Analyse de la variation des passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	Flux de trésorerie	Éléments sans effet cash: Obligations liées aux contrats de location	Juste valeur des instruments financiers	Intérêts courus	Effet change et autres	31/12/2025
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**4 953**	**27**	**39**	**- 3**	**14**	**-61**	**4 969**

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 mexicain ;
- le dollar US et le peso colombien ;
- 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 au sein du cash pooling et l'euro (notamment le dollar US) que certains prêts entre Teleperformance SE et ses filiales.

Le groupe a également mis en place des couvertures de taux d'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.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2025 (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	Capitaux propres	Résultat 2025
Couverture de change budgétaire					
MXN/USD	230	196	12	8	4
MXN/USD *	24	20			
USD/PHP	15 490	224	- 4	- 4	
USD/PHP *	3 700	53			
PHP/USD	88	75			
PHP/USD *	11	9			
COP/EUR	51	51	2	1	1
COP/EUR *	8	8			
COP/USD	333	283	12	1	11
COP/USD *	36	31			
PEN/USD	60	51	1		1
BRL/USD	50	43	1		1
BRL/USD *	2	2			
INR/USD	414	352	- 8	- 6	- 2
INR/USD *	75	64			
INR/GBP	34	39	- 2	- 1	- 1

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2025 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	Capitaux propres	Résultat 2025
INR/GBP *	3	3			
INR/EUR	41	41	- 1	- 1	
INR/EUR *	6	6			
CNY/USD	11	9			
CNY/USD *	-	-			
TRY/USD	17	14	2	1	1
EGP/USD	119	101	8	6	2
EGP/USD *	6	5			
MYR/USD	110	94	2	2	
CAD/USD	35	30			
CAD/USD *	6	5			
USD/CRC	-	-			
USD/DOP	3 000	40	1	1	
GTQ/USD	16	14			
ZAR/USD	25	21	1	1	
EUR/USD	20	17			
EUR/USD *	2	2			
RON/EUR	92	92	1	1	
RON/EUR *	27	27			
EGP/EUR	86	86	7	6	1
EGP/EUR *	5	5			
KES/EUR	15	15			
PLN/EUR	41	41	1	1	
PLN/EUR *	1	1	1	1	
GHS/EUR	5	5	1	1	
MAD/EUR	170	170	3	3	
TRY/EUR	48	48	4	3	1
GEL/EUR	44	44	1	1	
EUR/TND	160	47	1	1	
Couverture de taux d'intérêt USD	300	255	- 1	- 2	1
Couverture de taux d'intérêt EUR	520	520	7		7
Couverture d'investissement net	200	170	- 3	- 3	
Couverture de prêts intragroupe					
■ en USD	441	375	4		4
■ autres devises					

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2024 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2024	Juste valeur en euros au 31/12/2024	Capitaux propres	Résultat 2024
Couverture de change budgétaire					
MXN/USD	251	242	- 16	- 12	- 4
MXN/USD*	12	206			
USD/PHP	19 358	321	- 3	- 3	
USD/PHP*	4 950	82			
COP/EUR	30	30	1	1	
COP/EUR*	5	5			
COP/USD	340	327	- 6	- 6	
COP/USD*	48	46			
PEN/USD	47	45			
BRL/USD	29	28	- 2	- 2	
INR/USD	427	411	- 7	- 6	- 1
INR/USD*	94	90	- 1		- 1
INR/GBP	18	22			
INR/GBP*	4	5			
CNY/USD	2	2			
CNY/USD*	1	1			
TRY/USD	21	20	1	1	
EGP/USD	38	37	- 1	- 1	
EGP/USD*	8	8			
MYR/USD	89	86	- 3	- 3	
CAD/USD	39	38	- 1	- 1	
CAD/USD*	10	10			
USD/CRC	4 020	8			
USD/DOP	2 797	44			
EUR/USD	19	18	- 1	- 1	
RON/EUR	60	60			
RON/EUR*	16	16			
EGP/EUR	23	23	2	2	
EGP/EUR*	4	4			
PLN/EUR	10	10			
PLN/EUR*	2	2			
MAD/EUR	45	45	1	1	
TRY/EUR	37	37	5	4	1
GEL/EUR	26	26	1	1	
EUR/TND	170	51	1	1	
Couverture de taux d'intérêt USD	**100**	**96**	**1**	**1**	
Couverture de taux d'intérêt EUR	**520**	**520**	**1**		**1**
Couverture d'investissement net	**200**	**192**	**- 21**	**- 21**	
Couverture de prêts intragroupe					
■ en USD	593	571			
■ autres devises			- 1		- 1

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Au 31 décembre 2025, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à -54,2 millions d'euros (contre -49,1 millions d'euros au 31 décembre 2024) dont 7,1 millions d'euros sont présentés en « Instruments dérivés sur emprunts – actif non courants », 80,3 millions d'euros en « Autres actifs financiers », 0,6 millions d'euros en « Instruments dérivés sur emprunts – passifs non courants » et 32,6 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 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2025 *(en millions d'euros)*	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non 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	**41**	**-**	**-**	**99**	**140**	**-**	**128**	**12**	**140**
Titres mis en équivalence					-				-
Titres non consolidés	41				41		41		41
Dépôts et cautionnements				72	72		72		72
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				15	15		15		15
Autres actifs financiers				12	12			12	12
II - Instruments dérivés actifs	**-**	**87**	**-**	**-**	**87**	**-**	**87**	**-**	**87**
Instruments dérivés sur emprunts		7			7		7		7
Instruments dérivés de change		80			80		80		80
III - Actifs financiers courants	**35**	**-**	**-**	**3 433**	**3 468**	**996**	**2 472**	**-**	**3 468**
Prêts				6	6		6		6
Dépôts et cautionnements				36	36		36		36
Créances clients				2 099	2 099		2 099		2 099
Autres actifs courants				331	331		331		331
Valeurs mobilières de placement	35				35	35			35
Disponibilités				961	961	961			961
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**76**	**87**	**-**	**3 532**	**3 695**	**996**	**2 687**	**12**	**3 695**
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	**450**	**-**	**-**	**3 317**	**3 767**	**-**	**3 767**	**-**	**3 767**
Emprunts bancaires				300	300		300		300
Emprunts « USPP »				-	-		-		-
Emprunts obligataires	450			2 450	2 900		2 900		2 900
Frais d'émission des emprunts/primes				- 20	- 20		- 20		- 20
Autres dettes financières				2	2		2		2
Obligations liées aux contrats de location				585	585		585		585
II - Instruments dérivés passifs	**-**	**33**	**-**	**-**	**33**	**-**	**33**	**-**	**33**
Instruments dérivés sur emprunts		1			1		1		1
Instruments dérivés de change		32			32		32		32
III - Passifs financiers courants	**-**	**-**	**-**	**2 713**	**2 713**	**7**	**2 706**	**-**	**2 713**
Part à court terme des emprunts bancaires				151	151		151		151
Part à court terme des emprunts « USPP »				149	149		149		149
Part à court terme des emprunts obligataires					-		-		-
Ligne de crédit bancaire RCF 2021				340	340		340		340
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				198	198		198		198
Frais d'émission des emprunts/primes					-		-		-
Titres de créances négociables				306	306		306		306
Fournisseurs				388	388		388		388
Concours bancaires				7	7	7			7
Autres dettes financières				50	50		50		50
Autres passifs courants				1 124	1 124		1 124		1 124
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**450**	**33**	**-**	**6 030**	**6 513**	**7**	**6 506**	**-**	**6 513**

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 2024 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2024 *(en millions d'euros)*	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non 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	**6**	**-**	**-**	**108**	**114**	**-**	**89**	**25**	**114**
Titres mis en équivalence	6				6		6		6
Dépôts et cautionnements				70	70		70		70
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				13	13		13		13
Autres actifs financiers				25	25			25	25
II - Instruments dérivés actifs	**-**	**40**	**-**	**-**	**40**	**-**	**40**	**-**	**40**
Instruments dérivés sur emprunts		5			5		5		5
Instruments dérivés de change		35			35		35		35
III - Actifs financiers courants	**46**	**-**	**-**	**3 563**	**3 609**	**1 058**	**2 551**	**-**	**3 609**
Prêts				5	5		5		5
Dépôts et cautionnements				39	39		39		39
Créances clients				2 200	2 200		2 200		2 200
Autres actifs courants				307	307		307		307
Valeurs mobilières de placement	46				46	46			46
Disponibilités				1 012	1 012	1 012			1 012
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**52**	**40**	**-**	**3 671**	**3 763**	**1 058**	**2 680**	**25**	**3 763**
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	**252**	**-**	**-**	**3 335**	**3 587**	**-**	**3 587**	**-**	**3 587**
Emprunts bancaires				450	450		450		450
Emprunts « USPP »				168	168		168		168
Emprunts obligataires	252			2 150	2 402		2 402		2 402
Frais d'émission des emprunts/primes				- 22	- 22		- 22		- 22
Autres dettes financières				9	9		9		9
Obligations liées aux contrats de location				580	580		580		580
II - Instruments dérivés passifs	**-**	**89**	**-**	**-**	**89**	**-**	**89**	**-**	**89**
Instruments dérivés sur emprunts		3			3		3		3
Instruments dérivés de change		86			86		86		86
III - Passifs financiers courants	**198**	**-**	**-**	**2 674**	**2 872**	**9**	**2 863**	**-**	**2 872**
Part à court terme des emprunts bancaires				226	226		226		226
Part à court terme des emprunts « USPP »					-		-		-
Part à court terme des emprunts obligataires	198			415	613		613		613
Ligne de crédit bancaire RCF 2021				96	96		96		96
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				216	216		216		216
Frais d'émission des emprunts/primes				- 1	- 1		- 1		- 1
Titres de créances négociables				170	170		170		170
Fournisseurs				333	333		333		333
Concours bancaires				9	9	9			9
Autres dettes financières				34	34		34		34
Autres passifs courants				1 176	1 176		1 176		1 176
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**450**	**89**	**-**	**6 009**	**6 548**	**9**	**6 539**	**-**	**6 548**

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 et à la notation officielle du groupe ;
- risque de crédit et garanties ;
- risque de liquidité.

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.

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 la roupie indienne, la livre égyptienne, le dirham marocain, les pesos colombien et philippin face à l'euro et au 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 facturation, pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du groupe.

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

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

Gestion du risque

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

Pour le risque sur des emprunts libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités, il convient de signaler que :

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

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

Identification du risque

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.

Le groupe est aussi exposé à un risque lié à sa notation officielle, si celle-ci venait à se dégrader. Comme tout groupe soumis à notation, TP pourrait en effet 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 ou de la perception du secteur d'activité pourrait aussi se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	31/12/2025	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	4 969	3 883	1 086 *
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts actifs	-1 003		- 1 003
ENDETTEMENT NET	**3 966**	**3 883**	**83**

* *Dont 70 millions d'euros et 300 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels de taux.*
Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 10,3 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 11,0 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.

(en millions d'euros)	31/12/2024	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	4 953	3 732	1 221 *
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts actifs	- 1 063		- 1 063
ENDETTEMENT NET	**3 890**	**3 732**	**158**

* *Dont 70 millions d'euros et 100 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels de taux. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 10,5 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 10,5 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.*

Gestion du risque

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.

Le groupe bénéficie aujourd'hui de 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 Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

7.7.3 Risque de crédit et garanties

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 auprès des banques et institutions financières.

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.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 5,6 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 20,8 % du chiffre d'affaires des activités *core services* est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des médias sociaux, loisirs et jeux (20,9 % en 2024). Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 28 % des créances clients au 31 décembre 2025.

Le risque de garanties représente le risque de perte financière en cas de mauvaise exécution des contrats par le groupe. A la demande de certains clients, le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.3 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

Gestion du risque

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base d'un reporting mensuel des encours en liaison avec les directions commerciales et les filiales. Le risque de contrepartie bancaire est piloté à partir des règles groupe s'appuyant sur les notes des banques par les agences de notation.

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 2025, comme indiqué en note 3.3 *Créances clients*.

7.7.4 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 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 covenants financiers.

Gestion du risque

La politique de financement de TP est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et ses opérations de financement à moyen ou long terme.

Pour ses besoins de trésorerie court terme, 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 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.

La position de leader du groupe et sa forte génération de trésorerie est reflétée par sa note de crédit long terme : « BBB » – *Investment Grade* – assortie d'une perspective stable, qui a été confirmée par Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

Pour assurer son financement moyen et long terme, 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 2026 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 multidevises fongibles en euro et en dollar US) de 1 milliard d'euros et de 500 millions d'euros, venant respectivement à échéance en février 2027 et 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 1 159,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Le groupe dispose par ailleurs d'un programme d'émission de dette euros EMTN de 5 milliards d'euros dont 2,9 milliards émis entre novembre 2020 et janvier 2025.

L'endettement net au 31 décembre 2025 s'élève à 3 965,7 millions d'euros dont 782,6 millions d'euros de dettes sur contrats de location, contre 3 889,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 *Passifs financiers*.

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)*	2025		2024	
	Montant	%	Montant	%
Euro	3 410	33,4 %	3 338	32,5 %
Dollar US	3 264	32,0 %	3 137	30,5 %
Livre sterling	630	6,2 %	565	5,5 %
Peso colombien	498	4,9 %	580	5,6 %
Roupie indienne	463	4,5 %	638	6,2 %
Livre égyptienne	243	2,4 %	207	2,0 %
Réal brésilien	211	2,1 %	236	2,3 %
Yuan	194	1,9 %	207	2,0 %
Philippine Peso	140	1,4 %	133	1,3 %
Livre turque	129	1,3 %	146	1,4 %
Dollar canadien	123	1,2 %	130	1,3 %
Autres	904	8,9 %	963	9,4 %
TOTAL	**10 209**	**100,0 %**	**10 280**	**100,0 %**

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 2025 d'environ 8,3 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 29,2 millions d'euros.

Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 à taux 2025	2024
Chiffre d'affaires	10 209	9 918	10 280
Résultat opérationnel	1 055	1 031	1 082
Résultat financier	- 269	- 208	- 213
RÉSULTAT NET	**497**	**493**	**523**
Résultat net, part du groupe	497	493	523

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 2025, l'exposition du groupe aux risques de taux et de change se résume ainsi :

	31/12/2025				31/12/2024			
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	2 530	4 663	- 2 133	- 2 106	2 570	5 473	- 2 903	- 2 892
Dollar US	4 055	1 693	2 362	2 393	4 275	972	3 303	3 246
Roupie indienne	1 084	190	894	1 066	1 244	228	1 016	1 016
Leu roumain	486	19	467	467	512	27	485	485
Yuan renminbi	499	74	425	425	558	91	467	467
Peso mexicain	215	- 8	223	223	217	- 53	270	270
Livre sterling	236	48	188	186	258	39	219	219
Peso colombien	261	99	162	162	308	105	203	203
Peso philippin	559	126	433	429	632	95	537	534
Livre égyptienne	191	-25	216	216	154	3	151	151
Réal brésilien	143	93	50	50	138	89	49	49
Dirham marocain	107	- 9	116	116	99	- 16	115	115
Autres	1 053	413	640	470	1 089	400	689	689
TOTAL	**11 419**	**7 376**	**4 043**	**4 097**	**12 054**	**7 453**	**4 601**	**4 552**

Note 7.10 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2025	Cours de clôture 31/12/2025	Cours moyen 2024	Cours de clôture 31/12/2024
AMÉRIQUES					
Dollar US	États-Unis	1,13	1,18	1,08	1,04
Peso philippin	Philippines	64,98	69,27	62,00	60,30
Roupie indienne	Inde	98,52	105,60	90,54	88,93
Peso colombien	Colombie	4 571	4 430	4 407	4 571
Peso mexicain	Mexique	21,67	21,12	19,84	21,55
Réal brésilien	Brésil	6,31	6,44	5,83	6,43
EMEA & APAC					
Livre égyptienne	Égypte	55,63	56,02	49,10	52,75
Livre sterling	Royaume-Uni	0,86	0,87	0,85	0,83

Note 8 Flux de trésorerie

Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2025	2024
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	486	513
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	97	29
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	19	17
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués	234	249
Dotations (reprises) nettes aux provisions	- 13	45
Gain lié à la réévaluation des sociétés antérieurement mises en équivalence	- 4	
Gain lié à la réévaluation à la juste valeur des titres non consolidés	- 12	
Plus et moins values de cessions d'immobilisations	7	3
Paiements fondés sur des actions	75	91
TOTAL	**889**	**947**

Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2025	2024
Créances clients	31	-60
Fournisseurs	87	23
Autres	-66	140
TOTAL	**52**	**103**

La variation du besoin en fonds de roulement en 2025 reflète la poursuite d'une gestion efficiente de sa trésorerie par le groupe. La réduction du niveau des créances clients est notamment liée aux efforts de recouvrement réalisés au cours de l'année et à l'augmentation marginale du programme de factoring.

La variation du poste « Autres » concerne principalement les créances fiscales ainsi que les dettes envers le personnel, impacté par des remboursements de crédits de TVA significatifs au cours de l'exercice précédent.

Note 8.3 Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie et acquisitions de titres non consolidés

En 2025, les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élèvent à 479,7 millions d'euros. Comme indiqué en note 2 *Périmètre de consolidation* le groupe a acquis 100 % des titres de :

- ZP Better Together le 5 février 2025, pour un prix d'acquisition de 443,3 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 14,3 millions d'euros. L'investissement net se monte donc à 429,0 millions d'euros ;
- Agents Only le 18 juin 2025, pour un premier versement du prix d'acquisition de 12,9 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 0,1 million d'euros. L'investissement net se monte donc à 12,8 millions d'euros. Un complément de prix est prévu dans le cadre de cette acquisition.

Le groupe a également acquis 51 % des titres de l'entité basée au Qatar pour un prix d'acquisition de 8,8 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 5,8 millions d'euros.

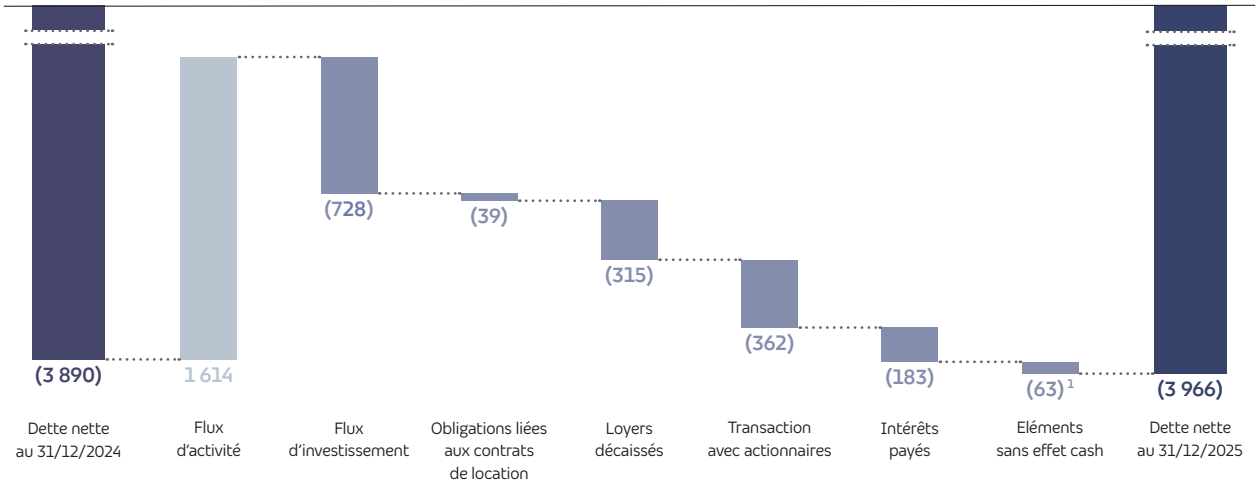
Par ailleurs, le groupe a acquis des participations minoritaires dans les sociétés Sanas, Ema et Parloa, spécialisées dans les technologies d'intelligence artificielle appliquées à l'expérience client, pour un montant global de 25,9 millions d'euros.

En complément de ces acquisitions, le paiement de compléments de prix à des fondateurs d'entités du périmètre historique de Majorel représente un décaissement de 9,0 millions d'euros sur la période.

En 2024, les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élevaient à 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2024 et concernent le paiement de compléments de prix à des fondateurs d'entités du périmètre historique de Majorel.

Note 8.4 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net

(en millions d'euros)



(1) Dont principalement effet de change et intérêts courus non échus pour respectivement -50 millions d'euros et -14 millions d'euros.

Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 247,9 millions d'euros ainsi que les rachats (net des cessions) de titres d'autocontrôle pour 114,0 millions d'euros.

Note 8.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Concours bancaires	- 7	- 9
Valeurs mobilières de placement	35	46
Disponibilités	961	1 012
TRÉSORERIE NETTE	**989**	**1 049**

Note 9 Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles

Note 9.1 Principes et méthodes comptables

Une provision est comptabilisée dans l'état de la situation financière 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

			Reprises				
(en millions d'euros)	31/12/2024	Dotations	Utilisées	Non utilisées	Écart de conversion	Reclassements	31/12/2025
Provisions pour risques	82	25	- 13	- 7	- 4	6	**89**
Provisions pour charges - autres	88	8	- 22	- 4	- 1	- 3	**66**
TOTAL	**170**	**33**	**- 35**	**- 11**	**- 5**	**3**	**155**

			Reprises				
(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Utilisées	Non utilisées	Écart de conversion	Reclassements	31/12/2024
Provisions pour risques	50	34	- 14	- 19	- 1	32	82
Provisions pour charges - autres	64	68	- 12	- 4	- 1	- 27	88
TOTAL	**114**	**102**	**- 26**	**- 23**	**- 2**	**5**	**170**

Les provisions pour risques au 31 décembre 2025 incluent notamment des risques sociaux pour 38,4 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment aux États-Unis, en Italie, en Espagne et en Argentine ainsi que des risques commerciaux pour 8,0 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des clients servis depuis nos entités en Colombie.

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 risques couvrent également des risques sur les charges de personnel pour 23,5 millions d'euros, notamment en France et au Brésil.

Les provisions pour charges concernent principalement des provisions pour restructuration pour 40,0 millions d'euros dont une provision d'un montant de 39,3 millions d'euros couvrant un plan de départs volontaires en France annoncé en 2024 et qui porte sur environ 600 personnes.

Les provisions pour charges couvrent également des provisions pour remise en état des locaux pour 9,9 millions d'euros.

Note 9.3 Garanties et autres obligations contractuelles

Les engagements donnés et reçus par le groupe et non comptabilisés dans l'état de la situation financière correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours.

Dans le cadre habituel de son activité, le groupe est engagé par des obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients (parmi lesquelles l'obligation de bonne exécution et l'obligation de garantie). Aussi, les éléments décrits ci-après concernent des garanties, sous différentes formes, pour des montants significatifs ou non limités ou pour des durées pouvant excéder celle du contrat principal, accordées par Teleperformance SE ou certaines de ses filiales à des tierces parties pour le compte de filiales du groupe dans le cadre de leur activité opérationnelle. Leur caractère significatif est déterminé, au cas par cas, en prenant en considération la durée, leur montant, parfois indéterminable, ou une combinaison des deux. L'indication précise des montants concernés, fondés sur la relation commerciale elle-même, pourrait conduire le groupe à publier des éléments ayant un caractère commercial confidentiel, les montants concernés ne sont pas reportés ci-dessous.

Les principales cautions et garanties mises en place dans le cadre de certains contrats commerciaux sont décrits ci-après.

D'une manière générale, tout risque de perte qui serait lié à l'exécution d'un engagement donné par Teleperformance SE ou ses filiales donne lieu à la dotation d'une provision dans les comptes du groupe.

Garanties accordées dans le cadre de certains contrats commerciaux

Teleperformance SE a accordé, en novembre 2013, une garantie en faveur du *Secretary of State for the Home Department* du Royaume-Uni au titre de la bonne exécution des obligations de sa filiale TLS Contact 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.

Le 17 mai 2021, Teleperformance SE a conclu avec Apple Inc. un contrat commercial encadrant les relations commerciales entre les deux groupes et remplaçant les accords existants conclus avant cette date. Dans le cadre de cet accord, à effet du 10 mars 2021, Teleperformance SE s'est engagée à garantir les obligations de bonne exécution de la part de ses filiales directes et indirectes concernées.

Teleperformance Europe Middle-East and Africa SAS (« TPEMEA »), filiale de Teleperformance SE, a octroyé des lettres de confort au profit de Klarna Bank AB dans le cadre de contrats commerciaux entrés en vigueur en juillet 2021 et en décembre 2024. Ces lettres de confort comportent, pour la durée des contrats concernés, des obligations de bonne exécution et de garantie portant sur des prestations fournies par TPEMEA et certaines filiales du Groupe situées en Suède, Finlande, Danemark, Norvège, Allemagne, Pays-Bas, Canada et Colombie.

En 2020, Teleperformance SE a octroyé une lettre de confort en faveur de Canon Europa NV, dans le cadre d'un contrat commercial entre ce client et Ypiresia 800-Teleperformance A.E., filiale directe de Teleperformance SE.

Le 8 mars 2022, Dutch Contact Centers (DCC) B.V., désormais dénommée TP Netherlands Holding B.V., filiale néerlandaise de Teleperformance SE, a octroyé, en faveur de Airbnb Ireland Unlimited Company, une garantie de bonne exécution des obligations de sa filiale indienne Teleperformance Global Services Private Limited, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie reste en vigueur pour la durée du contrat.

Les montants concernés pour ces garanties à caractère commercial sont généralement assises sur les montants de relation commerciale et ne sont pas déterminables en l'absence d'appel en garantie.

Garanties reçues dans le cadre de certaines acquisitions

Les contrats de certaines acquisitions menées par Teleperformance SE et/ou certaines de ses filiales directes ou indirectes contiennent des engagements de garanties 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.

Un certain nombre de garanties reçues dans le cadre d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, sont en cours. Au 31 décembre 2025, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Au 31 décembre 2025, les actifs du groupe (incorporels, corporels et financiers) ne sont pas assortis de nantissements ni d'hypothèques.

Note 9.4 Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance SE et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judicaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant en résulter font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables (cf. note 9.2 *Variation des provisions*).

5.

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 2025.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2025 et 2024 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées *(en millions d'euros)*	2025	2024
Avantages à court terme	17	17
Avantages à long terme*	1	4
Indemnités de fin de contrat de travail	1	5
Paiements fondés sur des actions**	8	8
TOTAL	27	34

* *Incluant le montant comptabilisé au titre de la mise en œuvre d'une clause de non-concurrence.*

** *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.*

Des conventions de non-concurrence ont été conclues avec certains dirigeants exécutifs du groupe. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, les engagements existants en la matière portent sur une durée :

- de deux ans pour M. Daniel Julien sous réserve d'un préavis de neuf mois, et avec une indemnité égale à deux années de rémunération ;
- d'un an pour M. Thomas Mackenbrock et représentant une année de rémunération ;
- d'un an pour M. Olivier Rigaudy et représentant une année de rémunération.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes du groupe au titre de l'exercice 2025 se décompose comme suit :

	PricewaterhouseCoopers			Deloitte & Associés		
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité
Émetteur	865	28	390	1 037	61	
Filiales intégrées globalement	3 336	236		3 778	352	
TOTAL	**4 201**	**264**	**390**	**4 815**	**413**	**-**

* *Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestations, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.*

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes du groupe au titre de l'exercice 2024 se décompose comme suit :

	PricewaterhouseCoopers			Deloitte & Associés		
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité
Émetteur	766	40	404	973	91	
Filiales intégrées globalement	3 771	210		3 766	414	
TOTAL	**4 537**	**250**	**404**	**4 739**	**505**	**-**

* *Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestations, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.*

Note 12 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2026, le groupe a annoncé la mise en œuvre de plans de restructuration dans le cadre de sa transformation liée à l'intelligence artificielle. A la date d'arrêté des comptes, les coûts correspondant s'élèvent à environ 56 millions d'euros. Ces plans concernent environ 3 300 salariés majoritairement en Europe et en Afrique du Nord. À la date de clôture, ces projets n'avaient pas fait l'objet d'une communication formelle aux parties concernées, en conséquence aucun passif n'a été comptabilisé à ce titre.

Par ailleurs, par un communiqué de presse en date du 26 février 2026, TP a annoncé l'évolution de sa gouvernance. Dans ce cadre, le Conseil d'administration, réuni le 26 février 2026, a notamment :

- pris acte de la décision de M. Daniel Julien de démissionner de son mandat de directeur général de la société et d'administrateur, avec effet au 15 mars 2026 ;
- pris acte de la décision de MM. Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy de démissionner de leurs mandats respectifs de directeurs généraux délégués avec effet également au 15 mars 2026;
- désigné M. Jorge Amar en qualité de directeur général et de le coopter administrateur, en remplacement de M. Daniel Julien, avec effet au 16 mars 2026.

Daniel Julien, Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy continueront de travailler pour le groupe en 2026 afin de faciliter la transition. A ce jour, aucune charge additionnelle significative n'est anticipée, les engagements de non-concurrence qui seront mis en oeuvre étant déjà provisionnées dans les comptes de la société.

Note 13 Liste des sociétés consolidées

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Société mère	**Teleperformance SE**		
CORE SERVICES			
	Amériques		
Argentine	Citytech S.A.	100	IG
	Findasense Cono Sur, S.A.	100	IG
Bélize	Teleperformance Belize Ltd	100	IG
Brésil	Findasense Brasil Digital Ltda.	100	IG
	Teleperformance CRM S.A.	100	IG
Canada	Agents Only Technologies Inc	100	IG
	Teleperformance Canada Corp	100	IG
Chili	Findasense Chile, S.p.A.	100	IG
	TP Chile S.A.	100	IG
Colombie	Findasense Colombia, S.A.S.	100	IG
	Teleperformance Colombia SAS	100	IG
Costa Rica	Costa Rica Contact Center CRCC S.A.	100	IG
	Findasense Costa Rica, Ltda.	100	IG
Équateur	Findasense Ecuador, S.A.	100	IG
États-Unis	Hispanic Teleservices Corporation	100	IG
	Majorel USA Holding, Inc.	100	IG
	Merkafon International, Ltd	100	IG
	Merkafon Management Corporation	100	IG
	Senture, LLC	100	IG
	TPUSA, Inc.	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
Inde	Majorel India Private Limited	100	IG
	Ramyam Intelligence Lab Private Limited	100	IG
	Teleperformance BPO Holdings Private Ltd	100	IG
	Teleperformance Business Services India Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Business Private Limited	100	IG
Mexique	Findasense Mexico S.A. de C.V.	100	IG
	Hispanic Teleservices de Guadalajara, S.A. DE C.V.	100	IG
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	IG
	Majorel de Mexico, S.A. de C.V.	100	IG
Nicaragua	Teleperformance Nicaragua, Sociedad Anónima	100	IG
Paraguay	Teleperformance Paraguay SRL	100	IG
Pérou	Findasense Perú, S.A.C.	100	IG
	Teleperformance Peru S.A.C.	100	IG
Philippines	Majorel Philippines Corp.	100	IG
	Telephilippines Inc.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance BPO UK Ltd	100	IG
Salvador	Compania Salvadoreña de Teleservices, S.A. de C.V.	100	IG
Trinité-et-Tobago	Teleperformance Trinidad & Tobago Ltd	100	IG
	EMEA & APAC		
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Albanie	Albania Marketing Service Sh.p.K	100	IG
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	IG
Allemagne	Majorel Berlin GmbH - Betriebsstätte Berlin 1	100	IG
	Majorel Services Berlin GmbH	100	IG
	Teleperformance Support Services GmbH	100	IG
	TP Brandenburg GmbH	100	IG
	TP Cottbus GmbH	100	IG
	TP Digital Services Berlin GmbH	100	IG
	TP Digital Services Deutschland GmbH	100	IG
	TP Dortmund GmbH	100	IG
	TP Energy GmbH	100	IG
	TP Erfurt GmbH	100	IG
	TP Germany Cloud Campus GmbH	100	IG
	TP Germany Financial Services GmbH	100	IG
	TP Germany S.a.r.l & Co.KG	100	IG
	TP Infinity Germany GmbH	100	IG
	TP Münster GmbH	100	IG
	TP Nordhorn GmbH	100	IG
	TP Real Estate GmbH	100	IG
	TP Rostock GmbH	100	IG
	TP Rostock I GmbH	100	IG
	TP Saarbrücken GmbH	100	IG
	TP Switching Service GmbH	100	IG
	TP Wilhelmshaven GmbH	100	IG
Arabie Saoudite	Integration Services Technologies Company	100	IG
	Majorel Saudi For Business Services Co. Limited	100	IG
	Teleperformance Saudi Company for Telecom	100	IG
Arménie	Majorel Armenia LLC	100	IG
Australie	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	IG
Autriche	Teleperformance Austria GmbH	100	IG
Azerbaïdjan	Majorel Azerbaijan Telecommunication Limited Liability Company	100	IG
Belgique	Teleperformance Belgium	100	IG
	Teleperformance Managed Services Belgium	100	IG
Bosnie-Herzégovine	Teleperformance B-H d.o.o.	100	IG
Chine	Beijing Interactive CRM Technology Service Ltd	100	IG
	Changzhou Majorel Management Consulting Co., Ltd	100	IG
	Guangdong North Asia United CRM Technologies Ltd	100	IG
	Guangzhou Interactive CRM Technology Limited	100	IG
	Henan North Asia United CRM Technologies Limited	100	IG
	Majorel Hong Kong Limited	100	IG
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	100	IG
	Neijiang Majorel Information Technology Co., Ltd.	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Xi'an), 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
Corée du Sud	Teleperformance Korea, Inc.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Côte d'Ivoire	Majorel Cote D'Ivoire S.A.R.L.	100	IG
Croatie	Teleperformance HRV d.o.o.	100	IG
Danemark	Teleperformance Denmark A/S	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
	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	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
	Teleperformance España, S.A.U.	100	IG
	Teleperformance Mediacion de Agencia de Seguros, S.L.	100	IG
Estonie	Majorel Estonia OÜ	100	IG
États-Unis	TP Infinity USA, Inc.	100	IG
Finlande	Teleperformance Finland OY	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
	Customer Value Management France SARL	100	IG
	Digileo SARL	100	IG
	Duacom SARL	100	IG
	FCE - French CRM Experts	100	IG
	Lixem SARL	100	IG
	MBD - Majorel Business Developpement SAS	100	IG
	MSE - Majorel Strategie & Expertises SARL	100	IG
	Soneo SARL	100	IG
	TEC - Tourcoing Excellence Center SAS	100	IG
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	IG
	Teleperformance Intermediation	100	IG
	Teleperformance NC	100	IG
	Tellis Telephone Limousin Services SARL	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
	TP Infinity France S.A.S.	100	IG
	Velsia	100	IG
	yzee - services SARL	100	IG
Géorgie	Majorel Georgia LLC	100	IG
	Teleperformance Georgia LLC	100	IG
Ghana	Majorel Ghana Limited	100	IG
Grèce	Customer Value Management (CVM)	100	IG
	Direct Response Service SA	100	IG
	Majorel Greece Limited Liability Company	100	IG
	TP GREECE MONOPROSOPI ANONYMI ETAIREIA PAROCHIS YPIRESION TILEFONIKIS YPOSTIRIXIS KAI ASFALISTIKOU PRAKTORA S.A.	100	IG
	Ypiresia 800 - Teleperformance AEPY	100	IG
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	100	IG
Indonésie	PT. Telemarketing Indonesia	100	IG
Irlande	Majorel Ireland Limited	100	IG
	Teleperformance Ireland Limited	100	IG
Italie	FINANDOUT S.R.L.	100	IG
	In & Out S.p.A.	100	IG
	Majorel Italy S.r.l.	100	IG
	TP Infinity Italia S.p.A.	100	IG
Japon	Majorel Japan KK	100	IG
	Teleperformance Japan Co., Ltd	100	IG
Kenya	CX SERVICES KENYA LTD	100	IG
	Majorel Kenya Limited	100	IG
	Majorel Kenya Solutions EPZ Limited	100	IG
	Teleperformance Business Process Outsourcing SEZ Limited	100	IG
Kosovo	twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	IG
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	IG
Lituanie	Majorel Lithuania UAB	100	IG
	UAB "Teleperformance LT"	100	IG
Luxembourg	Teleperformance Germany S.à.r.l.	100	IG
	Teleperformance KS Luxembourg S.A.	100	IG
Macédoine du Nord	Majorel Severna Makedonija Dooel Skopje	100	IG
	Teleperformance DOOEL Skopje	100	IG
Madagascar	Teleperformance Madagascar	100	IG
Malaisie	Majorel Malaysia Sdn. Bhd.	100	IG
	Teleperformance 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
	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A.	100	IG
	Twin Trust SARL	100	IG
Maurice	Teleperformance BPO (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
	TP Infinity Holding B.V.	100	IG
	TP Netherlands Holding B.V.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Pologne	Administration Personnel Services Sp. z o.o.	100	IG
	Majorel Polska Sp. z o.o.	100	IG
	Teleperformance Polska Sp.z o.o.	100	IG
	TPG Katowice Sp.z o.o.	100	IG
Portugal	Majorel Corporate Portugal, SGPS, Lda.	100	IG
	Majorel Portugal, Unipessoal, Lda.	100	IG
	Teleperformance Portugal, S.A.	100	IG
Qatar	Ecco Gulf WLL	100	IG
République tchèque	Teleperformance CZ, a. s.	100	IG
Roumanie	MSE – Majorel Strategy & Expertise SRL	100	IG
	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
	TP Infinity UK Ltd	100	IG
Sénégal	Majorel Senegal SUARL	100	IG
Singapour	Teleperformance Singapore Pte. Ltd.	100	IG
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	IG
Suisse	SCMG AG	100	IG
Suriname	Alembo N.V.	100	IG
Thaïlande	Majorel (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
	Teleperformance (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
Togo	Majorel Togo SARL	100	IG
	Teleperformance Togo	100	IG
Tunisie	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	IG
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	IG
Turquie	Entegrasyon Servis Ve Teknoloji Tic. A.Ş.	100	IG
	Metis Bilgisayar Sistemliri San. Ve Tic. A.Ş.	100	IG
Ukraine	LLC "КСU"	100	IG
Vietnam	TP Vietnam Limited Liability Company	100	IG
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 Contact Algérie	100	IG
	TLS Contact France	100	IG
	TLS Group SA	100	IG
	Travelisa SAS (TLS)	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
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	TLS Contact Kosovo L.L.C	100	IG
Kyrgyzstan	Limited Liability Company "TLScontact KG"	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
République du Congo	TLScontact Congo Brazzaville	100	IG
Royaume-Uni	Application Facilitation Services Ltd	100	IG
	Teleperformance Contact Ltd	100	IG
	TLScontact (UK) Ltd	100	IG
Russie	LLC 'TLScontact (RU)'	100	IG
Rwanda	TLScontact Rwanda Limited	100	IG
Sénégal	TLScontact Sénégal SUARL	100	IG
Serbie	TLScontact d.o.o. Beograd-Stari Grad	100	IG
Sierra Leone	TLS Contact (SL) Limited	100	IG
Suisse	TLScontact Switzerland GmbH	100	IG
Tanzanie	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	IG
Thaïlande	TLScontact Enterprises (Thailand) Co., Ltd	100	IG
	TLScontact International Co., Ltd	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

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
	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
	ZP Better Together		
États-Unis	ZP Better Together, LLC	100	IG
AUTRES			
	Holdings		
Allemagne	CRM Holding GmbH	100	IG
	TP Digital Services Holding GmbH	100	IG
États-Unis	Teleperformance Group, Inc.	100	IG
France	Teleperformance Management Services	100	IG
Luxembourg	Majorel Group Luxembourg S.A.	100	IG
Maurice	Teleperformance (Mauritius) Holding Company Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Investment (Mauritius) Ltd	100	IG
Pays-Bas	Majorel Holding International B.V.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance Global BPO UK Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Services UK Ltd	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 2025)

À l'assemblée générale de la société

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 2025, 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 1er janvier 2025 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 de l'acquisition de ZP Better Together

Notes 1.6 « Détermination de la juste valeur », 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et section « Acquisition de ZP Better Together » de la note 2.2.1 « Acquisitions 2025 » 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 « *Regroupements d'entreprises* » de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de l'acquisition, conformément 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. La finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together, société acquise le 5 février 2025, a été traduite de la sorte au titre des périodes présentées.

Les principales caractéristiques des travaux d'identification et d'évaluation des actifs et passifs sont décrites dans la note 2.2.1 « *Acquisitions 2025* » de l'annexe aux comptes consolidés. Elles ont conduit le groupe à reconnaitre un goodwill définitif de 140,4 millions de dollar US (135,1 millions d'euros), après comptabilisation des actifs acquis et des passifs transférés, en particulier : la licence d'exploitation avec la *Federal Communication Commission* pour 308,3 millions de dollars US (296,7 millions d'euros), des actifs incorporels représentatifs de la « relation clients » pour 33,1 millions de dollars US (31,9 millions d'euros), des technologies pour 40,2 millions de dollars US (38,7 millions d'euros) et la « marque ZP Better Together » pour 8,9 millions de dollars US (8,5 millions d'euros) ; l'impôt différé passif afférent à ces actifs s'élèvant à 97,6 millions de dollars US (94,0 millions d'euros).

Compte tenu de l'importance des jugements et estimations exercés par la Direction dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together, 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 1.6 « *Détermination de la juste valeur* » de l'annexe aux comptes consolidés, nous avons considéré que la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons apprécié la conformité du traitement de ces opérations aux dispositions comptables applicables issues de IFRS 3 révisée sur la base des principaux documents contractuels et analyses effectuées par Teleperformance SE ainsi qu'en tenant compte des particularités liées à la structuration de de l'opération, en ce compris le détail des flux de trésorerie et les engagements accordés.

Nos travaux ont notamment 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 ZP Better Together, 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 ainsi que leur pertinence au regard des données de gestion de la société ou de sources externes et vérifier les modèles d'évaluation sur le plan arithmétique ;
- 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 les notes 1.6 « *Détermination de la juste valeur* », 2.1.3 « *Regroupements d'entreprises* » et la section « *Acquisition de ZP Better Together* » de la note 2.2.1 « *Acquisitions 2025* ».

Test de dépréciation du Goodwill

Notes 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et 4 « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 4 216 millions d'euros, soit 37% 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 des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT comme indiqué en note 4.1 « *Principes et méthodes comptables* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Tel que décrit en note 4.2 « *Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie* » de l'annexe aux comptes consolidés, ces UGT ou groupes d'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.

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. 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. Tel qu'indiqué en note 4.3 « *Détermination de la valeur recouvrable des UGT* » de l'annexe aux comptes consolidés, 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 de l'UGT ou groupes d'UGT et 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 est basée sur le flux de la dernière année et prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en prenant en compte le WACC déterminé pour chaque zone géographique.

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 satisfait pas aux critères de 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 Glossaire de l'annexe aux comptes consolidés). Au 31 décembre 2025, les UGT Health Advocate, PSG Global Solutions, Espagne, et Europe de l'Est 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 2025 ont conduit à reconnaitre une dépréciation du goodwill de l'UGT PSG Global Solutions pour 66,9 millions d'euros ainsi que de l'UGT Health Advocate pour 20,4 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.

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 experts en évaluation, 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.

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 Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par 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 mai 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés, faisant suite au cabinet MG Sofintex qui avait été nommé commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 30 juin 1999, et du 13 avril 2023 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa troisième année.

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 26 février 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Édouard Demarcq	Patrick E. Suissa

5.2. COMPTES SOCIAUX

5.2.1. Bilan actif

Actif *(en milliers d'euros)*	Note à l'annexe	2025 Brut	2025 Amortissements et provisions	2025 Net	2024 Net
Immobilisations incorporelles :	2	17 213	10 279	6 934	8 265
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		17 213	10 279	6 934	8 265
Immobilisations corporelles :	2	6 285	5 286	999	1 194
Terrains		305	-	306	306
Constructions		2 711	2 711	-	10
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 835	1 235	601	743
Autres immobilisations corporelles		1 434	1 340	95	139
Immobilisations financières [(1)] :		9 359 359	468 576	8 890 783	7 654 366
Participations	4.1	7 291 069	461 110	6 829 959	6 097 366
Créances rattachées à des participations	4.2	1 996 620	7 466	1 989 154	1 545 563
Autres immobilisations financières	5	71 670	-	71 670	11 437
Total de l'actif immobilisé (I)		9 382 857	484 140	8 898 717	7 663 825
Avances et acomptes versés sur commande		-	-	-	-
Créances[(2)] :		271 444	1 234	270 210	251 368
Créances Clients et Comptes rattachés	7	101 600	292	101 309	84 668
Autres créances	7 et 8	125 859	942	124 917	142 525
Charges constatées d'avance	7	43 985	-	43 985	24 175
Capital souscrit - appelé, non versé		-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement :	5	105 115	50 988	54 127	52 347
Actions propres		102 566	50 988	51 578	49 582
Autres titres		2 549	-	2 549	2 765
Instruments financiers à terme et jetons détenus	6	97 611	-	97 611	82 619
Disponibilités		277 733	-	277 733	287 243
Total de l'actif circulant (II)		751 904	52 221	699 682	673 576
Frais d'émission des emprunts (III)		13 675	-	13 675	14 516
Primes de remboursement des emprunts (IV)		-	-	-	-
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif (V)	13	103 719		103 719	24 357
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)		10 252 154	536 362	9 715 792	8 376 274
(1) Dont à moins d'un an.				*536 183*	
(2) Dont à moins d'un an.				*270 212*	

5.2.2. Bilan passif

Passif *(en milliers d'euros)*	Note à l'annexe	2025	2024
Capital (dont versé :149 686)	9	**149 686**	149 686
Primes d'émission, de fusion, d'apport		**683 069**	683 069
Réserves:		**-**	-
Réserve légale		**15 861**	15 861
Autres réserves		**25**	25
Report à nouveau		**1 407 990**	1 506 907
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		**1 586 975**	148 996
Provisions réglementées		**10 998**	**5 789**
Total des capitaux propres (I)	9	**3 854 603**	**2 510 333**
Provisions pour risques		**13 597**	25 430
Provisions pour charges		**9 054**	20 425
Total des provisions (II)	10	**22 651**	**45 854**
Autres emprunts obligataires	11.1	**2 938 135**	3 039 362
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	11.1	**944 797**	869 751
Emprunts et dettes financières diverses [2]	11.2	**1 545 013**	1 581 967
Instruments financiers à terme	12	**38 090**	62 870
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		**-**	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12	**77 610**	46 876
Dettes fiscales et sociales	12	**21 483**	22 011
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	12	**13**	13
Autres dettes	12	**163 090**	141 553
Produits constatés d'avance	12	**53 674**	29 004
Total dettes [1] (III)		**5 781 906**	**5 793 406**
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif (IV)	13	**56 632**	26 682
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF (I + II + III + IV)		**9 715 792**	**8 376 274**
(1) Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)		*2 515 049*	*2 530 250*

(2) Dont emprunts participatifs.

5.2.3. Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Note à l'annexe	2025	2024
Produits d'exploitation:			
Montant net du chiffre d'affaires	16	**276 154**	271 200
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		**-**	90
Produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		**-**	-
Autres produits		**4 141**	3 142
Total produits d'exploitation (I)		**280 294**	**274 432**
Charges d'exploitation:			
Autres achats et charges externes [1]		**327 214**	243 087
Impôts, taxes et versements assimilés		**9 422**	2 403
Salaires		**8 735**	10 565
Cotisations sociales		**6 658**	3 261
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		**2 524**	1 844
Dotations aux provisions		**-**	384
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		**-**	-
Autres charges		**10 680**	3 125
Total charges d'exploitation (II)		**365 233**	**264 668**
1.Résultat d'exploitation (I-II)	**16**	**- 84 939**	**9 764**
Produits financiers:			
De participation [2]		**1 094 438**	387 398
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [2]		**108 330**	106 266
Autres intérêts et produits assimilés [2]		**39 744**	30 372
Reprises sur dépréciations et provisions		**94 350**	13 592
Différences positives de change		**211 333**	166 429
Produits des cessions d'immobilisations financières		**700 001**	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		**5 503**	224
Total produits financiers (III)		**2 253 699**	**704 280**
Charges financières :			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		**47 394**	133 664
Intérêts et charges assimilées [3]		**240 192**	241 588
Différences négatives de change		**128 978**	124 940
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		**111 721**	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		**33 607**	0
Total charges financières (IV)		**561 892**	**500 193**
2. Résultat financier (III-IV)	**17**	**1 691 806**	**204 087**
■ 3. Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV)		**1 606 868**	213 851
■ Produits exceptionnels (V)		**11 187**	4 989
Charges exceptionnelles (VI)		**13 448**	52 101
4. Résultat exceptionnel (V - VI)	**18**	**- 2 261**	**- 47 112**
Impôts sur les bénéfices (VII)	19.2	**17 632**	17 743
Total des produits (I + III + V)		**2 545 180**	**983 701**
Total des charges (II + IV + VI + VII)		**940 573**	**816 962**
BÉNÉFICE OU PERTE		**1 586 975**	**148 996**

(1) Y compris :
redevances de crédit-bail mobilier
redevances de crédit-bail immobilier

(2) Dont produits concernant les entités liées — *1 218 634* — *499 122*

(3) Dont intérêts concernant les entités liées — *57 012* — *120 484*

5.2.4. Notes annexes

Sommaire détaillé des notes annexes aux comptes sociaux

Note 1	**Faits caractéristiques de l'exercice et évènements significatifs**	**295**
Note 2	**Immobilisations incorporelles et corporelles**	**296**
Note 2.1	Valeurs brutes	296
Note 2.2	Amortissements	296
Note 3	**Actions de performance**	**297**
Note 4	**Immobilisations financières**	**299**
Note 4.1	Titres de participation	299
Note 4.2	Créances rattachées à des participations	300
Note 5	**Actions propres et valeurs mobilières de placement**	**302**
Note 5.1	Actions propres	302
Note 5.2	Valeurs mobilières de placement	302
Note 6	**Instruments de trésorerie**	**303**
Note 7	**Échéancier des créances**	**306**
Note 8	**Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières**	**306**
Note 9	**Variation des capitaux propres**	**306**
Note 10	**Provisions pour risques et charges**	**307**
Note 10.1	Indemnités de fin de carrière	307
Note 11	**Dettes financières**	**308**
Note 11.1	Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit	308
Note 11.2	Détail des emprunts et dettes financières divers	308
Note 12	**Échéancier des dettes**	**309**
Note 13	**Écarts de conversion sur dettes et créances en monnaies étrangères**	**310**
Note 14	**État des positions de la société face au risque de taux d'intérêt**	**310**
Note 15	**État des positions de la société face au risque de change**	**311**
Note 16	**Résultat d'exploitation**	**311**
Note 17	**Résultat financier**	**312**
Note 18	**Résultat exceptionnel**	**312**
Note 19	**Situation fiscale**	**313**
Note 19.1	Régime de l'intégration fiscale	313
Note 19.2	Impôt sur les sociétés	313
Note 19.3	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	314
Note 19.4	Impôt sur les réductions de capital	314
Note 20	**Engagements hors bilan**	**314**
Note 20.1	Cautions données	314
Note 20.2	Garanties données	314
Note 21	**Effectif**	**315**
Note 22	**Rémunérations des organes d'administration et de direction**	**315**
Note 23	**Honoraires des commissaires aux comptes**	**315**
Note 24	**Relations avec les entreprises liées**	**315**
Note 25	**Relations avec les parties liées**	**316**
Note 26	**Tableau des filiales et participations**	**316**

Principes, règles et méthodes comptables

Base de préparation des comptes sociaux

Les comptes sociaux de la société TELEPERFORMANCE SE 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.

Changement de méthodes comptables

Le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023, modifie le Plan comptable général. Ce nouveau règlement ANC vise à moderniser les états financiers et le plan de comptes des entreprises. Il prévoit plusieurs changements, notamment une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel, la suppression de la technique des transferts de charges, la rationalisation du plan de comptes et la modification des modèles d'états financiers. Il s'applique obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025. Ainsi, les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions de ce règlement.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles mais des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31-12-2024 » entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers.

Incidences du changement de méthodes comptables

Les incidences du changement de méthodes comptables sont indiquées ci-dessous :

Résultat exceptionnel

A compter du 1er janvier 2025, conformément à l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;

les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;

les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;

les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le classement en résultat courant d'opérations qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel.

Les modifications portant sur le résultat exceptionnel sont les suivantes :

Au 31 décembre 2024, les bonis malis sur les rachats d'achats propres pour un montant net de -3,9 millions d'euros sont enregistrés en charges et produits exceptionnels en « autres opérations en capital ».

Au 31 décembre 2025, les bonis malis sur les rachats d'actions propres pour un montant respectifs de 3,4 millions d'euros et -6,6 millions d'euros sont comptabilisés en « Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie » et «Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie».

Au 31 décembre 2024, les cessions d'immobilisations financières sont enregistrées en charges exceptionnelles pour un montant de 9,6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2025, les cessions d'immobilisations financières, lorsqu'elles ne sont pas directement liées à un événement majeur et inhabituel, sont comptabilisées dans le résultat financier. Les produits de cession figurent au poste « Produits des cessions d'immobilisations financières » pour 700 millions d'euros et les valeurs nettes comptables des immobilisations au poste « Valeurs comptables des immobilisations financières cédées » pour 111,7 millions d'euros.

Suppression de la technique des transferts de charges

Au 31 décembre 2024, les transferts de charges inscrits dans le résultat d'exploitation s'élèvent à 0,5 million d'euros (aucun transfert de charges financières ou exceptionnelles n'a été enregistré sur l'exercice 2024) et concernent des indemnités d'assurance.

A compter du 1er janvier 2025, la technique des transferts de charges est supprimée.

Au 31 décembre 2025, les indemnités d'assurance reçues ont été enregistrées en autres produits d'exploitation pour un montant total de 1,0 million d'euros.

Présentation de la colonne comparative

Des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31-12-2024 », entre des lignes du bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers.

	31/12/2024	
Bilan *(en milliers d'euros)*	Retraitées en présentation	Publiées
ACTIF		
Valeurs mobilières de placement :	-	52 347
Actions propres	49 582	-
Autres titres	2 765	-
Charges constatées d'avance	-	24 175
Charges constatées d'avance présentées dans la rubrique « Créances »	24 175	-
PASSIF	**-**	**-**
Provisions	-	45 854
Provisions pour risques	25 430	-
Provisions pour charges	20 425	-
Total des provisions	**45 854**	**45 854**
COMPTE DE RÉSULTAT	**-**	**-**
Salaires et charges sociales	-	- 13 826
Salaires	- 10 565	-
Charges sociales	- 3 261	-
Dotations aux amortissements et provisions	-	- 2 228
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	- 1 844	-
Dotations aux provisions	- 384	-
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**- 16 054**	**- 16 054**
Autres intérêts et produits assimilés	30 372	30 596
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie	224	
Total produits financiers	**30 596**	**30 596**
Sur opérations de gestion	-	-
Sur opérations en capital	-	4 804
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges	-	185
Total produits exceptionnels	**4 989**	**4 989**
Sur opérations de gestion	-	- 12 112
Sur opérations en capital	-	- 18 316
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	0	- 21 673
Total charges exceptionnelles	**- 52 101**	**- 52 101**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**- 47 112**	**- 47 112**

Le bilan et le compte de résultat de l'exercice clos au 31 décembre 2024, tels qu'ils ont été arrêtés et publiés, sont reproduits ci-après.

	2024		
Actif *(en milliers d'euros)*	Brut	Amortissements et provisions	Net
Immobilisations incorporelles	16 253	7 988	8 265
Immobilisations corporelles	6 247	5 053	1 194
Immobilisations financières			
Titres de participation	6 618 244	520 878	6 097 366
Créances rattachées à des participations	1 551 689	6 126	1 545 563
Autres immobilisations financières	11 651	214	11 437
Total des immobilisations financières	**8 181 585**	**527 218**	**7 654 366**
Total actif immobilisé	**8 204 084**	**540 259**	**7 663 825**
Avances et acomptes versés	-	-	-
Clients et comptes rattachés	84 959	292	84 668
Autres créances	143 467	942	142 525
Valeurs mobilières de placement	125 772	73 425	52 347
Instruments de trésorerie - Actif	82 619	-	82 619
Disponibilités	287 243	-	287 243
Charges constatées d'avance	24 175	-	24 175
Total actif circulant	**748 234**	**74 658**	**673 576**
Primes d'émission des emprunts obligataires	14 516	-	14 516
Écart de conversion actif	24 357	-	24 357
TOTAL ACTIF	**8 991 191**	**614 917**	**8 376 274**

Passif *(en milliers d'euros)*	2024
Capital	149 686
Primes d'émission, fusion, apport	683 069
Réserve légale	15 861
Autres réserves	25
Report à nouveau	1 506 907
Résultat de l'exercice	148 996
Provisions réglementées	5 789
Total capitaux propres	**2 510 333**
Provisions pour risques et charges	45 854
Emprunts obligataires	3 039 362
Emprunts auprès des établissements de crédit	869 751
Emprunts et dettes financières divers	1 581 967
Total dettes financières	5 491 080
Avances et acomptes reçus	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	46 876
Dettes fiscales et sociales	22 011
Dettes sur immobilisations financières	13
Autres dettes	141 552
Instruments de trésorerie - Passif	62 870
Produits constatés d'avance	29 004
Total dettes*	**5 793 405**
Écart de conversion passif	26 682
TOTAL PASSIF	**8 376 274**
* *Dont à plus d'un an.*	*3 180 216*

COMPTE DE RÉSULTAT 2024 PUBLIÉ

(en milliers d'euros)	2024
Chiffre d'affaires	271 200
Reprises sur amortissements et provisions	90
Autres produits	3 142
Total produits d'exploitation	**274 432**
Achats et charges externes	243 087
Impôts, taxes et versements assimilés	2 403
Salaires et charges sociales	13 826
Dotations aux amortissements et provisions	2 228
Autres charges	3 125
Total charges d'exploitation	**264 668**
Résultat d'exploitation	9 764
Produits nets des titres de participation	387 398
Produits des créances de l'actif immobilisé	106 266
Autres intérêts et produits assimilés	30 596
Différences positives de change	166 429
Reprises sur provisions et transferts de charges	13 592
Total produits financiers*	**704 280**
Dotations aux amortissements et provisions	133 664
Intérêts et charges assimilées	241 588
Différences négatives de change	124 940
Total charges financières**	**500 193**
Résultat financier	204 087
Résultat courant avant impôt	213 851
Montant net	
des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés	-9 627
des autres produits et charges exceptionnels	- 37 485
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**- 47 112**
Impôt sur les bénéfices	17 743
Résultat net	148 996
* *Dont produits concernant les entreprises liées*	*499 122*
** *Dont charges concernant les entreprises liées*	*120 484*

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 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.

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.

Les créances en devises doivent être réévaluées à chaque clôture, même si elles sont couvertes, si elles répondent à la définition d'un instrument de couverture ou si elles entrent dans une position globale de change.

Par application du principe de prudence, les gains latents n'entrent pas dans la formation du résultat. Ils sont comptabilisés au passif du bilan et immédiatement imposables.

Les pertes latentes, immédiatement déductibles, entraînent la constitution d'une provision pour perte de change. Lorsque la créance ou la dette en devises est assortie d'une opération symétrique destinée à couvrir les conséquences de la fluctuation du change, appelée couverture de change, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert.

Lorsque la créance ou la dette en devises est qualifiée d'instrument de couverture, celle-ci ne donne lieu à aucune provision.

En cas de position globale de change, le montant de la dotation peut être limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les provisions pour pertes latentes sont ajustées des effets de couverture, conformément à l'article 420-6 du Plan Comptable Général.

Les charges et produits financiers relatifs aux intérêts des prêts et emprunts sont comptabilisés dans des comptes 661 et 762, comprenant des subdivisions qui permettent d'identifier les intérêts des prêts et emprunts auprès des entreprises liées.

La contrepartie de ces charges ou produits financiers est :

- lorsque les intérêts sont payés, le compte de trésorerie concernée ;
- lorsque les intérêts ne sont pas payés, les différents comptes rattachés à l'actif et au passif.

Par ailleurs, une provision pour dépréciation est constatée lorsqu'il existe un risque de non-recouvrement.

Autres actifs incorporels et corporels

Concernant les immobilisations corporelles et incorporelles, les frais d'acquisition (droits de mutation, honoraires ou commissions) ainsi que les frais d'actes, directement attribuables à l'acquisition sont inclus dans le coût d'acquisition de l'immobilisation.

S'il s'agit d'immobilisations amortissables, ces frais sont amortis sur la durée de l'immobilisation concernée.

S'il s'agit d'immobilisations non amortissables, les frais d'acquisition ne sont comptabilisés en charges que lors de la sortie de l'actif de l'immobilisation concernée.

La société Teleperformance SE développe des logiciels, soit via des prestations rendues par ses filiales, soit via des prestataires tiers. Les logiciels significatifs et dont les caractéristiques correspondent à des actifs incorporels font l'objet d'une immobilisation au bilan de la société et sont amortis selon leur durée d'utilisation.

Disponibilités et valeurs mobilières de placement

Les liquidités disponibles en banque sont évaluées à leur valeur nominale. Celles en monnaies étrangères sont converties et comptabilisées en euros sur la base des cours du change à la clôture de l'exercice.

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition. Les moins-values latentes sont estimées sur la base de la valeur de marché des placements à la clôture et font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation.

Gestion des risques de taux et de change

Conformément au règlement ANC no 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif à la comptabilisation des instruments financiers à terme et des opérations de couverture, 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 traitement comptable est identique pour tous les dérivés non qualifiés de couverture :

Pertes et gains dénoués : Les pertes et les gains dénoués sont les pertes et gains dégagés à l'échéance du contrat ou lors du dénouement de la position de l'entreprise sur le marché. Ils sont définitivement acquis à l'entreprise. Ils doivent être immédiatement comptabilisés en résultat.

Pertes et gains latents : Ils correspondent aux variations de valeur de l'instrument (y compris les appels de marge lorsque le marché sur lequel est négocié l'instrument impose ces versements). Ils ne sont pas définitivement acquis, l'entreprise restant exposée à un renversement de tendance du marché tant qu'elle n'a pas dénoué sa position.

La soulte représente la juste valeur de l'instrument à la date de versement. Son montant correspond à la valeur de remplacement du swap aux conditions de marché existant à la date d'entrée dans le contrat. Cette valeur (positive ou négative) diminue inexorablement avec le temps pour arriver à zéro au terme du contrat, ce dernier se « consommant » dans le temps.

La prime d'option représente la valeur de l'option à sa date d'entrée.

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*.

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. L'intention du Groupe est de servir ses plans en actions nouvelles. Par conséquent, aucune provision n'est constatée à la clôture de l'exercice.

Une provision relative à la contribution patronale de 30% sur les actions gratuites, est comptabilisée à la clôture de l'exercice. Cette provision est calculée sur le nombre d'actions à servir sur les plans en cours, au cours de clôture et en tenant compte du respect des critères d'attributions de chaque plan.

Les charges liées à l'attribution des actions de performance peuvent être refacturées aux filiales à la réalisation du plan.

Actions propres

Les actions rachetées en vue d'annulation ainsi que les actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité destiné à la fois à la liquidité des transactions et à la régularité des cours sont comptabilisées en autres immobilisations financières.

Les actions propres déclarées comme affectables aux services des plans aux salariés lors de leur acquisition et en attente de leur affectation définitive sont classées en valeurs mobilières de placement.

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.

Les actions propres en voie d'annulation ne font pas l'objet d'une dépréciation.

Dettes financières

Les frais d'émission des emprunts de toute nature sont maintenus en charges pour la totalité dans l'exercice où ils sont exposés. Ils sont comptabilisés dans des comptes 627 « Commissions et frais sur émissions d'emprunts », ces frais constituants des services bancaires. Fiscalement, ils sont immédiatement déductibles.

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.

Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle à la clôture à l'égard d'un tiers résultant d'un évènement passé ou en cours ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.

Résultat exceptionnel

Le règlement ANC n° 2022-06 prévoit une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel, et s'applique obligatoirement aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025.

Ces évolutions entraînant la suppression de certains comptes de charges et de produits exceptionnels et la création de nouveaux comptes du résultat d'exploitation et du résultat financier, nécessitant de nouveaux paramétrages dans le logiciel comptable, notamment sur les plans de comptes et les schémas d'écritures.

Désormais, les éléments du résultat exceptionnel :

- ne sont plus les opérations considérées comme ayant une nature exceptionnelle au regard de la nomenclature du plan de comptes (les cessions, les pénalités...) ;
- mais les seuls produits et charges directement liés à un événement considéré comme majeur et inhabituel au regard des faits et circonstances.

Notes d'informations complémentaires relatives au compte de résultat et au bilan

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice et évènements significatifs

Augmentation de capital de la société Luxembourg Contact Centers

Dans le cadre des opérations d'intégration du Groupe Majorel en 2024, Teleperformance Germany S.à.r.l. & Co. KG avait cédé à Teleperformance SE, une créance d'un montant de 500 millions d'euros sur Dutch Contact Centers BV, une filiale du groupe détenant principalement les participations des entités en Asie Pacifique.

Teleperformance SE transfère une partie de cette créance sur Dutch Contact Centers BV pour un montant de 400 millions d'euros à Luxembourg Contact Centers, en souscrivant en totalité à l'augmentation de capital d'un million d'actions émises par Luxembourg Contact Centers.

Emission obligataire de 500 millions d'euros

TP a annoncé le 5 février 2025, la finalisation de l'acquisition par sa filiale américaine Teleperformance Group Inc, de 'ZP Better Together', un leader en croissance rapide dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis.

Cette acquisition a été financée par un prêt de 500 millions de dollars octroyé par Teleperformance SE à sa filiale Teleperformance Group Inc.

Le 21 janvier 2025, la société Teleperformance SE a ainsi souscrit un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros.

Le contrat relatif à ce financement est explicité en note 11.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit.

Intégration des opérations au Portugal

Dans le cadre de la poursuite de l'intégration, au sein du Groupe TP, des entités issues de l'acquisition du groupe Majorel, il a été procédé, le 2 décembre 2025, à la cession pour un montant de 700 millions d'euros, de l'intégralité des actions détenue par Teleperformance SE dans Teleperformance Portugal, S.A. à la holding des opérations portugaises, Majorel Corporate Portugal SGPS, elle-même acquise par Teleperformance SE pour 38 millions d'euros.

Dans ce contexte, afin de permettre la réalisation de la cession des titres de Teleperformance Portugal et son financement, les opérations suivantes ont été réalisées :

- émission par Majorel Corporate Portugal SGPS d'obligations pour un montant total de 400 millions d'euros souscrite en totalité par Teleperformance SE, en sa qualité d'associé unique de Majorel Corporate Portugal SGPS, et libérée en numéraire ;
- augmentation de capital de Majorel Corporate Portugal SGPS d'un montant de 100.000 euros assorti d'une prime d'émission de 299,9 millions d'euros (soit un total de 300 millions d'euros) souscrite en totalité par Teleperformance SE, en sa qualité d'associé unique de Majorel Corporate Portugal SGPS et libérée en numéraire.

Recapitalisation de la société Velsia (anciennement Teleperformance France) suite à la réalisation du plan de départs volontaires

Le 28 octobre 2025, Teleperformance SE a souscrit en totalité à l'augmentation de capital en numéraire d'un montant de 39 525 000 euros par la création et l'émission de 39 525 actions nouvelles, décidée par l'assemblée générale extraordinaire de la société Velsia (anciennement Teleperformance France).

Cession de la filiale russe Direct Star

La société Teleperformance SE a cédé en date du 22 décembre 2025 sa filiale russe Direct Star à un tiers externe pour la somme de 1 064 €. Cette société avait été acquise pour 78 millions d'euros et les titres avaient fait l'objet d'une dépréciation de 66 millions d'euros au 31 décembre 2024. De cette cession résulte une moins-value de 12 millions d'euros constatée en résultat financier.

Affectation des actions propres rachetées par la société

Dans le cadre de l'attribution gratuite d'actions Teleperformance décidée par le Conseil d'administration du 27 juillet 2022, en vertu de l'autorisation donnée par l'assemblée générale mixte du 14 avril 2022, 335 041 actions ont été livrées aux bénéficiaires à la date d'acquisition définitive, soit le 28 juillet 2025. Ces actions étaient autodétenues par la société dans le cadre de l'objectif de couverture de plans d'attribution d'actions. A l'issue de ce transfert d'actions autodétenues, une moins-value a été constatée à hauteur de 29,6 M€ et le capital social de Teleperformance SE demeure inchangé, soit 149 685 912,50 euros divisé en 59 874 365 actions de 2,5 euros chacune.

Note 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

	2025		
(en milliers d'euros)	Brut	Amortissements	Net
Immobilisations incorporelles	17 213	10 279	6 934
Immobilisations corporelles	6 285	5 286	999
■ terrains	305	-	305
■ constructions	4 546	3 946	600
■ autres immobilisations corporelles	1 434	1 340	94
TOTAL	23 498	15 565	7 933

Note 2.1 Valeurs brutes

	Situations et mouvements			
Rubriques *(en milliers d'euros)*	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant brut à la clôture de l'exercice
Immobilisations incorporelles	16 253	960	-	17 213
Immobilisations corporelles	6 248	38	-	6 285
■ terrains	305	-	-	305
■ constructions	4 546	-	-	4 546
■ autres immobilisations corporelles	1 396	38	-	1 434
TOTAL	22 500	998	-	23 498

Note 2.2 Amortissements

			Situations et mouvements			
Rubriques *(en milliers d'euros)*	Durée d'utilisation ou taux d'amortissement	Mode d'amortissement	Amortissements cumulés à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions	Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 ans à 5 ans	Linéaire	7 988	2 291	-	10 279
Immobilisations corporelles		Linéaire	5 053	233	-	5 286
■ terrains		Non amortissable	-	-	-	-
■ constructions	15 à 25 ans	Linéaire	3 795	151	-	3 946
■ autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans	Linéaire	1 258	82	-	1 340
TOTAL			13 041	2 524	-	15 565

Note 3 Actions de performance

Actions de performance – Plan du 31 juillet 2025

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 portant sur un maximum de 4 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a attribué gratuitement un total de 760 075 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 25 %, 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 2024 et l'exercice clos le 31 décembre 2027 :

Pourcentage de Crédit d'Actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Égale à la croissance du marché (tel que publiée par Everest Group)	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1,5 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 2 %

Le second critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponibles cumulés au 31 décembre 2027 (free cash flow) :

Pourcentage de Crédit d'Actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Free cash-flow	Inférieur à 3 000 millions d'euros	Inférieur à 3 300 millions d'euros	Inférieur à 3 500 millions d'euros	Supérieur ou égal à 3 500 millions d'euros

Le troisième critère de performance, pesant pour 12.5 %, est fondé sur l'atteinte d'un taux de réduction des émissions de carbone de scope 1 et de scope 2 entre 2019 et 2026, aligné sur les nouveaux objectifs 2030 de TP (le "RSE") :

Pourcentage de Crédit d'Actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Critère environnemental (RSE)	Inférieur à 35 %	Supérieur ou égal à 35 %	Supérieur ou égal à 38 %	Supérieur ou égal à 41,3 %

Le quatrième critère de performance, pesant pour 12.5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 :

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 25 %, 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 200 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base	Supérieure ou égale à 400 points de base

Actions de performance – Plans du 30 juillet 2024 et du 26 juillet 2023

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 mai 2024 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 30 juillet 2024 a attribué gratuitement un total de 700 455 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.

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. 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 2,3 milliards d'euros.

Les caratéristiques de ces trois plans sont les suivants :

	Plan 26/07/2023	Plan 30/07/2024	Plan 31/07/2025
Date du conseil d'administration	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Date d'octroi des actions	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Date d'attribution définitive	27/07/2026	31/07/2027	01/08/2028
Nombre total d'actions octroyées à l'ouverture du plan	601 088	700 455	760 075
dont mandataires sociaux	72 000	105 000	106 000
NOMBRE D'ACTIONS ACQUISES PAR ANTICIPATION			
Nombre d'actions annulées	- 86 512	- 85 597	-28 500
Solde des actions octroyées à la clôture de la période	514 576	614 858	731 575
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (avec prise en compte du critère de marché)	27,30 €	36,10 €	36,80 €
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (sans prise en compte du critère de marché)	148,40 €	96,50 €	73,40 €
CONDITIONS DE PERFORMANCE			
Croissance organique du chiffre d'affaires	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Free cash flow	Cumulé 2022-2025	Cumulé 2023-2026	Cumulé 2024-2027
Surperformance du cours de bourse de l'action par rapport à l'indice de référence (CAC 40)	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Critère environnemental (RSE)	Période 2019-2025	Période 2019-2026	Période 2019-2027
Taux de promotions internes	Période 2023-2025	Période 2024-2026	Période 2025-2027

Actions de performance – Plan du 27 juillet 2022

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 était conditionné à des performances sur la période 2022 à 2025 dont la réalisation donne droit à 67,5 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 28 juillet 2025.

Il en résulte l'attribution définitive de 335 041 actions. Ce plan a été intégralement servi par des actions autodétenues.

La charge relative à ce plan s'élève à 29,6 millions d'euros sur l'exercice 2025.

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.

Note 4 Immobilisations financières

VALEURS BRUTES

(en milliers d'euros)	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant brut à la clôture de l'exercice
Participations	6 618 243	784 546	111 721	**7 291 069**
Créances rattachées	1 551 689	1 465 812	1 020 882	**1 996 620**
Autres immobilisations financières	11 650	172 045	112 027	**71 670**
TOTAL	**8 181 584**	**2 422 403**	**1 244 629**	**9 359 360**

VENTILATIONS DES AUGMENTATIONS ET DIMINUTIONS

		Augmentations				Diminutions				
		Virements		Entrées		Virements		Sorties		
(en milliers d'euros)	Montant brut à l'ouverture de l'exercice	De poste à poste	Provenant de l'Actif circulant	Acquisitions	Apports	De poste à poste	à destination de l'actif circulant	Cessions	Scissions	Montant brut à la clôture de l'exercice
Participations	6 618 243	405 521		338 715	40 310			-111 721		7 291 069
Créances rattachées	1 551 689		1 465 812			-405 521	-615 361			1 996 620
Autres immobilisations financières	11 650			172 045				-112 027		71 670
TOTAL	**8 181 584**	**405 521**	**1 465 812**	**510 760**	**40 310**	**-405 521**	**-615 361**	**-223 748**	**0**	**9 359 360**

DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice
Participations	520 878	7 442	67 210	**461 110**
Créances rattachées	6 126	2 022	682	**7 466**
Autres immobilisations financières	350	-	350	**-**
TOTAL	**527 354**	**9 464**	**68 242**	**468 576**

Note 4.1 Titres de participation

Valeur brute au 1er janvier 2025 *(en milliers d'euros)*		6 618 244
Augmentations de capital et acquisitions		**784 546**
Majorel SGPS Portugal	338 000	
Luxembourg Contact Centers	400 000	
Velsia (ex Teleperformance France)	39 525	
Teleperformance Nordic (Suède)	4 145	
Autres	2 876	
Cession de titres et liquidations		**- 111 721**
Teleperformance Portugal	- 33 721	
Direct Star (Russie)	- 78 000	
VALEUR BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2025		**7 291 069**

L'exercice 2025 a conduit à reconnaître, les dotations et reprises de dépréciation des titres suivantes :

(en milliers d'euros)	Dotation	Reprise
Teleperformance Intermédiation	970	-
Teleperformance Germany	23	-
Teleperformance Madagascar	52	-
Impulsora (Mexique)	135	-
Teleperformance Nigéria	69	-
Teleperformance Nordic	5 850	-
Teleperformance Management Services	343	-
Direct Star (Russie)	-	65 967
Teleperformance EMEA	-	1 243
TOTAL	**7 442**	**67 210**

Les principaux taux d'actualisation déterminés par zone géographique sont les suivants :

■ Grande-Bretagne	7,5 %
■ Europe centrale	6,5 %
■ France	6,5 %
■ Amérique du Nord	7,5 %
■ Europe du Sud	
Italie	8,8 %
Espagne	8,0 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, ainsi que les reprises de provisions sur cessions de titres.

Note 4.2 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 2025 un certain nombre de prêts à ses filiales, pour un montant total de 948.6 millions d'euros dont les principaux sont en faveur de :

- Teleperformance Group Inc pour 500 millions de dollars US, dans le cadre de l'acquisition par cette dernière, de la société 'ZP Better Together',
- Majorel holding Portugal pour 400 millions d'euros,
- Luxembourg Contact Centers S.à.r.l. pour 20 millions d'euros.
- Teleperformance Canada pour 12,8 millions d'euros.

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2025	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2025	Dont à plus d'un an
DCC	501 492	5 792	401 020	**106 264**	100 000
Lion Teleservices CZ	1 874	35	1 909	**-**	-
LLS UK	10 498	370	6 393	**4 475**	-
Luxembourg Contact Centers	27 916	435 903	408 973	**54 846**	-
Majorel Colombie	7 919	409	8 328	**-**	-
Majorel Corporate Portugal	-	402 094	-	**402 094**	400 000
Metis	1 809	5 007	5 570	**1 246**	850
Service 800 Roumanie	1 615	18	1 042	**591**	-
Teleperformance Australie	310	13	29	**294**	-
Teleperformance Autriche	-	103	103	**-**	-
Teleperformance Canada	-	12 858	342	**12 516**	-
Teleperformance Corée	3 610	91	110	**3 591**	-
Teleperformance Croatie	2 505	18	5	**2 518**	-
Teleperformance Espagne	52 100	80	6 600	**45 580**	45 500
Teleperformance Germany CO KG	456 340	76 004	52 459	**479 885**	403 881
Teleperformance Global BPO UK	-	1 328	-	**1 328**	-
Teleperformance Group Inc	457 698	490 331	113 417	**834 612**	425 767
Teleperformance Indonésie	2 169	151	471	**1 849**	-

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2025	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2025	Dont à plus d'un an
Teleperformance Intermediation	1 870	1 158	70	**2 958**	-
Teleperformance Japon	8 491	6 502	3 618	**11 375**	-
Teleperformance Kenya	1 143	286	631	**798**	-
Teleperformance Liban	5 273	-	611	**4 662**	4 662
Teleperformance Madagascar	3 571	440	200	**3 811**	-
Teleperformance Malaisie	-	9 003	-	**9 003**	-
Teleperformance Nordic	-	4 615	3 685	**930**	-
Teleperformance Norvege	-	1 723	19	**1 704**	-
Teleperformance Singapore	-	3 363	-	**3 363**	-
Teleperformance TOGO	3 487	8 115	5 276	**6 326**	-
TOTAL	**1 551 689**	**1 465 812**	**1 020 882**	**1 996 620**	**1 380 660**

Intérêts	97 191	61 674
Augmentation de capital	12 807	126 144
Ecart de change	950 665	-
Nouveaux prêts	-	405 502
Remboursements	-	22 412
Liquidation	-	-
Regroupements	405 149	405 149
TOTAL	**1 465 812**	**1 020 882**

Note 5 Actions propres et valeurs mobilières de placement

Note 5.1 Actions propres

L'assemblée générale du 21 mai 2025 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 18 mois.

La société Teleperformance SE possède, au 31 décembre 2025, **1 730 305** actions propres pour une valeur de 174,2 millions d'euros dont :

- 858 159 actions pour un montant de 102,6 millions d'euros, pourront, in fine, soit être affectées aux services des plans aux salariés (comme cela a été prévu et déclaré lors de leur acquisition), soit faire l'objet d'un changement d'affectation pour 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.

606 516 actions ont été achetées en 2025 pour 50,8 millions d'euros., 41 776 actions en 2024 pour 3,4 millions d'euros, 126 386 actions en 2023 pour 30,3 millions d'euros et 83 481 actions en 2022 pour 18 millions d'euros.

Le 28 juillet 2025, le directeur général délégué de la société Teleperformance SE a décidé de transférer 335 041 actions existantes d'une valeur nominale de 2,50 euros, actuellement autodétenues par la société dans le cadre de l'objectif de couverture de plans d'attribution d'actions aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites 2022.

- 149 688 actions pour un montant de 8,9 millions d'euros, sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité et résultent des mouvements suivants intervenus au cours de l'exercice.

Ces actions sont classées en immobilisations financières :

Nombre d'actions propres détenues au 01/01/2025	135 320
Nombre de titres achetés en 2025 au titre du programme de rachat ayant débuté le 23/05/2024	529 417
Nombre de titres vendus en 2025 au titre du programme de rachat ayant débuté le 23/05/2024	553 505
Nombre de titres achetés en 2025 au titre du programme de rachat ayant débuté le 21/05/2025	838 264
Nombre de titres vendus en 2025 au titre du programme de rachat ayant débuté le 21/05/2025	799 808
Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2025	149 688
VALEUR COMPTABLE DES ACTIONS DÉTENUES AU 31/12/2025	**8 857 852**

- Au 31 décembre 2025, la société Teleperformance SE possède 722 458 actions destinées à être annulées.

La valeur d'inventaire de l'action Teleperformance, correspondant au cours moyen de bourse du mois de décembre 2025 étant inférieure à la valeur comptable des actions classées en valeurs mobilières de placement, il a été constaté une dotaion aux provisions pour dépréciation pour un montant de 20,5 millions d'euros, venant s'ajouter au montant de 73,6 millions d'euros à l'ouverture de l'exercice 2025.

La provision afférente aux 335 041 actions transférées aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites 2022 a été reprise au cours de l'exercice 2025 pour un montant de 43 millions d'euros, ainsi que la provision afférente aux actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité pour 0,2 millions d'euros, soit un montant total de 43,2 millions d'euros de reprise de provision pour dépréciation des actions propres.

Cette provision pour dépréciation est détaillée comme suit au 31 décembre 2025 :

Actions propres au 31/12/2025	Nombre	Prix moyen	Valeur comptable	Cours moyen du dernier mois avant clôture	Valeur d'inventaire	Provision pour dépréciation
Contrat de liquidité	149 688	59,18	8 857 852	60,10285714	8 996 676	-
Affectées aux plans d'AGA	858 159	119,52	102 565 673	60,10285714	51 577 808	50 987 865
Destinées à être annulées	722 458	86,94	62 812 013			
TOTAL	**1 730 305**	**100,70**	**174 235 538**		**60 574 484**	**50 987 865**

Note 5.2 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 105,1 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 2,5 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2025 de même montant.

Le solde, soit la somme de 102,6 millions d'euros est constitué de 858 159 actions propres décrites en note 5.1.

Note 6 Instruments de trésorerie

Le tableau ci-après présente les montants notionnels et les justes valeurs des instruments financiers dérivés en portefeuille au 31 décembre 2025.

Instruments financiers dérivés *(en milliers)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	JV actif	JV passif
POSITIONS OUVERTES ISOLÉES					
Couverture de change budgets filiales					
USD/PHP 2025	4 005 989	**57 835**	**739**	1 294	- 556
COP/USD 2025	68 500	**58 298**	**11 087**	11 139	- 52
COP/EUR 2025	13 400	**13 400**	**1 030**	1 050	- 21
USD/MXN 2025	80 816	**68 780**	**1 099**	3 963	- 2 864
EUR/USD 2025	-	**-**	**133**	133	-
USD/INR 2025	84 000	**71 489**	**- 1 936**	-	- 1 936
USD/CAD 2025	18 500	**15 745**	**250**	250	-
PLN/EUR 2025	3 400	**3 400**	**252**	285	- 33
USD/PEN 2025	11 700	**9 957**	**558**	558	-
GBP/INR 2025	9 000	**10 314**	**- 545**	-	- 545
EUR/GEL 2025	8 500	**8 500**	**207**	219	- 11
EUR/RON 2025	19 600	**19 600**	**374**	381	- 8
USD/TRY 2025	5 500	**4 681**	**726**	726	-
EUR /TRY 2025	10 200	**10 200**	**507**	577	- 70
EUR/INR 2025	4 500	**4 500**	**- 414**	-	- 414
USD/CNH 2025	3 000	**2 553**	**30**	30	-
USD/EGP 2025	21 000	**17 872**	**1 724**	1 724	-
EUR/EGP 2025	10 250	**10 250**	**1 439**	1 439	-
EUR/MAD 2025	20 000	**20 000**	**108**	139	- 31
USD/MYR 2025	9 800	**8 340**	**221**	221	-
USD/BRL 2025	6 500	**5 532**	**589**	589	-
COP/USD 2026	300 000	**255 319**	**1 265**	4 926	- 3 661
COP/EUR 2026	46 000	**46 000**	**1 424**	2 138	- 715
USD/PHP 2026	34 245 400	**494 404**	**7 711**	13 030	- 5 318
MXN/USD 2026	404 000	**343 830**	**3 112**	8 721	- 5 609
USD/INR 2026	405 000	**344 681**	**- 6 123**	544	- 6 667
GBP/INR 2026	28 000	**32 088**	**- 533**	62	- 595
USD/MYR 2026	100 000	**85 106**	**1 977**	1 977	-
EUR/GHS 2026	5 000	**5 000**	**1 200**	1 200	-
USD/CAD 2026	62 000	**52 766**	**577**	644	- 67
PLN/EUR 2026	40 000	**40 000**	**895**	901	-6
EUR/MAD 2026	150 000	**150 000**	**3 084**	3 084	-
USD/PEN 2026	48 000	**40 851**	**143**	143	-
USD/DOP 2026	3 000 000	**40 609**	**844**	844	-
EUR/RON 2026	208 000	**208 000**	**2 653**	3 127	- 474
EUR/USD 2026	44 000	**37 447**	**292**	335	- 43

Instruments financiers dérivés *(en milliers)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	JV actif	JV passif
USD/GTQ 2026	16 000	**13 617**	**- 50**	-	- 50
USD/EGP 2026	104 000	**88 511**	**6 386**	6 399	- 13
USD/BRL 2026	45 000	**38 298**	**50**	494	- 444
USD/CNH 2026	8 000	**6 809**	**100**	100	-
USD/IDR 2026	30 000	**25 532**	**- 328**	44	- 371
EUR/EGP 2026	80 000	**80 000**	**5 688**	5 734	- 46
EUR/INR 2026	42 000	**42 000**	**- 676**	100	- 776
EUR/KES 2026	15 000	**15 000**	**- 31**	-	- 31
USD/TRY 2026	11 100	**9 447**	**1 078**	1 274	- 196
USD/ZAR 2026	25 000	**21 277**	**759**	759	-
EUR/TRY 2026	38 000	**38 000**	**2 873**	2 873	-
TND/EUR 2026	160 000	**47 503**	**999**	999	-
EUR/GEL 2026	35 000	**35 000**	**553**	585	- 32
Sous-total			**54 100**	**85 755**	**- 31 655**

Instruments financiers dérivés *(en milliers)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	JV actif	JV passif
COMPTABILITÉ DE COUVERTURE					
Tunnels de taux EUR	70 000	70 000	- 89	-	- 89
Tunnels de taux USD	300 000	255 319	- 489	-	- 489
Swap taux d'intérêt fixe/variable	**450 000**	450 000	7 134	**7 134**	**-**
Cross Currency Swaps	**200 000**	170 213	- 3 177	**-**	**- 3 177**
Couverture prêts intragroupes					
USD	259 229	220 620	2 637	2 637	0
TRY	606 895	12 022	-632	-	- 632
JPY	2 072 668	11 259	630	630	-
CHF	1 706	1 832	-27	-	-27
RON	3 000	589	-24	-	-24
KES	116 760	772	-8	-	-8
GBP	4 900	5 615	49	67	- 18
IDR	34 665 000	1 765	35	35	0
AUD	500	284	- 5	-	- 5
SGD	5 000	3 310	5	5	0
CAD	20 041	12 457	-107	-	-107
NOK	20 000	1 689	15	15	-
SEK	10 000	924	-14	-	-14
MYR	42 100	8 829	-363	-	-363
Couverture emprunts intragroupes					
GBP	511	586	-8	-	-8
USD	44 853	38 173	-508	-	-508
HKD	78 374	8 569	- 3	-	-3
EGP	1 620 850	28 962	-128	-	- 128
CAD	15 000	9 324	13	13	0
Couverture cash pooling					
USD	295 000	251 064	614	614	-
SEK	75 000	6 931	-14	-	-14
NOK	1 000	84	-1	-	-1
DKK	11 000	1 473	-	-	-
GBP	34 000	38 964	151	151	-
PLN	29 000	6 870	- 8	-	- 8
RON	43 000	8 437	- 4	-	- 4
CZK	3 000	124	- 1	-	- 1
MXN	1 100 000	52 088	214	214	0
AED	74 000	17 153	19	19	0
Sous-total	**-**	**-**	**5 912**	**11 536**	**-5 625**
TOTAL			**60 012**	**97 291**	**- 37 280**

Note 7 Échéancier des créances

Créances *(en milliers d'euros)*	Montant brut	Échéance à un an au plus	Échéance à plus d'un an
CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ			
Créances rattachées à des participations	**1 996 620**	615 960	1 380 660
Autres immobilisations financières	**71 670**	71 670	
CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT			
Avances et acomptes versés	**-**	-	
Créances clients et comptes rattachés	**101 600**	101 309	291
Comptes courants cash pooling	**48 223**	48 223	
Différences d'évaluation sur instruments financiers	**1 946**	1 946	
Autres créances d'exploitation dont produits à recevoir pour 8 918 K€ liés à la comptabilité de couverture et aux impôts	**74 746**	74 746	-
Créances diverses	**944**		944
Charges constatées d'avance *	**43 985**	43 985	
TOTAL	**2 339 734**	**957 839**	**1 381 895**

* *Dont 34 092 K€ sont liés à la comptabilité de couverture (cf. 1.5 de la présente section).*

Note 8 Dépréciations d'actifs hors immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice
Autres créances immobilisées	214	-	214	**-**
Clients et comptes rattachés	292	-	-	**292**
Comptes courants de filiales	-	-	-	**-**
Créances diverses	942	-	-	**942**
TOTAL	**1 448**	**-**	**214**	**1 234**

Note 9 Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2025	Affectation résultat 2024	Distribution de dividendes	Résultat 2025	Augmentation de capital filiales	Augmentation de capital plans d'actions gratuites	Annulation actions propres	Autres opérations	Au 31/12/2025
Capital	149 686	-	-	-	-	-	0	-	149 686
Primes d'émission, de fusion et d'apport	683 069	-	-	-	-	-	-	-	683 068
Réserve légale	15 861	-	-	-	-	-	-	-	15 861
Réserve indisponible	25	-	-	-	-	-	-	-	25
Réserves diverses	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Report à nouveau	1 506 907	148 996	- 247 913	-	-	-	-	-	1 407 990
Résultat de l'exercice	148 996	- 148 996	-	1 586 975	-	-	-	-	1 586 975
Provisions règlementées	5 789	-	-	-	-	-	-	5 209	10 998
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**2 510 334**	**-**	**- 247 913**	**1 586 975**	**-**	**-**	**0**	**5 209**	**3 854 603**

Le capital social d'un montant de 149 685 912,50 euros au 31 décembre 2025 est composé de 59 874 365 actions de 2,50 euros.

Autres opérations

La somme de 11 millions d'euros concerne des provisions règlementées constatées au titre des amortissements dérogatoires et comptabilisée en charges et produits exceptionnels, 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 10 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions		Montant à la clôture de l'exercice
			Utilisées	Non-utilisées	
Provisions pour risques	**25 430**	**13 350**	**25 183**	**-**	**13 597**
Litige	182	-	182	-	-
Risque de change	301	2 097	301	-	**2 097**
Pertes latentes sur instruments de couverture	24 700	10 801	24 700	-	**10 801**
Risque filiales	247	452	-	-	**699**
Provisions pour charges	**20 425**	**950**	**8 885**	**3 435**	**9 055**
Indemnités de fin de carrière	2 930	-	326	-	**2 604**
Indemnités de renoncement à l'utilisation de la marque Majorel	16 688	-	7 752	3 435	**5 501**
Contribution patronale actions gratuites	807	950	807	-	**950**
TOTAL	**45 854**	**14 300**	**34 068**	**3 435**	**22 651**

Les éléments relatifs à l'indemnité de marque Majorel sont présentés en Note 18 ci-après.

Note 10.1 Indemnités de fin de carrière

Critères retenus	Au 31/12/2025	Au 31/12/2024
Augmentation annuelle des salaires	**2,00 %**	4,00 %
Taux d'actualisation *	**4,09 %**	3,16 %
Taux de charges sociales	**0,45**	0,45
Taux de rotation du personnel	**Faible**	Faible
Age de départ à la retraite	**62 ans**	64 ans
Initiative du départ	**Salarié**	Salarié
Table de mortalité	**Table INSEE 2022**	Table INSEE 2022

* *2025 : Taux d'actualisation moyen pondéré unique exprimé en fonction de la durée (source EY.com).*
2024 : Taux iBoxx € Corporates AA 10+ au 31/12/2024 (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 31/12/2025	Au 31/12/2024
Engagement à l'ouverture	**2 930**	2 546
+ Coût des services rendus	**230**	213
+ Coût financier	**82**	70
+ Gains et pertes actuariels	**- 639**	101
dont variations actuarielles	**- 188**	52
dont nouvelles entrées	**28**	90
dont sorties de l'exercice	**- 479**	- 41
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE *	**2 603**	**2 930**

* *Dont 373 K€ au profit d'un dirigeant.*

Note 11 Dettes financières

Note 11.1 Détail des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2025	Au 31/12/2024
AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		
Principal	**2 900 000**	3 015 500
Intérêts courus	**38 135**	23 862
Sous-total	**2 938 135**	**3 039 362**
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT		
Placement privé US de 175 millions de dollars US à 10 ans	**148 936**	168 447
Ligne de crédit de 100 millions de dollars US	**85 106**	96 256
Ligne de crédit de 2 milliards d'euros	**450 000**	600 000
Ligne de crédit de 300 millions d'euros	**255 319**	-
Intérêts courus	**4 727**	5 048
Soldes créditeurs de banques	**708**	-
Sous-total	**944 797**	**869 751**
TOTAL	**3 882 932**	**3 909 113**

Note 11.2 Détail des emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2025	Au 31/12/2024
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS		
Comptes courants de Cash Pooling	**1 113 426**	1 237 383
Titres de créances négociables	**306 500**	170 300
Comptes courants intégration fiscale	**13 030**	19 469
Emprunts auprès des filiales		
■ Luxembourg	**19 999**	
■ Canada	**9 324**	5 352
■ Egypte	**67 134**	55 645
■ Lithuanie	**5 000**	5 000
■ Hong Kong	**8 569**	
■ Singapour		2 824
■ Brésil		5 758
■ Salvador		5 775
■ Pays-Bas	**586**	72 404
Intérêts courus sur emprunts	**1 444**	2 056
TOTAL	**1 545 013**	**1 581 967**

Covenants

Les dettes financières sont soumises à différents covenants financiers qui ont tous été respectés au 31 décembre 2025.

Lignes de crédit

Le 31 janvier 2023, la société Teleperformance SE avait procédé à la souscription d'une Revolving Credit Facility (facilité de crédit) de 500 millions d'euros à échéance janvier 2028, qui a été étendue jusqu'à janvier 2030.

Cette facilité de crédit avait 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 avait été prorogée jusqu'à février 2028.

Les facilités de crédit ont donc fait l'objet de tirages pour un montant de 400 millions de dollars (340 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 160 millions d'euros au 31 décembre 2025.

En 2023, dans le cadre du financement de l'acquisition de Majorel, Teleperformance SE a souscrit deux financements :

- deux émissions obligataire mentionnées ci-dessous et réalisées le 22 novembre 2023 pour un montant total 1,4 milliards d'euros;
- une facilité de crédit (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. La première tranche a été remboursée le 19 mai 2025.

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.

Titres de créances négociables

La société Teleperformance SE a souscrit des titres de créances négociables pour un montant total de 306.5 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Emprunts obligataires

La société Teleperformance SE a également souscrit cinq emprunts obligataires :

- 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.
- 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.
- Le 21 janvier 2025 d'un montant de 500 millions d'euros, assorti d'un coupon de 4,25% et venant à échéance le 21 janvier 2030, dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Note) d'un montant total de 5 milliards d'euros.

Pour tous ces 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 13,7 millions d'euros au 31 décembre 2025. Elles sont amorties sur la durée de l'emprunt.

Note 12 Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2025	À un an au plus	À plus d'un an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
DETTES FINANCIÈRES				
Emprunts obligataires	**2 938 135**	38 135	2 200 000	700 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	**944 797**	644 797	300 000	-
Emprunts et dettes financières divers	**1 545 013**	1 545 013	-	-
Sous-total dettes financières	**5 427 945**	**2 227 945**	**2 500 000**	**700 000**
Instruments financiers à terme	**38 090**	38 090	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés [1]	**77 610**	77 610	-	-
Dettes fiscales et sociales	**21 483**	21 483	-	-
Autres dettes [2] [3] [4]	**163 103**	96 247	66 856	-
Produits constatés d'avance [5]	**53 674**	53 674	-	-
TOTAL	**5 781 906**	**2 515 049**	**2 566 856**	**700 000**

(1) Dont factures non parvenues. 50 972

(2) Dont charges à payer liées à la comptabilité de couverture,à l'étalement du loyer et aux jetons de présence. 5 973

(3) Dont impôts sur déficits des filiales intégrées. 59 676

(4) Dont différences d'évaluation sur instruments de trésorerie. 90 193

(5) Liés à la comptabilité de couverture (cf. 1.4 de la présente section). 53 674

Note 13 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	101 587	418	-	-
Emprunts auprès des filiales	35	4 550	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	51 664	-	-
Sous-total	**101 622**	**56 632**	**44 990**	**-**
AUTRES CRÉANCES ET DETTES				
Prêts aux filiales	-	-	-	-
Emprunts auprès des filiales	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Créances clients	2 025	-	2 025	2 025
Dettes fournisseurs	73	-	73	-
Sous-total	**2 097**	**-**	**2 097**	**-**
TOTAL	**103 719**	**56 632**	**47 087**	**2 025**

Note 14 État des positions de la société face au risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2025, 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	**1 996 620**	467 023	1 084 097	445 500
Comptes courants cash pooling	**48 223**	48 223		
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DONT :	**2 044 843**	**515 246**	**1 084 097**	**445 500**
■ intérêts courus et autres créances	**97 191**	97 191		
■ taux fixe				
■ taux variable [1]	**1 947 652**	418 055	1 084 097	445 500

(1) Les taux variables sont pratiqués sur des durées variant de 3 mois à un an.

(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	**2 938 135**	38 135	2 200 000	700 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	**944 797**	644 797	300 000	
Emprunts et dettes financières divers	**1 545 013**	1 545 013		
TOTAL DETTES FINANCIÈRES DONT :	**5 427 945**	**2 227 945**	**2 500 000**	**700 000**
■ intérêts courus et autres dettes	**58 045**	58 045		
■ taux fixe [1]	**3 048 936**	148 936	2 200 000	700 000
taux variable [2]	**2 320 964**	2 020 964	300 000	

(1) Parmi les cinq emprunts obligataires, deux font l'objet d'un swap de taux fixe/variable d'un montant de :
- 250 millions d'euros pour l'emprunt de 500 millions d'euros à 3,75 %,
- 200 millions d'euros pour l'emprunt de 500 millions d'euros à 4,25 %.

(2) Les taux variables sont pratiqués sur des durées variant de 3 mois à un an.

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	**2 938 135**	38 135	2 900 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit	**944 797**	5 435	148 936	790 426
Emprunts et dettes financières divers	**1 545 013**	**14 474**		1 530 539
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	**5 427 945**	**58 045**	**3 048 936**	**2 320 964**

Note 15 État des positions de la société face au risque de change

Au 31 décembre 2025, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

(en milliers de devises)	Montants en devises au 31/12/2025	Dont prêts couverts	Exposition au risque de change
PRÊTS ET AVANCES GROUPE			
Dollars US	979 984	974 506	
Peso Colombien	-	-	
Livres turques	606 896	606 896	
Dollars Australien	500	500	
Yens japonais	2 072 668	2 072 668	
Francs suisses	1 706	1 706	
Couronnes suédoises	10 000	10 000	
Couronnes norvégiennes	20 000	20 000	
Ringit malaisien	42 100	42 100	
Leu roumain	3 000	3 000	
Dollars canadiens	20 041	20 041	
Roupie indonésienne	34 665 000	34 665 000	
Livres sterling	4 900	4 900	
Shilling Kenyan	116 761	116 761	
Dollar singapourien	5 000	5 000	
EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT			
Dollars US	575 000	575 000	
EMPRUNTS AUPRÈS DES FILIALES			
Livres sterling	511	511	
Dollars singapourien	4 000	4 000	
Dolars Hong Kong	78 374	78 374	
Dollars canadiens	15 000	15 000	
Livre egyptienne	1 620 850	1 620 850	
Dollars US	43 853	43 853	

Note 16 Résultat d'exploitation

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

CA par catégorie *(en milliers d'euros)*	2025	2024
CATÉGORIES		
Redevances	**265 077**	261 713
Loyers et charges locatives	**410**	261
Autres	**10 666**	9 226
TOTAL	**276 154**	**271 200**

(en milliers d'euros)	2025	2024
ZONE		
France	**17 887**	16 101
Etrangers	**258 267**	255 099
TOTAL	**276 154**	**271 200**

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, au titre des actifs incorporels qu'elle leur met à disposition, notamment marque et logiciels.

Note 17 Résultat financier

	2025			2024
(en milliers d'euros)	Produits	Charges	Net	Net
Dividendes	1 094 438	0	1 094 438	387 398
Provisions sur titres de participations	67 210	7 442	59 768	- 75 396
Autres provisions pour dépréciation	682	22 545	- 21 863	- 17 914
Amortissements des primes d'émission des obligations	0	4 056	- 4 056	- 3 873
Abandon de créance financier	0	0	0	0
Provision pour pertes de change	301	2 097	- 1 796	282
Provision pour pertes sur instruments financiers	24 700	10 801	13 899	- 22 961
Autres provisions pour risques et charges	1 457	452	1 005	- 211
Différences de change	211 333	128 978	82 355	41 488
Intérêts sur placements financiers	151 428	273 759	- 122 332	- 104 950
Cessions immobilisations financières	700 001	111 721	588 280	0
Cessions de valeurs mobilières	2 149	40	2 110	224
TOTAL	**2 253 699**	**561 892**	**1 691 807**	**204 087**

La filiale américaine Teleperformance Group Inc a procédé à un versement de dividendes d'un montant de 845 millions de dollars US au cours de l'exercice 2025.

Note 18 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2025	2024
Produits exceptionnels	11 187	4 989
Charges exceptionnelles	13 448	52 101
TOTAL	**-2 261**	**-47 112**

Les produits exceptionnels 2025 s'établissent à 11,2 millions d'euros et correspondent à la reprise de provision pour charges relative à l'indemnisation de la société Majorel Holding. Pour rappel, un montant de 29 millions d'euros avait été comptabilisé dans les comptes de l'exercice 2024, afin d'indemniser la société Majorel Holding, ancienne holding du groupe Majorel, à la suite du renoncement par cette dernière à l'utilisation de sa marque sur une partie du périmètre historique.

Un classement en résultat exceptionnel a été retenu, considérant que l'opération présente un caractère majeur et inhabituel au regard des critères suivants : Événement non récurrent, absence d'opérations similaires dans les exercices précédents, correspondant à la résolution d'un élément isolé sans lien avec l'activité normale et courante de l'entité et décision exogène à l'exploitation : l'indemnisation de la renonciation de l'utilisation à la marque Majorel résulte d'une décision prise postérieurement à l'acquisition des entités Majorel et non d'un facteur opérationnel récurrent pour Teleperformance SE.

Au titre de 2025, 7,7 millions d'euros ont été comptabilisés en charges exceptionnelles lié à l'indemnisation de la société Majorel Holding.

Les charges exceptionnelles 2025 se composent également de dotations aux amortissements dérogatoires pour l'amortissements des frais d'acquisition à hauteur de 5,2 millions d'euros.

Note 19 Situation fiscale

Note 19.1 Régime de l'intégration fiscale

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2025 sont les suivantes :

- Teleperformance SE ;
- Teleperformance Management Services ;
- Velsia ;
- Teleperformance EMEA ;
- Teleperformance Intermédiation ;
- TP Infinity France ;
- TLS Group SA ;
- TLS Contact France.

Ainsi que les filiales françaises du groupe Majorel ci-dessous :

ACR France, Anteles, Aquitel, Arvalife, Camaris, Cap2Call, Capdune, Ceacom, Cometz, CVM, Diligeo, Duacom, Majorel Business Development, MSE, Nordcall, Soneo, Tellis, 3 Media, Yzee Services.

Les économies d'impôts réalisées dans le cadre de l'intégration fiscale du fait de l'utilisation des déficits fiscaux provenant des filiales sont, à compter du 1er janvier 2013, réallouées à ces filiales. Les économies d'impôts antérieures non réallouées, soit 43,9 millions d'euros enregistrées en dettes[1], seront restituées aux filiales, au fur et à mesure de leur utilisation par celles-ci, ou en cas de sortie.

Note 19.2 Impôt sur les sociétés

		Impôts				
(en milliers d'euros)	Résultat avant impôts	Théorique	Réintégrations et déductions	Intégration fiscale	Autres (crédits d'impôts, rappels d'impôts)	Dû	Résultat après impôts
Résultat courant	**1 606 868**	**239 705**	**- 242 449**	**6 754**	**13 622**	**17 632**	**1 589 236**
Court terme (25 %)	958 820	239 705	-242 449	6 754	13 622	17 632	941 189
Long terme (0 %)	648 048						648 048
Résultat exceptionnel	**- 2 261**						**- 2 261**
Court terme (25 %)	- 2 261						- 2 261
Long terme (0 %)							
TOTAL	**1 604 607**	**239 705**	**- 242 449**	**6 754**	**13 622**	**17 632**	**1 586 975**

Le résultat fiscal d'ensemble s'est traduit par une perte de 35,9 millions d'euros en 2025.

La charge d'impôt sur les bénéfices 2025 se monte à 17,6 millions d'euros (contre 17,7 millions d'euros en 2024).

Dans ce montant figure une charge d'impôt d'un montant de 0,9 million d'euros qui a été comptabilisée au 31 décembre 2025 afin de répondre aux nouvelles règles, dites « Pilier II » ayant pour objet de garantir que le groupe a un taux effectif d'imposition minimum de 15 % dans toutes les juridictions où il est établi.

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 16 060 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à ce titre s'est élevé à 4 015 euros.

DÉTAILS DES CRÉDITS D'IMPÔTS

Crédits d'impôts	Montant (en milliers d'euros)
Crédit d'impôt recherche	N/A
Autres crédits d'impôts	
Credits IS étrangers perdus	10 161
Dons	180
TOTAL	**10 341**

(1) cf. renvoi (3) dont impôts sur les déficits des filiales intégrées de la note 12 de la présente section

Note 19.3 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	
ALLÈGEMENT DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS	
Ecarts de conversion passif	14 158
Gains dénoués sur instruments de trésorerie	13 419
Autres	7 877
ACCROISSEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔTS	
Ecarts de conversion actif	25 930
Pertes dénoués sur instruments de trésorerie	8 523
Autres	487
TOTAL	**514**

Note 19.4 Impôt sur les réductions de capital

La Société a procédé en 2024 à deux opérations de réduction de capital pour un total d'annulations de 3 864 458 actions propres.

Le projet de Loi de Finance pour 2025, adopté début 2025 ayant prévu un mécanisme d'imposition en 2025 sur les réductions de capital, Teleperformance SE a versé la somme de 5,8 millions d'euros en 2025 au titre de cette taxe. Une provision complémentaire d'un montant de 0,8 million d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2025, correspondant à la taxe sur les 722 458 actions propres restant à annuler.

Note 20 Engagements hors bilan

Note 20.1 Cautions données

AU PROFIT D'ORGANISMES PRIVÉS OU PUBLICS

Filiales françaises *(en milliers d'euros)*	Total	Échéance
TP FRANCE BGV V VERWALTUNGS GMBH	752	01/10/2033
TOTAL	**752**	

AU PROFIT D'ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES

Filiales étrangères *(en milliers d'euros)*	Banques bénéficiaires	Total	Échéance
TP Chile	HSBC Chile	2 298	21/07/2026
Majorel SA	Commerzbank AG	12 000	31/12/1899
TP Global SVCS FZ-LLC (Dubai)	HSBC Dubai	5 563	30/09/2026
Intelenet Global Business Services	HSBC Dubai	15 646	30/09/2026
Metis Bilgisayar Sistemleri	HSBC Turquie	4 766	01/03/2026
SMT	Citi	3 030	31/10/2028
SMT	Citi	-	31/10/2028
Citytech	BankBoston	2 553	01/01/2099
TP Global Business Private Limited	HSBC	13 750	22/03/2030
TP Global Business Private Limited (CRM)	HSBC	142	
TOTAL		**59 749**	

Note 20.2 Garanties données

Les éléments décrits ci-après concernent des garanties, sous différentes formes, pour des montants significatifs ou non limités ou pour des durées pouvant excéder celle du contrat principal, accordées par Teleperformance SE à des tierces parties pour le compte de filiales du groupe dans le cadre de leur activité opérationnelle. Leur caractère significatif est déterminé, au cas par cas, en prenant en considération la durée, leur montant, parfois indéterminable, ou une combinaison des deux. L'indication précise des montants concernés, fondés sur la relation commerciale elle-même, pourrait conduire Teleperformance à publier des éléments ayant un caractère commercial confidentiel, les montants concernés ne sont pas reportés ci-dessous.

Les cautions et garanties mises en place sont décrits ci-après :

Teleperformance SE a accordé, en novembre 2013, une garantie en faveur du Secretary of State for the Home Department du Royaume-Uni au titre de la bonne exécution des obligations de sa filiale TLS Contact 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.

Le 17 mai 2021, Teleperformance SE a conclu avec Apple Inc. un contrat commercial encadrant les relations commerciales entre les deux groupes et remplaçant les accords existants conclus avant cette date. Dans le cadre de cet accord, à effet du 10 mars 2021, Teleperformance SE s'est engagée à garantir les obligations de bonne exécution de la part de ses filiales directes et indirectes concernées.

En 2020, Teleperformance SE a octroyé une lettre de confort en faveur de Canon Europa NV dans le cadre d'un contrat commercial entre ce client et Ypiresia 800 – Teleperformance A.E., filiale de Teleperformance SE.

Teleperformance SE a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales en France au Brésil, en Italie, en Colombie, en Inde, en Malaisie, en Roumanie, en République tchèque, en Tunisie, et en Allemagne, pour un montant total de 64 millions d'euros.

Note 21 Effectif

L'effectif moyen pendant l'exercice 2025 est réparti comme suit :

Répartition des effectifs par catégorie	Effectif moyen employé pendant l'exercice
Apprentis	2
Employés, techniciens, agents de maîtrise	3
Cadres et ingénieurs	45
TOTAL	**50**

Note 22 Rémunérations des organes d'administration et de direction

Le montant brut des rémunérations (anciens jetons de présence) versées en 2025 aux administrateurs au titre de l'exercice 2024, s'élève à 1 200 K€, identique à celui versé en 2024 au titre de l'exercice 2023.

Le montant global des rémunérations brutes de toute nature versées en 2025 aux membres des organes de direction (deux Directeurs Généraux Délégués), au titre de leur mandat social, se monte à 3 003 K€ contre 2 771 K€ en 2024.

Note 23 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes de Teleperformance SE au titre de l'exercice 2025 se décompose comme suit :

Honoraires des commissaires aux comptes *(en milliers d'euros)*	Deloitte & Associés	PWC
Honoraires afférents à la certification des comptes	1037	865
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes*	61	28
Certification des informations en matière de durabilité		390
TOTAL	**1 098**	**1 283**

Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés, à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestaitons, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.

Note 24 Relations avec les entreprises liées

Bilan *(en milliers d'euros)*	Montant net au 31/12/2025
ACTIF	
Titres de participation	6 829 959
Créances rattachées à des participations	1 989 154
Créances clients et comptes rattachés	101 309
Autres créances	58 289
PASSIF	
Dettes financières	1 238 513
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	19 032
Autres dettes	66 190

Compte de résultat *(en milliers d'euros)*	Au 31/12/2025
PRODUITS	
Produits de participations	1 094 438
Autres produits financiers	124 196
Reprises de provisions	-
CHARGES	
Charges financières	47 096
Dotations aux provisions	9 916

Note 25 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 26 Tableau des filiales et participations

		Informations Financières									
				Valeur comptable des titres détenus [4]							
Filiales et participations *(en milliers)*	Monnaie locale	Capitaux propres [2][3]	Quote-part du capital détenue en %	Brute	Nette	Montant net des prêts et avances consentis par la société [4][5]	Montant des engagements donnés par la société [4]	Chiffres d'affaires hors taxes du dernier exercice clos [3][4][6][7]	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos [3][4][7]	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice [4]	Observations
RENSEIGNEMENTS CONCERNNANT LES FILIALES (+ 50 % DU CAPITAL DÉTENU PAR LA SOCIÉTÉ)											
1. Renseignement détaillés pour chaque filiale [1]											
Teleperformance Intermédiation 21-25 rue Balzac - 75008 Paris	EUR	1 193	100 %	6 647	1 192	2 900		189	- 916		
Teleperformance Europe, Middle-East and Africa 21-25 rue Balzac - 75008 Paris	EUR	7 836	100 %	9 609	7 835			718 304	4 270	3 000	
Velsia 230 boulevard Godard, 33300 Bordeaux	EUR	13 155	100 %	441 801	106 818			134 986	- 1 684		
Compania Salvadoreña de Teleservices S.A. de C.V Edificio Plaza Olímpica, 2o nivel, Avenida Olímpica y Pasaje, San Salvador - Salvador	USD	60 624	100 %	6 000	6 000			129 995	24 522	19 006	
Teleperformance Holdings Limited Spectrum House, Bond Street BS1 3LG Bristol - Royaume-Uni	GBP	72 819	100 %	108 525	108 525			0	29 969	17 933	
Teleperformance CRM S.A. Rua Werner Von Siemens, 111, Prédio 10, Espaço 01, Lapa de Baixo – São Paulo, CEP 05069-010	BRL	265 449	100 %	62 365	62 365			248 331	2 559	4 778	
Teleperformance España, S.A.U. Avenida de Burgos 8A - 28036 Madrid - Espagne	EUR	55 256	100 %	57 780	57 780	45 500		141 338	4 770		
Ypiresia 800 - Teleperformance Anonimi Etaireia Parohis Ypiresion 39-43 Peiraios Street, 183 46 Moschato, Tavros - Grèce	EUR	164 821	100 %	5 572	5 572			461 649	63 043	100 000	
Majorel Corporate Portugal, SGPS, Lda. Alameda dos Oceanos, 57, Lote 1.06.1.3, Edifício Explorer, 1990-207 Lisbonne - Portugal	EUR	299 527	100 %	338 000	338 000	400 000		0	- 2 118		
Teleperformance Nordic AB Råsundavägen 2, Box 3016, 169 03 Solna - Suède	SEK	51 550	100 %	41 625	4 762	924		39 306	- 3 283		
Majorel Group Luxembourg S.A. 18, boulevard de Kockelscheuer L 1821 Luxembourg - Luxembourg	EUR	2 839 007	100 %	4 183 040	4 183 040	51 776		0	28 172	145 500	
Teleperformance Singapore Pte. Ltd. 8 Temasek boulevard, #44-01, Suntec Tower three, 038988 Singapour - Singapour	SGD	5 958	100 %	3 221	3 221	3 310		17 131	- 4 199		
In & Out S.p.A Viale Bramante 29, 54 Fiumicino - Italie	EUR	9 355	100 %	82 552	10 677			64 431	- 295		

Filiales et participations *(en milliers)*	Monnaie locale	Informations Financières: Capitaux propres [2][3]	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus [4]: Brute	Valeur comptable des titres détenus [4]: Nette	Montant net des prêts et avances consentis par la société [4][5]	Montant des engagements donnés par la société [4]	Chiffres d'affaires hors taxes du dernier exercice clos [3][4][6][7]	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos [3][4][7]	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice [4]	Observations
Albania Marketing Services ShpK Str. Abdyl Frasheri N°31, Pallati Hekla, Tirana - Albanie	EUR	22 796	100 %	44 500	44 500			60 978	5 916	4 750	
Teleperformance Peru S.A.C. Av. José Faustino Sánchez Carrión 465, Interior 601, Urb. San Felipe 15076 Lima - Pérou	PEN	143 604	100 %	5 054	5 054			100 195	7 897		
Teleperformance Colombia S.A.S. Avenida Calle 26 No 92-32. Edificio B, Piso 2- Bogota - Colombie	COP	811 785	100 %	72 059	72 059			579 129	6 539	34 275	
Citytech S.A Avenida Bouchard 680, piso 10 - 1106 Buenos Aires - Argentine	ARS	23 167 480	88 %	7 517	7 517			68 434	1 004		
Teleperformance Madagascar Ankorondrano Analamanga, 101, Antananarivo Renivohitra, Madagascar	MGA	2 028	100 %	6 940	2 028	3 634		2	0		
Teleperformance Group, Inc. 1601 Washington Av. Suite 400 - Miami Beach FL 33139 - USA	USD	2 890 557	100 %	1 800 616	1 800 616	825 767		20	539 929	721 864	
Lions Services Sukova trida 1156 - 530 02 Pardubice - République Tchèque	CZK	44 927	90 %	6 441	1 817			9 115	673		
2. Renseignements globaux pour les filiales non reprises au 1											
a) Filiales françaises (ensemble)	**EUR**	**5**	**100 %**	**444**	**51**			**0**	**- 217**		
b) Filiales étrangères (ensemble)	**EUR**	**- 42**	**100 %**	**624**	**420**	**6 921**		**4 808**	**- 42**		
A. TOTAL DES FILIALES											
Renseignements concernant les participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant											
1. Renseignement détaillés pour chaque participation [1] : néant											
2. Renseignements globaux pour les participations non reprises au 1: néant											
B. TOTAL DES PARTICIPATIONS											
C. TOTAL DES FILAILES ET DES PARTICIPATIONS (A+B)											

(1) Dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la société mère.

(2) Dans la monnaie locale d'opération.

(3) Lorsqu'une filiale ou participation a demandé lors du dépôt des comptes annuels qu'ils ne soient pas rendus publics suivant les dispositions prévues pour les micro-entreprises à l'article L. 232-25 du code de commerce, ces colonnes peuvent ne pas être renseignées.

(4) En euros.

(5) Sous déduction des dépréciations le cas échéant.

(6) Lorsqu'une filiale ou participation a demandé lors du dépôt des comptes annuels que le compte de résultat ne soit pas rendu public suivant les dispositions prévues pour les petites entreprises à l'article L. 232-25 du code de commerce, le chiffre d'affaires réalisé par cette filiale ou participation peut ne pas être renseigné.

(7) S'il s'agit d'un exercice dont la clôture ne coïncide pas avec celle de l'exercice de la société ou des données d'un exercice antérieur du fait de la non disponibilité des comptes à la date d'établissement des comptes, le préciser dans la colonne « Observations ».

Taux de change	31/12/2025	Moyen 2025
ARS	**1703,6161**	1416,3676
BRL	**6,4364**	6,3072
COP	**4429,8200**	4571,4086
GBP	**0,8726**	0,8568
PEN	**3,9454**	4,0263
SEK	**10,8215**	11,0663
SGD	**1,5105**	1,4756
USD	**1,1750**	1,1300
MGA	**5320,7109**	5108,2208
CZK	**24,2370**	24,6879

5.2.5. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

À l'assemblée générale de la société

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'exerciceclos le 31 décembre 2025, 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 1er janvier 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « *Changement de méthodes comptables* » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

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.

Evaluation des titres de participation

Principes, règles et méthodes comptables « Titres de participation » et note 4.1 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 6 830 millions d'euros, soit 70% du montant total de l'actif.

Tel que décrit dans les Principes, règles et méthodes comptables « Titres de participations », 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, 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 la direction des filiales et validés par la direction de votre société. Les flux des deux dernières années sont construits à partir du plan à trois ans sur la base de taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables pour les filiales concernées. La valeur terminale, calculée à l'horizon des cinq ans, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation et est basée sur les flux de la dernière année. Ces flux sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré propre à la zone géographique dans laquelle se situe la filiale.

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 2025, les tests de dépréciation des titres de participation ont conduit à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation de 7,4 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, (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 experts 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 validés 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 « Titres de participation » et 4.1 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 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 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 mai 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés, faisant suite au cabinet MG Sofintex qui avait été nommé commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 30 juin 1999, et du 13 avril 2023 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa troisième année.

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 etde 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 10 mars 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Édouard Demarcq	Patrick E. Suissa

5.2.6. 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					650	13					1 067
Montant total des factures concernées HT		15 642	6 054		45	10 211	901	48 201	1 402		43 873	93 476
Pourcentage du montant des achats HT de l'exercice	0,00 %	4,78 %	1,58 %	0,00 %	0,01 %	6,64 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,33 %	17,45 %	0,51 %	0,00 %	15,89 %	33,85 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues												
Montant total des factures exclues												
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 DU CODE DE COMMERCE												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	☐ Délais contractuels :						☑ Délais contractuels : à réception					
	☑ Délais légaux : 30 jours						☐ Délais légaux :					

5.2.7. Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

(en euros)	2021	2022	2023	2024	2025
I SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	146 844 000	147 802 105	158 607 635	149 685 912	**149 685 912**
Nombre d'actions émises	58 737 600	59 120 842	63 443 054	59 874 365	**59 874 365**
Nombre maximal d'actions futures à créer :	0	0	0	0	**0**
■ par exercice de droit de souscription	0	0	0	0	**0**
■ par attribution d'actions de performance	1 385 399	1 533 835	1 640 062	1 780 677	**1 885 309**
II RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxes	173 119 665	217 862 866	217 361 829	271 200 303	**276 153 560**
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	191 758 432	343 620 873	1 770 252 330	290 249 256	**1 553 688 303**
Impôt sur les bénéfices	7 662 807	6 692 256	10 334 007	17 743 066	**17 631 908**
Résultat après impôt, amortissements et provisions	165 380 882	258 219 644	1 703 859 754	148 996 304	**1 586 974 586**
Résultat distribué	193 834 080	227 615 242	244 255 758	251 472 333	**269 434 642**
III RÉSULTAT DES OPÉRATIONS PAR ACTION					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	3,13	5,70	27,74	4,55	**25,65**
Résultat après impôt, amortissements et provisions	2,82	4,37	26,86	2,49	**26,51**
Dividende versé à chaque action	3,30	3,85	3,85	4,20	**4,50**
IV PERSONNEL					
Nombre de salariés	40	43	50	49	**50**
Montant de la masse salariale	5 247 122	5 720 664	7 353 661	10 564 771	**8 734 955**
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	5 451 949	2 673 673	2 040 089	3 261 179	**6 658 251**

Tel qu'il sera proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026.

6 Informations sur l'émetteur

6.1 **Renseignements sur la société** **324**

6.1.1 Informations générales concernant la société 324

6.1.2 Acte constitutif et statuts 324

6.2 **Capital social** **326**

6.2.1 Montant du capital social souscrit 326

6.2.2 Tableau d'évolution du capital social au cours des trois dernières années 327

6.2.3 Titres non représentatifs du capital social 327

6.2.4 Capital autorisé et non émis 327

6.2.5 Actions détenues par la société 328

6.2.6 Capital potentiel 331

6.3 **Actionnariat** **336**

6.3.1 Répartition du capital et des droits de vote 336

6.3.2 Pactes d'actionnaires 339

6.3.3 Changement du contrôle de la société 339

6.4 **Cotation boursière** **340**

6.4.1 Références de cotation 340

6.4.2 Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours 340

6.5 **Dividendes** **341**

6.5.1 Politique de distribution des dividendes 341

6.5.2 Dividendes versés au titre des cinq derniers exercices 341

6.6 **Communication financière** **342**

6.6.1 Mission 342

6.6.2 Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires 342

6.6.3 Des rencontres régulières avec la communauté financière 342

6.6.4 L'assemblée générale des actionnaires 343

6.6.5 Inscription au nominatif pur 343

6.6.6 Inscription au porteur 344

6.6.7 Calendrier indicatif de la communication financière 344

6.6.8 Contact 344

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	73.11Z
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 (*societas Europaea*). 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 1er janvier au 31 décembre de chaque année

Documents accessibles au public et site internet

Les documents juridiques relatifs à l'émetteur peuvent être consultés au siège social (21-25, rue Balzac – 75008 Paris, France). L'information réglementée, périodique, permanente ou occasionnelle, peut être consultée sur le site internet de la société : www.tp.com, rubrique « 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 : www.tp.com rubrique « Investisseurs » :

- la dernière version à jour 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 (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, au renouvellement et au remplacement des membres du conseil d'administration et de la direction générale 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)

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.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la société. Les propriétaires indivis d'actions sont tenus de se faire représenter auprès de la société et aux assemblées générales par un seul d'entre eux considéré par elle comme seul propriétaire ou par un mandataire unique ; en cas de désaccord, le mandataire unique peut être désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Sauf convention contraire notifiée à la société, les usufruitiers d'actions représentent valablement les nus-propriétaires à l'égard de la société ; toutefois, le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires ou spéciales.

Pour les titres remis en gage, le droit de vote est exercé par le propriétaire et non par le créancier gagiste.

Droit de vote des actionnaires (article 25.2 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 les actions libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire.

La disposition relative au droit de vote double a été introduite dans les statuts de la société lors de l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 1985 fixant une durée de détention de cinq ans, ramenée à quatre ans par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 1996.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert et n'est recouvré par le nouveau propriétaire que par l'inscription à son nom pendant un délai de quatre ans ; néanmoins le délai fixé n'est pas interrompu et le droit acquis est conservé quand il s'agit d'un transfert au nominatif résultant de succession, de partage de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

En cas de fusion ou de scission de la société, le droit de vote double peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires, si les statuts de celles-ci l'ont institué.

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. 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 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)

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 25.1 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 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, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. Il sera proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026 de mettre en harmonie l'article 25.1 avec les dispositions de l'article R.22-10-28 du Code de commerce.

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

	Capital social		Droits de vote [1]	
	en numéraire	en nombre d'actions*	théoriques ou bruts	réels ou nets [2]
Au 31/12/2025	149 685 912,5	59 874 365	61 353 134	59 622 829
Au 28/02/2026	149 685 912,5	59 874 365	61 350 318	59 604 407

(1) Écart entre le nombre d'actions et de droits de vote résultant de l'existence d'un droit de vote double (cf. section 61.2.3 ci-dessus).

(2) Écart entre le nombre de droits de vote théoriques et de droits de votes réels correspondant au nombre d'actions auto-détenues (cf. section 6.2.5.2 ci-dessous).

* *Valeur nominale de 2,50 euros.*

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

		Montant			Capital successif	
Caractéristiques	Date	Nominal *(en euros)*	Prime d'émission ou d'apport *(en euros)*	Nombre d'actions créées/annulées	En actions	En euros
Capital social au 31/12/2022	31/12/2022	2,5	n/a	n/a	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'acquisition Majorel	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
Annulation d'actions auto-détenues	23/05/2024	2,5	n/a	(3 000 000)	60 443 054	151 107 635,00
Attribution gratuite d'actions (plan du 28/07/2021)	29/07/2024	2,5	n/a	295 769	60 738 823	151 847 057,50
Annulation d'actions auto-détenues	12/12/2024	2,5	n/a	(864 458)	59 874 365	149 685 912,50
Capital social au 31/12/2025	31/12/2025	2,5	n/a	n/a	59 874 365	149 685 912,50

6.2.3. Actions non représentatives du capital social

Néant.

6.2.4. Capital autorisé et non émis

L'état des autorisations et délégations en cours de validité portant sur les augmentations de capital figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 4.1.2.2.2 du présent document d'enregistrement universel) et est reproduit ci-dessous :

	Date de l'assemblée *(n° de résolution)*	Montant nominal maximum ou caractéristiques *(en euros)*	Durée *(expiration)*	Utilisation en 2025
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES				
Émission d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou titres de créance*	21 mai 2025 (26e)	50 millions (montant nominal maximal global « Plafond global ») (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES				
Émission par offre au public (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*	21 mai 2025 (27e)	14,5 millions (sous-plafond nominal global « Sous-plafond global » et s'imputant sur le Plafond global) (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
Émission par placement privé (offre visée au 1 de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)*	21 mai 2025 (28e)	7,2 millions (s'imputant sur le Sous-plafond global et sur le Plafond global) (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
Émission en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	21 mai 2025 (30e)	7,2 millions (s'imputant sur le Sous-plafond global et sur le Plafond global) (1)	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
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	21 mai 2025 (32e)	4 % du capital (2)	38 mois (juillet 2028)	Utilisée (784 375 actions)
Émissions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	21 mai 2025 (31e)	2 millions	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
AUTRES ÉMISSIONS				
Augmentation du montant des émissions en cas de demande excédentaire*	21 mai 2025 (29e)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus aux 26e, 27e et 28e résolutions	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	21 mai 2025 (25e)	142 millions	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée

* *Sauf en période d'offre publique.*

(1) Plafond de 1 500 millions d'euros pour les titres de créance (plafond global et commun applicable aux 26e, 27e et 28e résolutions).

(2) 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.

6.2.5. Actions détenues par la société

6.2.5.1. Autorisations en cours

L'état des autorisations en cours de validité et celle proposée à l'assemblée générale du 21 mai 2026 portant sur le rachat et l'annulation d'actions figure dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (cf. section 4.1.2.2.2 du présent document d'enregistrement universel) et est reproduit ci-après :

	Autorisations en cours de validité				Autorisation proposée à l'assemblée générale 2026		
	Date de l'assemblée *(n° de résolution)*	Caractéristiques	Durée *(expiration)*	Utilisation en 2025	N° de résolution	Caractéristiques	Durée *(expiration)*
Rachat d'actions*	21 mai 2025 (22e)	Prix maximal d'achat par action : 250 € Limite : 10 % du capital social	18 mois (nov. 2026)	Utilisée (cf. section 6.2.5.4)	25e	Prix maximal d'achat par action : 200 € Limite : 10 % du capital social	18 mois (nov. 2027)
Annulation d'actions	21 mai 2025 (24e)	10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation	26 mois (juillet 2027)	Non utilisée	-	-	-

* *Suspendue en période d'offre publique.*

6.2.5.2. Auto-détention

	Au 31/12/2025		Au 28/02/2026	
Objectif	en nombre d'actions	en % capital	en nombre d'actions	en % capital
Couverture d'attributions salarié	858 159	1,4	**858 159**	**1,4**
Annulation d'actions	722 458	1,2	**722 458**	**1,2**
Contrat de liquidité	149 688	0,3	**165 294**	**0,3**
TOTAL	**1 730 305**	**2,9**	**1 745 911**	**2,9**

6.2.5.3. Auto-contrôle

Néant.

6.2.5.4. Programme de rachat d'actions en cours - Descriptif du nouveau programme

Bilan du programme de rachat d'actions en cours

L'assemblée générale du 21 mai 2025 (22e résolution) a renouvelé l'autorisation consentie au conseil d'administration pour permettre le rachat d'actions propres, pour une durée de 18 mois. Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 21 mai 2025, mis 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 250 euros. Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- 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 ;
- 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 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 ;
- 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 2025 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et dans le cadre de mandats de rachat d'actions confiés à des 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 AU COURS DE L'EXERCICE 2025

	Du 01/01/2025 au 21/05/2025	Du 21/05/2025 au 31/12/2025	Total
Autorisation conférée par l'assemblée générale	23/05/2024 *(21e résolution)*	21/05/2025 *(22e résolution)*	
DANS LE CADRE DU CONTRAT DE LIQUIDITÉ (1)			
Nombre d'actions achetées	529 417	838 264	**1 367 681**
Cours moyen des achats	91,95 €	72,23 €	**82,09 €**
Nombre d'actions vendues	553 505	799 808	**1 353 313**
Cours moyen des ventes	92,36 €	72,18 €	**82,27 €**
Montant des frais de négociation hors taxes	–	–	**60 000 €**
Nombre de titres auto-détenus au 31/12/2025	–	–	**149 688**
Pourcentage du capital auto-détenu au 31/12/2025	–	–	**0,25 %**
Valeur comptable brute des actions auto-détenues au 31/12/2025*	–	–	**8 857 852 €**
Valeur comptable nette des actions auto-détenues au 31/12/2025	–	–	**8 857 852 €**
Valeur de marché des actions auto-détenues au 31/12/2025**	–	–	**9 256 706 €**
Valeur nominale globale des actions auto-détenues au 31/12/1025	–	–	**374 220 €**
HORS CONTRAT DE LIQUIDITÉ			
Nombre d'actions inscrites au nom de la société au 31/12/2024	586 684	–	**586 684**
Nombre d'actions acquises au cours de l'exercice	149 813	1 179 161	**1 328 974**
Cours moyen des achats	91,09 €	84,81 €	**87,95 €**
Montant des frais nets hors taxes	49 486,54 €	419 999,95 €	**469 486,49 €**
Affectation :			
■ Couverture des plans d'actions de performance	149 813	456 703	**606 516**
■ Annulation	0	722 458	**722 458**
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	–	–	**0**
Nombre d'actions transférées au cours de l'exercice (2)	–	–	**335 041**
Nombre de titres auto-détenus au 31/12/2025	–	–	**1 580 617**
Pourcentage du capital auto-détenu au 31/12/2025	–	–	**2,64 %**
NOMBRE TOTAL D'ACTIONS AUTO-DÉTENUES AU 31/12/2025	**–**	**–**	**1 730 305**
POURCENTAGE TOTAL DU CAPITAL AUTO-DÉTENU AU 31/12/2025	**–**	**–**	**2,89 %**

(1) 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.
(2) Transfert d'actions autodétenues dans le cadre de l'attribution définitive des actions de performance du 27 juillet 2022.
* *Valeur comptable hors provision.*
** *Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2025 (soit 61,84 euros par action).*

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'assemblée générale du 21 mai 2026

Il sera proposé à l'assemblée générale du 21 mai 2026 de renouveler l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions selon les modalités suivantes :

Objectifs du programme	■ 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 ; ■ de manière générale, mettre en oeuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement, réaliser, 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	Le pourcentage maximal des actions pouvant être rachetées est de 10 % du nombre total des actions composant le capital social (soit 5 987 436 actions au jour d'établissement du présent document d'enregistrement universel), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats, afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction du capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité. La société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions auto-détenues s'élevant, au 28 février 2026, à 1 745 911 actions (soit 2,92 % du capital social), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 4 241 525 actions (soit 7,08 % du capital) sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.
Prix maximal d'achat	Le prix maximal d'achat proposé est fixé à 200 euros par action. En conséquence, le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à 1 197 487 200 euros sur la base d'un nombre d'actions de 59 874 365.
Durée du programme	Conformément à la résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2026, le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre sur une période de dix-huit mois suivant la date de cette assemblée et expirant donc le 21 novembre 2027.

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 (22e résolution), 14 avril 2022 (24e résolution), 23 mai 2024 (28e résolution) et 21 mai 2025 (32e résolution), a mis en œuvre des plans d'attributions gratuites d'actions de performance au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux du groupe.

Caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance

Les actions de performance attribuées gratuitement sont soumises à (i) une période d'acquisition de trois ans minimum courant à compter de la date d'attribution, (ii) de condition de présence et (iii) 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, 85%, 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	210728 ATP	210728 BTP	210728 CTP	210728 DTP	210728 ETP
Date de l'assemblée générale			09/05/2019		
Date du conseil d'administration			28/07/2021		
Date d'attribution			28/07/2021		
Nombre total de bénéficiaires	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Nombre total de droits à actions attribué	**5 000**	**5 000**	**5 000**	**5 000**	**10 000**
% du capital social	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,01 %*	*0,02 %*
Nombre attribué aux 10 premiers bénéficiaires non mandataires sociaux exécutifs de la société [1]	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000
Date d'acquisition définitive	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2026	28/07/2027	28/07/2027
Date de fin de la période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nature des actions attribuées			Actions nouvelles ou existantes		
Condition de présence à la date définitive d'acquisition	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Conditions de performance[2]	Conditions de performance liées au périmètre de responsabilité du bénéficiaire				
Examen de l'atteinte des conditions de performance	Objectif non-atteint[3]	Objectif non-atteint[3]	Objectif non-atteint[3]	Examen par le conseil d'administration en 2027	Examen par le conseil d'administration en 2027
Nombre cumulé de droits à actions annulés ou caduques *	0	0	0	0	0
dont droits annulés pour atteinte partielle des conditions de performance	0	0	0	-	-
Nombre d'actions définitivement acquises *	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Nombre de droits restants en circulation *	**5 000**	**5 000**	**5 000**	**5 000**	**10 000**

(1) Les conditions de performance sont détaillées à la section 7.2.6.3 du document d'enregistrement universel pour 2022 et à la section 6.2.6.3 des documents d'enregistrement universels pour 2023, 2024 et 2025.

(2) Le détail par mandataire social est décrit à la section 4.2.2.4 du document d'enregistrement universel pour 2025.

(3) Constatation de la non-atteinte des conditions de performance par le conseil d'administration du 26 février 2026.

(4) 95 945 droits à actions annulés en raison de la perte de la qualité de bénéficiaire et 161 118 droits à actions annulés en raison de l'atteinte partielle des conditions de performance.

* *au 31 décembre 2025*

220727TP	230726TP	240730TP	241001P	250731TP	251104TP
14/04/2022		23/05/2024		21/05/2025	
27/07/2022	26/07/2023	30/07/2024	28/08/2024	31/07/2025	04/11/2025
27/07/2022	26/07/2023	30/07/2024	01/10/2024	31/07/2025	04/11/2025
593	**614**	**684**	**1**	**769**	**12**
592 104	**601 088**	**700 455**	**6 819**	**760 075**	**24 300**
1 %	*1,02 %*	*1,15 %*	*0,01 %*	*1,27 %*	*0,04 %*
128 200	109 000 [3]	120 800	0	134 000	22 300
28/07/2025	27/07/2026	30/07/2027	01/10/2027	01/08/2028	06/11/2028
n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Actions nouvelles ou existantes					
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
30 % : croissance organique du chiffre d'affaires consolidé (à taux de change et périmètre constants) entre le 31/12/2021 et le 31/12/2024	**35 %** : croissance organique du chiffre d'affaires consolidé (à taux de change et périmètre constants) entre le 31/12/2022 et le 31/12/2025	**35 %** : croissance organique du chiffre d'affaires consolidé (à taux de change et périmètre constants) par rapport à la croissance du marché telle que publiée par Everest Group entre le 31/12/2023 et le 31/12/2026		**25 % :** croissance organique du chiffre d'affaires consolidé (à taux de change et périmètre constants) par rapport à la croissance du marché telle que publiée par Everest Group entre le 31/12/2024 et le 31/12/2027	
30 % : niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés au 31/12/2024	**35 %** : niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés au 31/12/2025	**35 %** : niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés au 31/12/2026		**25 % :** niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés au 31/12/2027	
20 % : surperformance du cours de l'action par rapport au CAC 40 sur chacune des 3 années du plan.	**10 %** : surperformance du cours de l'action par rapport au CAC 40 sur chacune des 3 années du plan	**10 %** : évolution du cours de l'action en surperformance par rapport au CAC 40 sur chacune des 3 années du plan		**25 % :** évolution du cours de l'action en surperformance par rapport au CAC 40 sur chacune des 3 années du plan	
20 % : taux de réduction de -38% des émissions carbone de scope 1 et de scope 2 entre 2019 (baseline) et fin 2024	**10 %** : taux de réduction de – 42% des émissions carbone de scope 1 et de scope 2 entre 2019 (baseline) et fin 2025	**10 %** : taux de réduction des émissions carbone de scope 1 et de scope 2 alignée sur les objectifs 2030 de TP		**12,5 % :** taux de réduction des émissions carbone de scope 1 et de scope 2 alignée sur les objectifs 2030 de TP	
	10 % : taux de promotions internes mesuré entre le 01/01/2023 et le 31/12/2025	**10 %** : taux de promotions internes mesuré entre le 01/01/2024 et le 31/12/2026		**12,5 % :** taux de promotions internes mesuré entre le 01/01/2025 et le 31/12/2027	
Objectif de croissance organique : atteint à 50 % Objectif de free cash flow : atteint à 100% Objectif du cours de l'action : non atteint Objectif de réduction des émissions carbone : atteint à 100% Taux d'atteinte globale : 67,5 %.	Objectif de croissance organique : **atteint à 50 %** Objectif de free cash flow : **atteint à 100 %** Objectif du cours de l'action : **non atteint** Objectif de réduction des émissions carbone : **atteint à 100 %** Objectif de promotions internes : **atteint à 100 %** **Taux d'atteinte globale : 72,5 %** (cf. développements ci-après)	Examen par le conseil d'administration en 2027		Examen par le conseil d'administration en 2028. (cf. développements ci-après)	
257 063 [4]	86 512	85 597	0	28 500	0
161 118	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
335 041	**n/a**	**n/a**	**n/a**	**n/a**	**n/a**
0	**514 576**	**614 858**	**6 819**	**731 575**	**24 300**

Au 31 décembre 2025, sur l'ensemble des plans, il restait 1 922 128 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 1 922 128 actions, soit une augmentation potentielle nominale maximale du capital social de 4 805 320 euros, représentant une dilution potentielle maximale de 3,21 %.

Plan du 26 juillet 2023 (Plan 230726TP)

À la suite du vote positif de l'assemblée générale du 21 mai 2025 (23e résolution approuvée à 86,03%), le conseil d'administration a mis en oeuvre les modifications présentées et ainsi approuvées applicables à l'ensemble des bénéficiaires et permettant de maintenir la philosophie d'intéressement et de rétention de la rémunération à long-terme sous forme d'actions. Aussi, les critères et leurs niveaux d'atteinte arrêtés par le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance, sont les suivants :

Critères initialement fixés						Critères mis en oeuvre à l'issue du vote positif de l'assemblée générale					
« Aucune action de performance 2023 ne sera acquise par les bénéficiaires si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 15,0 % ou si le free cash-flow est inférieur à 1 800 millions d'euros. »						« Aucune action de performance 2023 ne sera acquise par les bénéficiaires si la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 10,0 % ou si le free cash-flow est inférieur à 2 300 millions d'euros. »					
Croissance organique du chiffre d'affaires (« CA »)	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	85 %	100 %
		< 15,0 %	15,0 % ≤ CA < 20,0 %	20,0 % ≤ CA < 25,0 %	≥ 25,0 %		**< 10,0 %**	**10,0 % ≤ CA < 12,0 %**	**12,0 % ≤ CA < 15,0 %**	**15,0 % ≤ CA < 17,0 %**	**≥ 17,0 %**
Free cash-flow (« FCF ») *en millions d'euros*	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %		100 %
		< 1 800	1 800 ≤ FCF < 1 900	1 900 ≤ FCF < 2 100	≥ 2 100		**< 2 300**	**2 300 ≤ FCF < 2 500**	**2 500 ≤ FCF < 2 700**		**≥ 2 700**
RSE	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %	Inchangé					
	RSE	- 38 %	- 38 % ≤ RSE < - 40 %	- 40 % ≤ RSE < - 42 %	≥ - 42 %						
Promotions	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %	Inchangé					
		< 30 %	30 % ≤ Promotions < 45 %	45 % ≤ Promotions < 60 %	≥ 60 %						
Évolution du cours de l'action (« Cours ») *en points de base (bp)*	Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %	Inchangé					
		< 100 bp	100 bp ≤ Cours < 200 bp	200 bp ≤ Cours < 300 bp	≥ 300 bp						

Le conseil d'administration, dans sa séance du 26 février 2026, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a 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 2022 et l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'élève à + 11,4 % ;
- les niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés au 31 décembre 2025 ont atteint 2 766 millions d'euros ;
- 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 TP a sous-performé à - 4 210 points de base ;
- le critère 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 entre 2019 *(baseline)* et fin 2025 a été atteint avec un taux de réduction de - 62 % ;
- le critère fondé sur les promotions internes a été atteint avec un taux de 68%.

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 et avis du comité de durabilité sur les éléments les concernant, a constaté que les conditions de performance étaient remplies à hauteur de 72,5 %. Sur cette base, il a ainsi arrêté le pourcentage de crédits d'actions à 72,5%. Ce pourcentage sera appliqué au nombre d'actions attribué aux bénéficiaires qui rempliront la condition de présence à la date d'acquisition définitive (soit au 26 juillet 2026) et arrondi, le cas échéant, au nombre entier supérieur.

Plan du 31 juillet 2025 (Plan 250731TP)

Dans sa séance du 31 juillet 2025, le conseil d'administration a décidé de mettre en place un plan d'actions de performance en faveur de 769 bénéficiaires portant sur un total de 760 075 actions de performance. Les attributions décidées en faveur des dirigeants mandataires sociaux sont détaillées dans la section 4.2.2. du présent document d'enregistrement universel.

Lors de cette séance, le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de modifier certains des critères de performance par rapport à ceux initialement publiés dans le document d'enregistrement universel pour 2024 afin de maintenir le caractère exigeant et ambitieux de cette rémunération participant davantage à un alignement avec l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, notamment ceux des actionnaires.

Ces modifications ont porté sur :

- l'ajustement à la hausse les niveaux attendus de performance liés au free cash-flow ; et
- l'ajustement à la hausse le critère de performance lié à l'évolution du cours de l'action TP en surperformance par rapport à l'indice CAC 40 ; et
- la modification de la pondération de l'ensemble des critères de performance pour attribuer plus de poids au critère externe lié au cours de l'évolution du cours de l'action et aux critères RSE.

Les critères de performance de cette attribution sont mesurés sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 et sont donc les suivants :

- le premier critère de performance, pesant pour 25 %, 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 2024 et l'exercice clos le 31 décembre 2027 (« Croissance Organique »), et
- le deuxième critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponible cumulés sur trois ans au 31 décembre 2027 (« Free Cash-Flow ») ; et
- le troisième critère de performance, pesant pour 25 %, 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 2025, 2026 et 2027 (i) de l'action Teleperformance SE et (ii) du CAC 40 (« Évolution du Cours ») ; et
- le quatrième critère de performance, pesant 12,5 %, 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 TP (« RSE ») ; et
- le cinquième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 (« Promotions »).

En conséquence, l'acquisition définitive des actions de performance est soumise aux niveaux d'atteinte suivants, tels que réhaussés par le conseil :

CROISSANCE ORGANIQUE (25 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique (« CA »)	CA = Marché (tel que publié par Everest Group)	CA ≥ Marché + 1 %	CA ≥ Marché + 1,5 %	CA ≥ Marché + 2 %

FREE CASH-FLOW (25 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Free cash-flow (« FCF ») *en millions d'euros*	< 3 000	3 000 ≤ FCF < 3 300	3 300 ≤ FCF < 3 500	≥ 3 500

ÉVOLUTION DU COURS (25 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Évolution du cours (« Cours »)	< 200 points de base (pb)	200 pb ≤ Cours < 300 pb	300 pb ≤ Cours < 400 pb	≥ 400 pb

ENVIRONNEMENT (12.5 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Environnement (« RSE »)	< - 35 %	- 35 % ≤ RSE < - 38 %	- 38 % ≤ RSE < - 41,3 %	≥ - 41,3 %

PROMOTIONS (12.5 %)

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Promotions (« Promotions »)	< 30 %	30 % ≤ Promotions < 45 %	45 % ≤ Promotions < 60 %	≥ 60 %

Plan du 4 novembre 2025 (Plan 251104TP)

Dans sa séance du 4 septembre 2025, le conseil d'administration a décidé d'attribuer un nombre total de 24 300 actions de performance au profit de 12 bénéficiaires, non dirigeants mandataires sociaux de la société. La période d'acquisition est de trois ans, soit du 4 novembre 2025 au 4 novembre 2028 inclus et sans période de conservation des actions. Les conditions de performance arrêtées pour ce plan sont identiques à celles décidées pour le plan du 31 juillet 2025 (plan 250731 TP ci-dessus).

Actions de performance attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la société

Néant.

(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.

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 la société au 31 décembre 2025.

Aucun changement significatif n'a été porté à la connaissance de la société entre le 31 décembre 2025 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.

Le 3 mars 2026, la société a reçu une déclaration, de la part de la société Saham Investments IV Limited, personne morale liée à M. Elalamy, président du conseil d'administration, suite à la conclusion, le 2 mars 2026, auprès d'un établissement financier un contrat financier dérivé sur rendement total (Equity swap) à l'achat portant sur un montant ne dépassant pas 355 millions d'euros et sur un nombre maximum de 9 710 130 actions ordinaires Teleperformance SE. Le dénouement sera en actions avec la possibilité d'un règlement en espèces. Le terme du contrat est fixé au 2 septembre 2026 ou à la date à laquelle le montant maximum est atteint, sauf conditions de marché particulières.

6.3.1.1. Répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2025

	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote réels	
Au 31 décembre 2025	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Fidelity International Limited – FIL Investment Services (UK), Ltd	5 998 500	10,0 %	5 998 500	9,8 %	5 998 500	10,1 %
Pzena Investment Management, LLC	5 500 000	9,2 %	5 500 000	9,0 %	5 500 000	9,2 %
The Vanguard Group, Inc.	2 374 700	4,0 %	2 374 700	3,9 %	2 374 700	4,0 %
Groupe Bertelsmann	2 304 238	3,8 %	2 304 238	3,8 %	2 304 238	3,9 %
Groupe Saham	2 304 054	3,8 %	2 304 054	3,8 %	2 304 054	3,9 %
Daniel Julien	1 280 730	2,1 %	2 394 286	3,9 %	2 394 286	4,0 %
Principaux actionnaires identifiés	**19 762 222**	**33,0 %**	**20 875 778**	**34,0 %**	**20 875 778**	**35,0 %**
Autres actionnaires (public)	38 381 838	64,1 %	38 747 051	63,2 %	38 747 051	65,0 %
Auto-détention/auto-contrôle	1 730 305	2,9 %	1 730 305	2,8 %	0	0,0 %
TOTAL	**59 874 365**	**100 %**	**61 353 134**	**100 %**	**59 622 829**	**100 %**

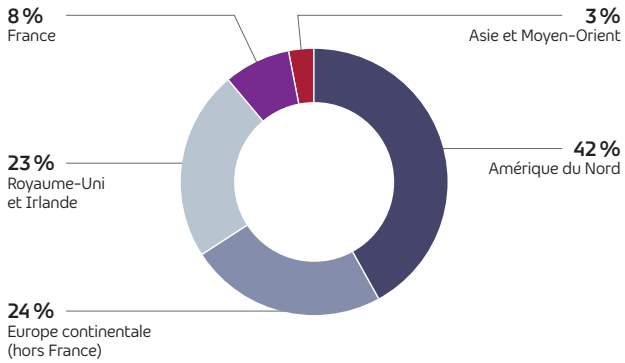
6.3.1.2. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

	2025			2024			2023		
Au 31 décembre	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels	Nombre d'actions	% actions	% droits de vote réels
Fidelity International Limited – FIL Investment Services (UK), Ltd	**5 998 500**	**10,0 %**	**10,1 %**	3 772 500	6,3 %	6,2 %	2 573 700	4,1 %	4,1 %
Pzena Investment Management, LLC	**5 500 000**	**9,2 %**	**9,2 %**	3 367 200	5,6 %	5,6 %	1 389 300	2,2 %	2,2 %
The Vanguard Group, Inc.	**2 374 700**	**4,0 %**	**4,0 %**	2 317 200	3,9 %	3,8 %	2 206 600	3,5 %	3,5 %
Groupe Bertelsmann	**2 304 238**	**3,8 %**	**3,9 %**	2 304 238	3,8 %	3,8 %	2 304 238	3,6 %	3,7 %
Groupe Saham	**2 304 054**	**3,8 %**	**3,9 %**	2 304 054	3,8 %	3,8 %	2 304 054	3,6 %	3,7 %
Daniel Julien	**1 280 730**	**2,1 %**	**4,0 %**	1 246 980	2,1 %	3,9 %	1 246 980	2,0 %	2,0 %
Principaux actionnaires identifiés	**19 762 222**	**33,0 %**	**35,0 %**	**15 312 172**	**25,6 %**	**27,1 %**	**12 024 872**	**19,0 %**	**19,3 %**
Autres actionnaires (public)	**38 381 838**	**64,1 %**	**65,0 %**	43 840 189	73,2 %	72,9 %	48 687 617	81,3 %	80,7 %
Auto-détention/auto-contrôle	**1 730 305**	**2,9 %**	**0,0 %**	722 004	1,2 %	0,0 %	2 730 565	4,3 %	0,0 %
TOTAL	**59 874 365**	**100 %**	**100 %**	**59 874 365**	**100 %**	**100 %**	**63 443 054**	**100 %**	**100 %**

À la connaissance de la société au 31 décembre 2025, il n'existe aucun autre actionnaire détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

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

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DE L'ACTIONNARIAT INSTITUTIONNEL AU 10 NOVEMBRE 2025 (1)



(1) Établie sur la base d'une étude d'identification des actionnaires de TP identifiant près de 400 actionnaires institutionnels.

Cette répartition géographique est établie en considérant la nationalité des sociétés actionnaires.

En novembre 2025, date de la plus récente étude complète d'identification des actionnaires de TP :

- les investisseurs institutionnels représentaient 78 % du capital de la société ;
- l'actionnariat individuel et salarié (hors M. Daniel Julien) représentait 9 % du capital de la société, stable par rapport à septembre 2024 ;
- l'auto-détention/auto-contrôle représentait 2,9 % du capital et a augmenté par rapport à son niveau de décembre 2024 (1,2 %), à la suite de l'acquisition d'actions de TP sur le marché au cours de l'année 2025. Ces achats d'actions ont été effectués dans le cadre des objectifs d'annulation et de couverture de plans d'actions de performance.

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 2025, 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 0,98 % 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

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
29/01/2026	226C0127	23/01/2026	The Goldman Sachs Group, Inc. **	5 % des droits de vote	baisse	3 017 108	5,04 %	4,92 %
29/01/2026	226C0135	27/01/2026	The Goldman Sachs Group, Inc. **	5 % des droits de vote	hausse	3 121 967	5,21 %	5,09 %
03/03/2026	226C0259	02/03/2026	Moulay Hafid Elalamy et Saham Investments IV Limited ***	5 %, 10 % et 15 % du capital et des droits de vote	hausse	11 915 199	19,90 %	19,42 %
09/03/2026	226C0272	03/03/2026	Goldman Sachs International	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 131 361	5,23 %	5,10 %
09/03/2026	226C0286	04/03/2026	Goldman Sachs International	5 % des droits de vote	baisse	3 006 396	5,02 %	4,90 %

* *Représentant autant de droits de vote.*

** *Indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle.*

*** *Ce franchissement résulte de la conclusion, par la société Saham Investments IV Limited, d'un contrat financier dérivé sur rendement total (equity swap) portant sur un maximim de 9 710 130 actions ordinaires TP, exerçable jusqu'au 2 septembre 2026 ou à la date à laquelle le montant maximum est atteint, sauf conditions de marché particulières. Cette déclaration de franchissement de seuils ainsi que la déclaration d'intention sont publiées sur le site de l'AMF (https://bdif.amf-france.org)*

AU COURS DE L'EXERCICE 2025

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
25/04/2025	225C0707	23/04/2025	FIL Investments International	5 % des droits de vote	baisse	2 999 068	5,01 %	4,89 %
25/04/2025	225C0707	24/04/2025	FIL Investments International	5 % du capital	baisse	2 936 917	4,91 %	4,79 %
23/05/2025	225C0860	19/05/2025	The Goldman Sachs Group, Inc.**	5 % du capital et des droitsde vote	hausse	3 991 237	6,67 %	6,50 %
11/06/2025	225C0974	05/06/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital et des droitsde vote	hausse	3 307 092	5,52 %	5,39 %
12/06/2025	225C0987	06/06/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital et des droitsde vote	baisse	2 683 027	4,48 %	4,37 %
23/06/2025	225C1076	18/06/2025	FIL Investments International	5 % du capital et des droitsde vote	hausse	3 267 902	5,46 %	5,33 %
07/07/2025	225C1172	01/07/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital et des droitsde vote	hausse	3 089 361	5,16 %	5,03 %
08/07/2025	225C1178	02/07/2025	The Goldman Sachs International	5 % des droits de vote	baisse	3 046 943	5,09 %	4,97 %
09/07/2025	225C1186	03/07/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital	baisse	2 725 027	4,55 %	4,44 %
16/09/2025	225C1560	11/09/2025	Norges Bank	5 % des droits de vote	baisse	3 002 725	5,02 %	4,89 %
16/09/2025	225C1560	12/09/2025	Norges Bank	5 % du capital	baisse	2 891 668	4,83 %	4,71 %
24/09/2025	225C1634	18/09/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital	hausse	2 998 916	5,01 %	4,89 %
24/09/2025	225C1634	19/09/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital	baisse	2 942 165	4,91 %	4,80 %
07/10/2025	225C1707	01/10/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital	hausse	3 006 600	5,02 %	4,90 %
08/10/2025	225C1719	02/10/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital	baisse	2 936 426	4,90 %	4,79 %
19/11/2025	225C1954	17/11/2025	Norges Bank	5 % du capital	hausse	3 015 513	5,04 %	4,91 %
20/11/2025	225C1954	19/11/2025	Norges Bank	5 % du capital	baisse	2 991 543	4,996 %	4,88 %
24/11/2025	225C1979	21/11/2025	Norges Bank	5 % du capital	hausse	3 045 046	5,09 %	4,96 %
25/11/2025	225C1997	24/11/2025	BlackRock Inc.	5 % du capital et des droitsde vote	baisse	1 957 382	3,27 %	3,19 %
25/11/2025	225C1984	24/11/2025	Norges Bank	5 % du capital	baisse	2 771 255	4,63 %	4,52 %
27/11/2025	225C2004	21/11/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital et des droitsde vote	hausse	3 089 788	5,16 %	5,04 %
01/12/2025	225C2039	25/11/2025	The Goldman Sachs International	5 % du capital et des droitsde vote	baisse	2 686 835	4,49 %	4,38 %

* *Représentant autant de droits de vote.*
** *Indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle.*

AU COURS DE L'EXERCICE 2024

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
03/06/2024	224C0798	31/05/2024	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	3 022 848	5,00 %	4,88 %
04/06/2024	224C0809	03/06/2024	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 967 553	4,91 %	4,79 %
13/06/2024	224C0900	12/06/2024	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	3 025 338	5,01 %	4,88 %
14/06/2024	224C0914	13/06/2024	BlackRock Inc.	5 % du capital	baisse	2 963 675	4,90 %	4,78 %
24/09/2024	224C1703	23/09/2024	BlackRock Inc.	5 % du capital	hausse	3 055 039	5,03 %	4,91 %
18/10/2024	224C2015	17/10/2024	BlackRock Inc.	5 % des droits de vote	hausse	3 118 952	5,14 %	5,01 %
04/11/2024	224C2189	29/10/2024	FIL Limited	5 % du capital	hausse	3 053 462	5,03 %	4,91 %
04/11/2024	224C2189	30/10/2024	FIL Limited	5 % des droits de vote	hausse	3 188 695	5,25 %	5,12 %
12/11/2024	224C2266	08/11/2024	FIL Investments International	5 % du capital et des droits de vote	hausse	3 128 030	5,15 %	5,03 %

* *Représentant autant de droits de vote.*

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.*

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 TP (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.

L'action TP appartient aux indices suivants :

- CAC Large 60 ;
- CAC All Tradable ;
- STOXX Europe 600 ;
- MSCI France Small Cap ;
- S&P Europe 350.

Elle a également intégré l'indice Euronext Tech Leaders, lors de sa création en 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 TP fait partie des indices de référence suivants :

- Euronext Vigeo Euro 120 depuis 2015 ;
- MSCI Europe Selection Index (ex-MSCI Europe ESG Leaders) depuis 2019 ;
- FTSE4Good depuis 2018 ;
- *Solactive Europe Corporate Social Responsability,* anciennement *Ethibel Sustainability Excellence,* depuis 2019 ; et
- S&P Global 1200 ESG depuis 2017.

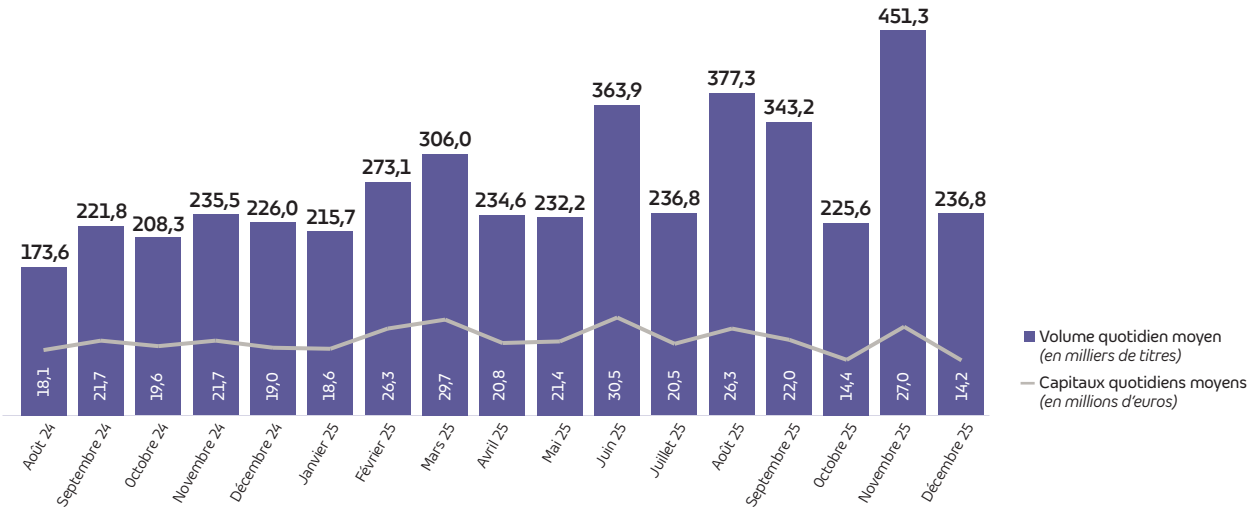
6.4.2. Précisions sur les volumes traités et l'évolution des cours

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
2024						
Août	119,75	98,5	98,86	3 819 472	398,6	22
Septembre	104,2	89,52	93,00	4 657 414	454,7	21
Octobre	100,8	85,26	96,9	4 791 167	450,7	23
Novembre	104,7	83,82	89,02	4 946 287	456,2	21
Décembre	90,44	79,32	83,12	4 519 137	380,7	20
2025						
Janvier	93,92	79,82	90,64	4 744 768	408,3	22
Février	104,35	84,50	92,66	5 462 698	526,2	20
Mars	107,80	90,92	92,48	6 425 567	624,7	21
Avril	97,20	77,00	96,46	4 692 943	415,9	20
Mai	100,30	85,70	89,04	4 876 793	448,6	21
Juin	96,18	73,50	82,32	7 641 859	640,1	21
Juillet	90,72	81,62	85,72	5 446 583	470,7	23
Août	75,66	65,02	65,92	7 923 052	551,3	21
Septembre	67,42	60,70	63,34	7 550 871	484,9	22
Octobre	68,04	61,40	61,96	5 189 402	332,2	23
Novembre	64,26	55,98	59,24	9 026 934	539,8	20
Décembre	62,74	56,54	61,84	4 971 893	298,6	21
2026						
Janvier	64,42	52,90	54,60	6 562 007	383,1	21

(1) Source : Euronext Paris.

6.4.2.2. Moyenne mensuelle des transactions journalières ajustées sur dix-huit mois



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 ***
2020	2,40 €	140 953 440,00 €	43 %
2021	3,30 €	193 834 080,00 € (1)	35 %
2022	3,85 €	227 615 241,70 €	36 %
2023	3,85 €	244 255 757,90 €	38 %
2024	4,20 €	251 472 333,00 €	48 %

(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 21 mai 2026 de fixer le montant brut du dividende au titre de l'exercice 2025 à 4,50 euros par action.

6.6. COMMUNICATION FINANCIÈRE

6.6.1. Mission

La direction générale, par l'intermédiaire du département des relations investisseurs, a pour objectif de diffuser une information fiable et transparente et d'assurer une communication fluide et régulière avec les actionnaires et investisseurs du groupe.

Le groupe s'applique à mettre en œuvre les meilleures pratiques du marché et met à disposition des actionnaires une base d'informations complète sur son site internet. Il organise régulièrement des échanges avec la communauté financière, en présentiel ou à distance, et mobilise l'ensemble des canaux disponibles : information en ligne, communiqués de presse, réseaux sociaux, visites de sites et réunions avec analystes et actionnaires.

Cette démarche s'inscrit dans une stratégie globale de communication destinée à l'ensemble des parties prenantes du groupe.

Cette proximité constitue une priorité pour le groupe, compte tenu de la structure de son actionnariat, détenu à 87 % par des investisseurs institutionnels et individuels.

6.6.2. Une information dédiée accessible à l'ensemble des actionnaires

L'information financière et réglementaire ainsi que les supports de communication dédiés sont accessibles au format électronique dans l'espace Investisseurs du site internet de TP (www.tp.com).

Véritable base de référence de la communication financière et réglementée du groupe, la rubrique Investisseurs du site internet de TP regroupe :

- les informations financières et stratégiques communiquées aux marchés et aux actionnaires, incluant données annuelles et trimestrielles, communiqués de presse, informations relatives à la cotation et à la politique de dividende, supports de présentation, enregistrements audio ou vidéo des présentations de résultats et des journées investisseurs, ainsi que la documentation liée à la dette du groupe ;
- l'information réglementée publiée conformément à la directive européenne Transparence du 15 décembre 2004, comprenant le document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel, le rapport semestriel déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers, les statuts et les informations relatives à la gouvernance d'entreprise ;
- le rapport intégré du groupe ;
- les documents relatifs à l'assemblée générale des actionnaires, incluant avis de convocation, projets de résolutions, bulletins de vote, brochure de convocation et retransmission en direct de la séance.

Les informations juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées, rapports des commissaires aux comptes) sont consultables au siège social de TP.

Le groupe publie régulièrement dans la presse nationale et en ligne ses avis de convocation aux assemblées générales. Il communique également sur son actualité stratégique via les réseaux sociaux et les plateformes d'information boursière.

Ces documents peuvent être envoyés par courrier sur demande, formulée via le site internet ou auprès du département Relations Investisseurs (email, téléphone ou courrier).

Enfin, une section dédiée aux actionnaires individuels présente les modalités pour devenir actionnaire de TP, les newsletters digitales, le calendrier des évènements et une FAQ.

6.6.3. Des rencontres régulières avec la communauté financière

TP organise régulièrement des réunions d'information avec les investisseurs institutionnels et les analystes financiers, incluant les spécialistes ESG, en France et à l'étranger. Le management rencontre également les équipes de gouvernance des actionnaires institutionnels, particulièrement en amont de l'assemblée générale.

TP présente ses résultats annuels semestriels et ses chiffres d'affaires trimestriels via un webcast et une conférence téléphonique. La direction générale y expose le bilan d'activités ainsi que les perspectives du groupe, puis répond aux questions des analystes et investisseurs.

TP maintient un dialogue constant avec la communauté financière via des formats physiques ou virtuels : visites de sites, roadshows (*equity* ou dette) et conférences organisées par des intermédiaires financiers (brokers) à la rencontre des investisseurs des principales places financières d'Europe et des États-Unis.

En 2025, TP a rencontré près de 300 institutions distinctes. À travers plus de 250 réunions physiques et virtuelles avec des investisseurs institutionnels.

La société est suivie par près d'une vingtaine de bureaux de recherche d'intermédiaires financiers (analystes *sell-side*).

6.6.4. L'assemblée générale des actionnaires

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions détenues (au moins une, enregistrée au deuxième jour ouvré précédant la séance), a le droit d'assister à l'assemblée générale des actionnaires.

L'assemblée générale annuelle statuant sur l'exercice 2024, tenue physiquement au Cloud Business Center (Paris), a fait l'objet d'une diffusion simultanée sur le site internet de TP. Elle a permis aux actionnaires de participer activement à la vie du groupe par leur vote et la possibilité de poser des questions en séance. Son enregistrement demeure consultable sur le site internet de TP.

Outre les modalités de vote habituelles, les actionnaires peuvent voter ou donner procuration avant l'assemblée via la plateforme internet « Votaccess ». Celle-ci est accessible aux détenteurs au nominatif pur ainsi qu'aux actionnaires dont le teneur de compte propose l'accès à ce service.

Le détail des modalités de votes est disponible sur le site de la société (www.tp.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, TP propose l'émargement sur tablette, réduisant ainsi significativement la consommation de papier.

L'équipe Relations Investisseurs reste disponible pour accompagner les actionnaires dans leurs démarches de vote et de participation à l'assemblée.

6.6.5. Inscription au nominatif pur

TP propose à ses actionnaires d'inscrire leurs titres au nominatif pur, offrant les avantages suivants :

La gratuité de la gestion

Les actionnaires au nominatif pur sont exonérés de droits de garde, ainsi que des frais inhérents à la gestion courante de leurs titres : conversions au porteur, transferts, changements de situations juridiques (mutations, donations, successions, etc.), opérations sur titres (augmentations de capital, attributions) et paiement des dividendes.

La garantie d'une information personnalisée

Les actionnaires au nominatif pur bénéficient d'une information personnalisée concernant :

- les convocations aux assemblées générales : envoi systématique de l'avis, du formulaire de vote et de procuration, de la demande de carte d'admission et des documents légaux ;
- la gestion des titres, la fiscalité et l'organisation de l'assemblée générale.

Un service en ligne permet par ailleurs de consulter ses avoirs en actions et passer ses ordres de Bourse : **https://www.investors.uptevia.com/.**

Un accès facilité à l'assemblée générale

Comme tout actionnaire de TP, les détenteurs au nominatif pur sont invités de plein droit à l'assemblée et sont dispensés de toute demande préalable d'attestation de participation.

Outre les modalités habituelles, les actionnaires au nominatif pur peuvent voter ou donner procuration avant l'assemblée via la plateforme internet « Votaccess » (cf. section 6.6.4 *L'assemblée générale des actionnaires*).

Modalités d'inscription

Pour transférer vos titres ou obtenir des informations complémentaires sur le nominatif pur, veuillez contacter :

Uptevia

90-110, esplanade du Général-de-Gaulle

92931 Paris-la Défense Cedex

Téléphone : 0 800 00 75 35 depuis la France et +33 1 49 37 82 36 depuis l'étranger

https://www.investors.uptevia.com/

6.6.6. Inscription au porteur

Les titres au porteur sont déposés sur un compte-titres auprès d'un intermédiaire financier (banque, société de Bourse, courtier, etc.). Ce mode de détention permet de regrouper l'ensemble d'un portefeuille au sein d'un compte unique, notamment un PEA. Les actionnaires au porteur ne sont pas identifiés de façon permanente par TP.

Pour participer à l'assemblée générale, l'actionnaire au porteur doit obtenir une attestation de participation constatant l'enregistrement de ses titres au cinquième jour ouvré précédant la séance (zéro heure, heure de Paris), auprès de l'intermédiaire financier gérant ses actions TP.

6.6.7. Calendrier indicatif de la communication financière

Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2026	28 avril 2026
Assemblée générale	21 mai 2026
Date de détachement du dividende	26 mai 2026
Mise en paiement du dividende	28 mai 2026
Résultats semestriels 2026	30 juillet 2026
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2026	5 novembre 2026

6.6.8. Contact

Groupe TP

Direction des relations investisseurs et de la communication financière

21-25, rue Balzac – 75008 Paris

Email : investor@teleperformance.com

7 Informations complémentaires

7.1 **Responsable du document d'enregistrement universel** 346

7.2 **Contrôleurs légaux des comptes** 346

7.3 **Table de concordance du document d'enregistrement universel** 346

7.4 **Table de concordance du rapport financier annuel (et autres informations intégrées)** 349

7.5 **Table de concordance du rapport de gestion** 349

7.6 **Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise** 353

7.7 **Remarques générales** 353

7.8 **Glossaire** 354

7.8.1 Sigles et acronymes 354

7.8.2 Termes boursiers 354

7.8.3 Termes extra-financiers 355

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 annuels et consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur 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 et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Le 11 mars 2026

Daniel Julien

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	346
1.2.	Attestation des responsables du document	346
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	346
2.2.	Changements	n/a
3/	**Facteurs de risques**	
3.1.	Description des risques importants	49
4/	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1.	Raison sociale et nom commercial	324
4.2.	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	324
4.3.	Date de constitution et durée	324
4.4.	Siège social – forme juridique – législation applicable – site Web – autres	324

		N° de pages
5/	**Aperçu des activités**	
5.1.	Principales activités	18
5.1.1.	Nature des opérations et principales activités	18
5.1.2.	Nouveaux produits et/ou services	18 ; 38
5.2.	Principaux marchés	30
5.3.	Événements importants	38
5.4.	Stratégie et objectifs financiers et extra-financiers	35 ; 37; 75
5.5.	Degré de dépendance	56
5.6.	Position concurrentielle	33
5.7.	Investissements	38
5.7.1.	Investissements importants réalisés	38
5.7.2.	Investissements en cours ou engagements fermes	38
5.7.3.	Coentreprises et participations significatives	273 ; 316
5.7.4.	Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	96
6/	**Structure organisationnelle**	
6.1.	Description sommaire du groupe/organigramme	39
6.2.	Liste des filiales importantes	273 ; 316
7/	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1.	Situation financière	40 ; 224 ; 285
7.1.1.	Exposé de l'évolution et résultat des activités et indicateurs clés de performance	8 ; 18 ; 40
7.1.2.	Évolutions futures et activités en matière de recherche et développement	24 ; 37
7.2.	Résultats d'exploitation	40 ; 311
7.2.1.	Facteurs importants	40 ; 224 ; 285
7.2.2.	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	37 ; 40
8/	**Trésorerie et capitaux**	
8.1.	Capitaux	44 ; 227
8.2.	Flux de trésorerie	45 ; 226 ; 268
8.3.	Besoins de financement et structure de financement	257
8.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	61
8.5.	Sources de financement attendues	n/a
9/	**Environnement réglementaire**	
9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influents	57
10/	**Informations sur les tendances**	
10.1.		
(a)	Principales tendances récentes	38
(b)	Changement significatif de performance financière depuis la clôture	n/a
10.2.	Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	38
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	151 ; 184
12.2.	Conflits d'intérêts	172
13/	**Rémunérations et avantages**	
13.1.	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	185
13.2.	Provisions pour retraites ou autres	307

		N° de pages
14/	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1.	Durée des mandats	151
14.2.	Contrats de service	172
14.3.	Comités	178
14.4.	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	148
14.5.	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance d'entreprise	150 ; 174
15/	**Salariés**	
15.1.	Nombre et répartition des salariés	112
15.2.	Participations et stock-options	331 ; 337
15.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	117
16/	**Principaux actionnaires**	
16.1.	Répartition du capital	336
16.2.	Droits de vote différents	325
16.3.	Contrôle	336 ; 339
16.4.	Accord d'actionnaires	339
17/	**Transactions avec des parties liées**	
17.1.	Détail des transactions	271 ; 316
18/	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1.	Informations financières historiques	322
18.1.1.	Informations financières historiques auditées	322
18.1.2.	Changement de date de référence comptable	n/a
18.1.3.	Normes comptables	289
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	289
18.1.5.	Contenu minimal des informations financières auditées	322
18.1.6.	États financiers consolidés	224
18.1.7.	Dates des dernières informations financières	224 ; 285
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	280 ; 318
18.3.1.	Rapport d'audit	280 ; 318
18.3.1a	Réserves, modifications, limitations ou observations	280 ; 318
18.3.2.	Autres informations auditées	280 ; 318
18.3.3.	Informations financières non auditées	n/a
18.4.	Informations financières pro forma	n/a
18.4.1.	Modification significative des valeurs brutes	n/a
18.5.	Politique en matière de dividendes	341
18.5.1.	Description	341
18.5.2.	Montant du dividende par action	341
18.6.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	271
18.6.1	Procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage / Déclaration négative	271
18.7.	Changement significatif de la situation financière	272
18.7.1.	Changement significatif depuis la clôture	272
19/	**Informations supplémentaires**	
19.1.	Capital social	327
19.1.1.	Montant du capital émis	326
19.1.2.	Actions non représentatives du capital	327
19.1.3.	Actions auto-détenues	328
19.1.4.	Valeurs mobilières	331
19.1.5.	Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	331
19.1.6.	Option ou accord	n/a
19.1.7.	Historique du capital social	327

		N° de pages
19.2.	Actes constitutifs et statuts	324
19.2.1.	Inscription au registre et objet social	324
19.2.2.	Catégories d'actions existantes	325
19.2.3.	Disposition impactant un changement de contrôle	219
20/	**Contrats importants**	
20.1.	Résumé de chaque contrat	18
21/	**Documents disponibles**	
21.1.	Déclaration sur les documents consultables	324

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 7.5
	Informations en matière de durabilité	75
2/	Comptes consolidés	224
3/	Comptes sociaux	285
4/	Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	318 ; 280
5/	Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	141
6/	Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du rapport financier annuel	346
7/	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	147
B	**Descriptif du programme de rachat d'actions**	**328**

7.5. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence		Informations relatives à l'activité de la société et du groupe	N° de pages
Code de commerce	L. 232-1, II., 1°	Situation de la société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe	17 ; 40 ; 223
Code de commerce	L. 232-1, II., 4°	Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière, ayant trait à l'activité spécifique de la société et du groupe	40 ; 87
Code de commerce	L. 232-1, II. 1°	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	46
Code de commerce	L. 233-13	Sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	273 ; 316 ; 328
Code de commerce	L. 232-1, II., 3°	États des succursales existantes	n/a
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	38 ; 42
Code de commerce	L. 233-29, L. 233-30 R. 233-19	Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions. Aliénation de participations croisées	316
Code de commerce	L. 232-1 L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la société et du groupe	37
Code de commerce	L. 232-1 L. 233-26	Activités en matière de recherche et développement	37 ; 38
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	322
Code de commerce	L. 441-14 et D. 441-6	Délais de paiement des fournisseurs et clients	322
Code monétaire et financier	L. 511-6 R. 511-2-1-3	Montant des prêts interentreprises (et attestation des CAC)	n/a

			N° de pages
Code de commerce	L. 232-1 L. 233-26 L. 22-10-35 D. 230-1	Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la société, la manière dont son modèle commercial dépend fondamentalement de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur	75
Code de commerce	L. 22-10-35	Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	108 ; 134
Code de commerce	L. 22-10-35	Les actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	n/a
Textes de référence		**Risques**	
Code de commerce	L. 232-1, II., 5°	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	47
Code de commerce	L. 232-1, II. 6°	Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la société et du groupe	64 ; 65
Code de commerce	L. 232-1, II., 6°	Exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	61
Code de commerce	L.225-102-1	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	72
Textes de référence		**Actionnariat et capital**	
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	336 ; 337
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	329
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	337
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 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	220
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 %	341
Textes de référence		**Éléments de présentation du groupe**	
		Informations générales – Code de commerce - ESRS 2	
Code de commerce	R. 232-8-4	Description du processus mis en œuvre afin de déterminer les informations incluses	76 ; 135
Code de commerce	R. 232-8-4 R. 22-10-29	Modèle commercial et la stratégie de la société	76
Code de commerce	R. 232-8-4	Degré de résilience du modèle commercial et de la stratégie de la société en ce qui concerne les risques liés aux enjeux de durabilité (description et indicateurs)	76
Code de commerce	R. 232-8-4	Opportunités que recèlent les enjeux de durabilité pour la société (description et indicateurs)	82
Code de commerce	R. 232-8-4	Plans de la société, y compris les actions prises ou envisagées et les plans financiers et d'investissements connexes, pour assurer la compatibilité de son modèle commercial et de sa stratégie avec la transition vers une économie durable, la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C conformément à l'accord de Paris et l'objectif de neutralité climatique d'ici à 2050 et, le cas échéant, l'exposition de la société à des activités liées au charbon, au pétrole et au gaz (description et indicateurs)	96
Code de commerce	R. 232-8-4	Manière dont le modèle commercial et la stratégie de la société tiennent compte des intérêts des parties prenantes et des incidences de la société sur les enjeux de durabilité (description et indicateurs)	86
Code de commerce	R. 232-8-4	Manière dont la stratégie de la société est mise en œuvre en ce qui concerne les enjeux de durabilité (description et indicateurs)	89 ; 96 ; 110 ; 132
Code de commerce	R. 232-8-4	Objectifs assortis d'échéances que s'est fixés la société en matière de durabilité et les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, y compris, s'il y a lieu, des objectifs absolus de réduction des émissions de gaz à effet de serre au moins pour 2030 et 2050 (description et indicateurs)	76 ; 96 ; 97
		Déclaration selon laquelle les objectifs relatifs aux enjeux environnementaux reposent sur des preuves scientifiques probantes	97

			N° de pages
Code de commerce	R. 232-8-4	Rôle des organes de direction d'administration ou de surveillance concernant les enjeux de durabilité et les compétences et l'expertise des membres de ces organes à cet égard ou les possibilités qui leur sont offertes pour les acquérir (description et indicateurs)	132
Code de commerce	R. 232-8-4 R. 22-10-29	Politiques de la société en ce qui concerne les enjeux de durabilité (description et indicateurs)	75
Code de commerce	R. 232-8-4	Incitations liées aux enjeux de durabilité octroyées par la société aux membres des organes de direction, d'administration ou de surveillance (description et indicateurs)	82 ; 84 ; 96
Code de commerce	R. 232-8-4	Procédure de vigilance raisonnable mise en œuvre par la société concernant les enjeux de durabilité et les incidences négatives recensées dans ce cadre, le cas échéant en application de la législation de l'Union européenne (description et indicateurs)	84
Code de commerce	R. 232-8-4 R. 22-10-29	Les principales incidences négatives potentielles ou réelles, les mesures prises pour recenser, surveiller, prévenir, éliminer ou atténuer ces incidences négatives et les résultats obtenus à cet égard (description et indicateurs)	90
Code de commerce	R. 232-8-4 R. 22-10-29	Les principaux risques pour la société liés aux enjeux de durabilité, y compris ses principales dépendances, et la manière dont la société gère ces risques (description et indicateurs)	90
Code de commerce	R. 233-16-3	Liste des sociétés dispensées de publier des informations en matière de durabilité en vertu de la dispense prévue au V de l'article L. 232-6-3 ou au V de l'article L. 233-28-4	76
Code de commerce	R. 233-16-3	En cas d'informations consolidées en matière de durabilité, lorsque les incidences ou les risques liés aux enjeux de durabilité d'une ou plusieurs des entreprises du groupe diffèrent de façon importante de ceux concernant les autres entreprises qui le composent : les informations adéquates pour comprendre ces incidences et ces risques	n/a
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 BP-1	Base générale d'établissement des déclarations de durabilité (périmètre social, consolidé), chaîne de valeur, omissions)	76
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (notamment liste des points incorporés au moyen de renvoi -§16)	n/a
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 GOV-1	Rôles des organes d'administration de direction et de surveillance	82 ; 132 ; 149
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 GOV-2	Informations transmises aux organes d'administration de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	82 ; 132 ; 149
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	82 ; 84 ; 96 ; 185
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable (table de correspondance des informations fournies dans l'état de durabilité en ce qui concerne son processus de vigilance raisonnable)	84
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	90
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	76
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	86
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	90
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	90
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	135
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 MDR-P	Politiques adoptées pour gérer les enjeux de durabilité matériels	90
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 MDR-A	Actions et ressources relatives aux enjeux de durabilité matériels	75
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 MDR-M	Indicateurs relatifs aux enjeux de durabilité matériels	90
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS 2 MDR-T	Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	90

			N° de pages
		Informations environnementales – ESRS E1 à E5 et Taxonomie	
Règlement délégué (UE) 2020/852 du 18 juin 2020	Art 8	Taxonomie : ■ part du chiffre d'affaires provenant de produits ou de services associés à des activités économiques pouvant être considérées comme durables sur le plan environnemental ; ■ part des dépenses d'investissement et la part de leurs dépenses d'exploitation liée à des actifs ou à des processus associés à des activités économiques pouvant être considérées comme durables sur le plan environnemental.	106 108
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS E1	Changement climatique	96
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS E2	Pollution	97 ; 106
Règlement délégué (UE) 2023/ 2772 du 31 juillet 2023	ESRS E3	Ressources aquatiques et marines	n/a
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	91 ; 98 ; 106
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS E5	Utilisation des ressources et économie circulaire	105 ; 106
		Informations sociales – ESRS S1 à S4	
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS S1	Effectifs de l'entreprise	110
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS S2	Travailleurs et chaîne de valeur	110
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS S3	Communautés touchées	113 ; 127
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS S4	Consommateurs et utilisateurs finaux	128 ; 129
		Informations en matière de gouvernance – ESRS G1	
Règlement délégué (UE)2023/2772 du 31 juillet 2023	ESRS G1	Conduite des affaires	95
Textes de référence		**Autres informations**	
Code général des impôts	223 *quater*	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	313
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	n/a
Code de commerce	L. 232-1-1	Informations spécifiques pour les sociétés exploitant au moins une installation figurant sur la liste prévue à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : ■ politique de prévention du risque d'accident technologique menée, par la société ; ■ capacité de la société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ; ■ moyens prévus par la société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité.	n/a
Code de commerce	L. 232-1-1	Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (art. L. 515-8 C. de l'environnement)	n/a
Textes de référence		**Documents joints**	
Code de commerce	L. 22-10-37 L. 232-6-2	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	147

7.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

			N° de pages
Textes de référence		**Éléments relatifs aux rémunérations**	
Code de commerce	L. 22-10-8 et R. 22-10-14	Politique de rémunération des mandataires sociaux	185
Code de commerce	L. 22-10-9	Informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 concernant la rémunération des mandataires sociaux	185 ; 188 ; 206 ; 208
Code de commerce	L. 225-185	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	208
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	186
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	156
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)	221
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	221
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	176
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix fait de l'une des modalités d'exercice de la direction générale en cas de modification	150
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	151 ; 175 ; 178
Code de commerce	L. 22-10-10	Description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil en ce qui concerne le genre et d'autres aspects tels que l'âge, le handicap 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	171
Code de commerce	L. 22-10-10	Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	184
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	148
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	219
Code de commerce	L. 22-10-10	Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	219
Code de commerce	L. 22-10-11	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	219

7.7. 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 », « TP » 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 1.1.4.2.2 *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.

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 1.7 *Glossaire*).

7.8.1. Sigles et acronymes

BCR : *Binding Corporate Rules*

BPO : *Business Process Outsourcing* ou externalisation des processus métier

CDP : *Carbon Disclosure Project*

CX : *Customer Experience* ou expérience client

CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive* ou Directive sur les rapports de développement durable des entreprises

EFRAG : *European Financial Reporting Advisory Group*

ESRS : *European Sustainability Reporting Standards* ou normes de durabilité

ETP : équivalent temps plein

GES : gaz à effet de serre

GRI : *Global Reporting Initiative*

IA : intelligence artificielle

IE : intelligence émotionnelle

IFRS : *International Financial Reporting Standards* ou Normes internationales d'information financière

IRO : Impacts, Risques et Opportunités

ISO : *International Organization for Standardization*

IVR : *Interactive Voice Response* ou serveur vocal interactif

LLM : *Large Language Model* ou grand modèle de langage

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

RH : ressources humaines

RGPD : Règlement général sur la protection des données

RPA : *Robotic Process Automation*

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

TCFD : *Task Force on Climate change-related Financial Disclosures*

WFM : *Workflow Management*, ou gestion des flux de travail

7.8.2. Termes boursiers

Action : titre de propriété qui représente une partie du capital de l'entreprise qui l'a émis.

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.

Actionnaire individuel : particuliers qui investissent en Bourse pour leur propre compte. Ils ont le droit de vote en assemblée générale et celui de recevoir chaque année un dividende.

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 'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

***Broker* ou société de courtage :** le *broker* ou courtier est un professionnel qui travaille dans une société spécialisée dans l'accès aux marchés financiers. Il a pour principal rôle de servir d'intermédiaire entre les investisseurs et les marchés en exécutant des ordres d'achat ou de vente d'actifs.

CAC 40 (cotation assistée en continu) : indice d'Euronext Paris mesurant l'évolution des 40 plus importantes capitalisations boursières françaises.

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.

Dividende : part du bénéfice d'une société distribuée aux actionnaires. Le dividende est le revenu rémunérant l'actionnaire en contrepartie des capitaux qu'il a mis à disposition de l'entreprise. Il est généralement versé chaque année, le plus souvent en numéraire, mais peut parfois être distribué en partie ou en totalité en titres.

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.

Information règlementée : lorsque les titres sont négociés sur un marché réglementé, l'information réglementée comprend les documents et les informations énumérés à l'article 221-1 du Règlement général de l'AMF.

Investisseur institutionnel : les investisseurs institutionnels gèrent les fonds et les actifs de tiers, tels que les banques, les compagnies d'assurance, les fonds de pension, les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable), et les caisses de retraites. Ces institutions ne détiennent pas directement l'argent, mais agissent au nom de leurs clients grâce à des contrats de gestion d'actifs réglementés.

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 ou *Share buy back* : 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.

***Share Buy-back* ou rachat d'actions propres :** cf supra

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 mobilière : titre financier émis par une entreprise (publique ou privée) qui donne accès à une part du capital de cette entreprise ou à un droit sur son patrimoine. Les valeurs mobilières sont transmissibles, s'achètent et se vendent et peuvent être cotées en bourse.

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.

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.

EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) : groupe consultatif européen sur l'information financière, mandaté par la Commission européenne pour la préparation des normes de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* - ESRS) prévues par la CSRD.

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.

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.

Conception et réalisation : HAVAS Paris
Crédits photo : Teleperformance SE







Teleperformance SE

Société européenne
au capital de 149 685 912,50 euros
301 292 702 RCS Paris
21-25 rue Balzac - 75008 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 53 83 59 00

tp.com

TELEPERFORMANCE SE
Société Européenne
Au capital de 149 685 912,5 euros
Siège social : 21-25 rue Balzac – 75008 Paris

RCS Paris 301 292 702

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 21 MAI 2026

Du procès-verbal de l'Assemblée Générale Mixte du jeudi 21 mai 2026, il a été extrait ce qui suit :

Première résolution – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2025, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 1 586 974 586,49 euros ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Votes POUR : 43 242 297
Votes CONTRE : 131 973
Non exprimés : 33 224

La résolution est adoptée.

Deuxième résolution - Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du groupe) de 497 millions euros ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Votes POUR : 43 356 383
Votes CONTRE : 23 588
Non exprimés : 27 523

La résolution est adoptée.

Troisième résolution - Affectation du résultat de l'exercice 2025 – Fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 suivante :

Origine	
Bénéfice de l'exercice :	1 586 974 586,49 €
Augmenté du report à nouveau bénéficiaire, soit :	1 407 989 813,97 €
Formant un bénéfice distribuable d'un montant de :	2 994 964 400,46 €
Affectation	
Distribué aux actionnaires à titre de dividendes à hauteur de :	269 434 642,50 €
Affecté au compte « Report à nouveau » à hauteur de :	2 725 529 757,96 €
Le compte « Report à nouveau » étant ainsi porté à :	2 725 529 757,96 €

L'Assemblée générale constate que le dividende brut revenant à chaque action est fixé à 4,50 euros.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques domiciliées fiscalement en France, le dividende est soumis, soit, à un prélèvement forfaitaire unique sur le dividende brut au taux forfaitaire de 12,8 % (article 200 A du Code général des

impôts), soit, sur option expresse, irrévocable et globale du contribuable, à l'impôt sur le revenu selon le barème progressif après notamment un abattement de 40 % (articles 200 A, 13 et 158 du Code général des impôts). Le dividende est par ailleurs soumis aux prélèvements sociaux au taux de 18,6 %.

Le détachement du coupon interviendra le 26 mai 2026 et le paiement des dividendes sera effectué le 28 mai 2026

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 59 874 365 actions composant le capital social au 26 février 2026, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Conformément aux dispositions de l'article 243 *bis* du Code Général des Impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices, les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

AU TITRE DE L'EXERCICE	REVENUS ÉLIGIBLES À LA RÉFACTION		REVENUS NON ÉLIGIBLES À LA RÉFACTION
	DIVIDENDES	AUTRES REVENUS DISTRIBUÉS	
2022	227 615 241,70 €* soit 3,85 € par action	-	-
2023	244 255 757,90 €* soit 3,85 € par action	-	-
2024	251 472 333,00 €* soit 4,20 € par action	-	-
* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues non versé et affecté au compte report à nouveau			

Votes POUR : 42 338 159
Votes CONTRE : 1 055 747
Non exprimés : 13 588

La résolution est adoptée.

Vingt-huitième résolution – Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.

Votes POUR : 43 351 228
Votes CONTRE : 25 397
Non exprimés : 30 869

La résolution est adoptée.

Pour extrait certifié conforme

Copie Certifiée Conforme

5.1. COMPTES CONSOLIDÉS

5.1.1. État de la situation financière

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
ACTIFS NON COURANTS			
Goodwill	4	4 216	4 567
Autres immobilisations incorporelles	3.6	2 090	2 162
Droit d'utilisation des actifs loués	3.4	717	725
Immobilisations corporelles	3.5	574	617
Instruments dérivés sur emprunts	7.4	7	5
Autres actifs financiers	7.2	140	108
Titres mis en équivalence			6
Impôts différés	5.2	99	130
Total actifs non courants		7 843	8 320
ACTIFS COURANTS			
Actifs impôts exigibles		88	110
Créances clients	3.3	2 099	2 200
Autres actifs courants	3.7	331	307
Instruments dérivés sur emprunts	7.4		
Autres actifs financiers	7.2	122	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie		996	1 058
Total actifs courants		3 636	3 754
TOTAL ACTIF		11 479	12 074

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
CAPITAUX PROPRES			
Capital	6.1	150	150
Prime d'émission		683	683
Réserves de conversion		- 634	75
Autres réserves groupe		3 898	3 648
Capitaux propres part du groupe		4 097	4 556
Participations ne conférant pas le contrôle			
Total capitaux propres		4 097	4 556
PASSIFS NON COURANTS			
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	3.12	83	80
Obligations liées aux contrats de location	3.4	585	580
Instruments dérivés sur emprunts	7.4	1	
Autres passifs financiers	7.4	3 182	3 007
Impôts différés	5.2	460	489
Total passifs non courants		4 311	4 156
PASSIFS COURANTS			
Provisions	9.2	155	170
Dettes d'impôts	5.3	171	231
Fournisseurs	3.13	388	333
Autres passifs courants	3.13	1 156	1 262
Obligations liées aux contrats de location	3.4	198	216
Instruments dérivés sur emprunts	7.4		3
Autres passifs financiers	7.4	1 003	1 147
Total passifs courants		3 071	3 362
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		11 479	12 074

5.1.2. État du résultat

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Chiffre d'affaires	**3.1**	**10 209**	**10 280**
Autres produits de l'activité	3.1	**12**	8
Charges de personnel	3.14	**- 6 950**	- 6 901
Charges externes	3.15	**- 1 241**	- 1 364
Impôts et taxes		**- 40**	- 40
Dotations aux amortissements et provisions		**- 268**	- 293
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		**- 218**	- 220
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel		**- 19**	- 17
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués		**- 234**	- 249
Pertes de valeur des goodwill et incorporels		**- 97**	- 29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.8	**- 77**	- 91
Autres produits (charges) d'exploitation	3.16	**- 22**	- 3
Résultat des sociétés mises en équivalence			1
Résultat opérationnel		**1 055**	**1 082**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		**27**	29
Coût de l'endettement financier brut		**- 212**	- 214
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		**- 70**	- 61
Coût de l'endettement financier net	**7.3**	**- 255**	**- 246**
Autres produits (charges) financiers	7.3	**- 14**	33
Résultat financier		**- 269**	**- 213**
Résultat avant impôt		**786**	**869**
Impôt sur les résultats	5.1	**- 289**	- 346
Résultat net après impôt		**497**	**523**
Résultat net après impôt - Part du groupe		**497**	**523**
Résultat net après impôt – Participations ne conférant pas le contrôle			
Résultat de base par action (en euros)	**6.3**	8,47	**8,76**
Résultat dilué par action (en euros)	**6.3**	8,40	**8,71**

5.1.3. État du résultat global

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net après impôt	**497**	**523**
NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (brut)		- 1
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (impôt)		
RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	**66**	-57
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	**- 17**	14
Écarts de conversion	**- 708**	192
Autres éléments du résultat global	**- 659**	**148**
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	**-162**	**671**
dont groupe	**-162**	671
dont participations ne conférant pas le contrôle		

5.1.4. État des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt – Part du groupe		**497**	523
Résultat participations ne conférant pas le contrôle			
Charges (produits) d'impôt comptabilisés	5.1	**289**	346
Charges d'intérêts financiers nets	7.3	**197**	199
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		**70**	61
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	**889**	947
Impôt décaissé		**- 380**	- 366
Marge brute d'autofinancement		**1 562**	**1 710**
Variation du besoin en fonds de roulement	**8.2**	**52**	**103**
Flux de trésorerie générés par l'activité		**1 614**	**1 813**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		**- 253**	- 219
Prêts accordés		**- 3**	- 15
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	8.3	**- 454**	- 7
Acquisitions de titres non consolidés	8.3	**- 26**	
Cessions de sociétés consolidées nettes de trésorerie		**- 11**	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		**7**	5
Remboursement de prêts		**3**	15
Flux de trésorerie liés aux investissements		**- 737**	**- 221**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle		**- 114**	- 184
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées			- 34
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		**- 248**	- 231
Intérêts financiers versés		**- 183**	- 204
Décaissements relatifs aux actifs loués		**- 315**	- 311
Augmentation des dettes financières		**2 954**	2 256
Remboursement des dettes financières		**- 2 925**	- 2 695
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		**- 831**	**-1 403**
Variation de trésorerie		**46**	**189**
Incidence des variations de change et reclassements		**- 106**	**- 7**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**8.5**	**1 049**	**867**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**8.5**	**989**	**1 049**

5.1.5. Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Part du groupe								
	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	Total
31/12/2023*	**159**	**1 098**	**-117**	**3 087**	**3**	**- 12**	**4 218**	**6**	**4 224**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			192				192		192
Résultat net après impôt				523			523		523
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					- 43		-43		-43
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi						- 1	- 1		- 1
Total des produits et charges comptabilisés	**-**	**-**	**192**	**523**	**-43**	**- 1**	**671**	**-**	**671**
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle				- 2			- 2	- 6	- 8
Actions de performance	1			84			85		85
Titres d'autocontrôle	- 10	- 415		240			- 185		- 185
Dividendes (3,85 € par action)				- 231			- 231		- 231
31/12/2024	**150**	**683**	**75**	**3 701**	**-40**	**- 13**	**4 556**	**-**	**4 556**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			- 709				- 709		- 709
Résultat net après impôt				497			497		497
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					50		50		50
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi							-		-
Total des produits et charges comptabilisés	**-**	**-**	**- 709**	**497**	**50**	**-**	**-162**	**-**	**-162**
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle							-		-
Actions de performance				71			71		71
Titres d'autocontrôle				- 114			- 114		- 114
Taxe sur rachat d'actions propres				- 6			- 6		- 6
Dividendes (4,20 € par action)				- 248			- 248		- 248
31/12/2025	**150**	**683**	**- 634**	**3 901**	**10**	**- 13**	**4 097**	**-**	**4 097**

* *Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société Majorel*

5.1.6. Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire des notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1	**Principes comptables généraux**	**229**
Note 1.1	Entité présentant les états financiers	229
Note 1.2	Bases de préparation	229
Note 1.3	Risques liés à la politique commerciale américaine	230
Note 1.4	Risques environnementaux et états financiers	230
Note 1.5	Dépréciation	230
Note 1.6	Détermination de la juste valeur	231
Note 1.7	Glossaire	231
Note 2	**Périmètre de consolidation**	**232**
Note 2.1	Principes et méthodes comptables	232
Note 2.2	Évolution du périmètre de consolidation	233
Note 3	**Activité opérationnelle**	**235**
Note 3.1	Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	235
Note 3.2	Information sectorielle	236
Note 3.3	Créances clients	237
Note 3.4	Contrats de location	239
Note 3.5	Immobilisations corporelles	241
Note 3.6	Autres immobilisations incorporelles	242
Note 3.7	Autres actifs courants	244
Note 3.8	Paiements fondés sur des actions	244
Note 3.9	Avantages à court terme	246
Note 3.10	Indemnités de fin de contrat de travail	246
Note 3.11	Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	246
Note 3.12	Autres avantages à long terme	246
Note 3.13	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	247
Note 3.14	Charges de personnel	248
Note 3.15	Charges externes	248
Note 3.16	Autres produits et charges d'exploitation	248
Note 4	**Goodwill**	**249**
Note 4.1	Principes et méthodes comptables	249
Note 4.2	Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelées ci-après « UGT »)	249
Note 4.3	Détermination de la valeur recouvrable des UGT	250
Note 4.4	Variation du goodwill et répartition par UGT	250
Note 4.5	Tests de sensibilité	251
Note 5	**Impôts sur les résultats**	**252**
Note 5.1	Charge d'impôt	252
Note 5.2	Impôts différés	252
Note 5.3	Dettes d'impôts	253
Note 5.4	Impôt sur réduction de capital	253
Note 6	**Capitaux propres et résultat par action**	**254**
Note 6.1	Capital social	254
Note 6.2	Titres d'autocontrôle	254
Note 6.3	Résultat par action	254
Note 7	**Actifs et passifs financiers**	**255**
Note 7.1	Principes et méthodes comptables	255
Note 7.2	Autres actifs financiers non courants et courants	256
Note 7.3	Résultat financier	256
Note 7.4	Passifs financiers	257
Note 7.5	Opérations de couvertures de change et d'intérêt	259
Note 7.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	262
Note 7.7	Gestion du risque financier	265
Note 7.8	Risque de conversion sur l'état du résultat	267
Note 7.9	Synthèse de l'exposition du groupe aux risques de taux et de change sur l'état de la situation financière	268
Note 7.10	Devises étrangères	268
Note 8	**Flux de trésorerie**	**268**
Note 8.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	268
Note 8.2	Variation du besoin en fonds de roulement	269
Note 8.3	Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie et acquisitions de titres non consolidés	269
Note 8.4	Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net	269
Note 8.5	Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	270
Note 9	**Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles**	**270**
Note 9.1	Principes et méthodes comptables	270
Note 9.2	Variation des provisions	270
Note 9.3	Garanties et autres obligations contractuelles	270
Note 9.4	Litiges	271
Note 10	**Parties liées**	**271**
Note 10.1	Principales transactions avec les parties liées	271
Note 10.2	Rémunération des dirigeants (Comex)	271
Note 11	**Honoraires des commissaires aux comptes**	**272**
Note 12	**Événements postérieurs à la clôture**	**272**
Note 13	**Liste des sociétés consolidées**	**273**

Événements significatifs de l'exercice 2025

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de la société américaine ZP Better Together, un acteur de référence dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques dédiées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis. Le montant de cette transaction s'élève à 500,9 millions de dollars US (cf. note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*). L'opération a été entièrement financée par dette (note 7.4 *Passifs financiers*). La société est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025.

Note 1 Principes comptables généraux

Note 1.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance SE (« la société ») est une entreprise domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme « le groupe » ou « TP »).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 26 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

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 2025 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 2024.

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. TP 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.

Ces indices sont en progression de 13 % et 10 % sur l'année respectivement pour l'Argentine et la Turquie. De son côté, pour convertir le compte de résultat de 2025 :

- la parité EUR/ARS s'établit à 1 704, en progression de 20 % par rapport au taux moyen de la période ;
- la parité EUR/TRY s'établit à 50,48, en progression de 13 % par rapport au taux moyen de la période.

Par ailleurs, la Sierra Leone est également considérée comme une économie en hyperinflation. L'impact du retraitement d'hyperinflation sur les états financiers de la filiale ayant pour monnaie fonctionnelle le leone n'est pas significatif.

Le Ghana et le Suriname ne répondent plus aux critères définissant une situation d'hyperinflation. La monnaie fonctionnelle de ces entités est l'euro.

1.2.1 Nouvelles normes IFRS et interprétations

Normes IFRS, amendements et interprétations nouvelles applicables à compter du 1er janvier 2025

L'amendement à IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* relatif à l'absence de convertibilité d'une monnaie étrangère, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025, n'a pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du groupe.

Normes IFRS, amendements et interprétations adoptées par l'Union européenne mais non encore applicables au 31 décembre 2025

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à IFRS 9 *Instruments financiers* et IFRS 7 *Instruments financiers : informations à fournir* qui clarifie la classification de certains instruments financiers. Ces amendements seront d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2026. Le groupe est en cours d'évaluation des impacts éventuels sur la présentation de ses comptes.

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 :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et des goodwill (notes 3.6 et 4) ;
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises (note 3.6) ;
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions (note 3.8) ;
- l'évaluation des obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi (note 3.12) ;

- l'évaluation des instruments financiers dérivés (note 7.5) ;
- l'évaluation des impôts différés et traitements fiscaux incertains (note 5) ;
- l'évaluation des provisions pour risques et charges (note 9.2).

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 liés à la politique commerciale américaine

Compte tenu de l'activité du groupe, portant sur des prestations de service, les décisions prises par le gouvernement américain en matière de tarifs douaniers n'ont pas d'impact direct sur sa chaine de valeur. Toutefois si ces mesures devaient aboutir à une hausse significative des prix des équipements informatiques, téléphoniques utilisés par le groupe aux États-Unis, le montant d'investissements réalisé par sa filiale américaine pourrait augmenter. La réforme fiscale "One Big Beautiful Bill Act", adoptée le 4 juillet 2025, n'a pas d'incidence négative significative sur les activités du groupe.

Note 1.4 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 de TP 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 TP dans près de 100 pays augmente son exposition aux risques environnementaux et accroit la probabilité de phénomènes météorologiques extrêmes pouvant 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.

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 26 juillet 2023, du 30 juillet 2024 et du 31 juillet 2025 incluent un critère de performance lié aux objectifs de réduction des émissions carbone scopes 1 & 2 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 entre autres soumises à la réalisation d'objectifs de réduction du scope 3 et de la part d'énergie renouvelable dans l'électricité totale consommée (cf. note 7.4 *Passifs financiers*).

Le groupe a pris en compte les enjeux des risques climatiques et environnementaux dans l'établissement de ses états financiers et conclue en une absence d'impact identifié sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025. La gestion de ces risques ainsi que leurs enjeux sont présentés dans le Chapitre 3 *Durabilité* du Document d'enregistrement universel.

Note 1.5 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*.

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.

Concernant les marques ayant une durée de vie illimitée, elles font l'objet d'un test de dépréciation annuel en procédant au calcul de leur juste valeur selon la méthode des redevances. Les hypothèses retenues sont décrites en note 3.6 *Autres immobilisations incorporelles*.

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 charge de dépréciation dans le compte de résultat si nécessaire.

Note 1.6 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.

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, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

Titres de participation non consolidés

La juste valeur des titres de participation non consolidés détenus par le groupe est déterminée sur la base des données de marché disponibles à la date de clôture.

Lorsque ces données ne sont pas disponibles, la juste valeur est estimée en utilisant des techniques d'évaluation usuelles, telles que l'actualisation des flux de trésorerie attendus ou des multiples de marché pertinents.

Note 1.7 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 bilanciels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

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 (cf. note 13 *Liste des sociétés consolidée*).

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 2025

Acquisition de ZP Better Together

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société américaine ZP Better Together, un acteur majeur des solutions linguistiques et plateformes technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes. L'opération, annoncée le 26 novembre 2024, a obtenu l'approbation des autorités réglementaires compétentes. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement du groupe qui vise à renforcer ses activités de services spécialisés en élargissant l'offre de LanguageLine Solutions avec l'ajout de services critiques. Le prix d'acquisition s'élève à 500,9 millions de dollars US intégralement financé par endettement. Il n'est pas prévu dans le contrat d'achat de clause d'ajustement de prix futur. Les frais afférents à cette acquisition s'élèvent à 0,9 million d'euros et ont été comptabilisés en « autres charges d'exploitation ».

Le tableau ci-dessous présente les valeurs attribuées aux actifs et passifs identifiables de ZP Better Together à la date d'acquisition :

(en millions de dollars US)	Valeurs à la date d'acquisition
ACTIFS NON COURANTS	
Droits d'utilisation des actifs loués	7
Immobilisations corporelles	18
Immobilisations incorporelles	391
Impôts différés	7
Total actifs non courants	**423**
ACTIFS COURANTS	
Créances clients	41
Autres actifs courants	2
Autres actifs financiers	1
Trésorerie et équivalents	15
Total actifs courants	**59**
TOTAL ACTIF	**482**

(en millions de dollars US)	Valeurs à la date d'acquisition
PASSIFS NON COURANTS	
Obligations liées aux contrats de location	4
Impôts différés	98
Total passifs non courants	**102**
PASSIFS COURANTS	
Dettes d'impôts	5
Fournisseurs	2
Autres passifs courants	9
Obligations liées aux contrats de location	3
Total passifs courants	**19**
TOTAL PASSIFS	**121**
Actifs nets acquis à 100 %	361
Prix d'acquisition	501
Goodwill	140

La société ZP Better Together bénéficie d'une solide base clients et propose, au travers de plateformes spécialisées et d'interprètes experts, des services critiques d'interprétation. Le groupe a finalisé les travaux d'évaluation de ses actifs et passifs et les éléments incorporels suivants ont été identifiés :

- la licence d'exploitation avec la *Federal Communications Commission* pour 308,3 millions de dollars US (296,7 millions d'euros) ;
- la « relation clients » pour 33,1 millions de dollars US (31,9 millions d'euros) ;
- des technologies pour 40,2 millions de dollars US (38,7 millions d'euros) ;
- la marque ZP Better Together pour 8,9 millions de dollars US (8,5 millions d'euros).

L'impôt différé passif afférent à ces différents actifs s'élève à 97,6 millions de dollars US (94,0 millions d'euros). Il en résulte un goodwill de 140,4 millions de dollars US (135,1 millions d'euros) qui intègre principalement la main-d'œuvre constituée, la complémentarité stratégique avec LanguageLine Solutions, ainsi que les synergies de revenus attendues. Ces travaux d'évaluation ont été réalisés avec l'aide d'experts indépendants.

ZP Better Together est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025 et sa contribution au résultat du groupe sur 2025 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	01/02/2025 au 31/12/2025
Chiffre d'affaires	188
Résultat opérationnel *	65
Résultat net *	50

* *Hors amortissements des incorporels liés aux acquisitions*

Sur l'année civile 2025, le chiffre d'affaires s'élève à 207,7 millions d'euros et le résultat net (hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition) à 54,6 millions d'euros.

Acquisition de Agents Only

Le 18 juin 2025, le groupe a procédé à l'acquisition de 100 % des titres de Agents Only, une plateforme de crowdsourcing soutenue par l'IA destinée à fournir, sur demande, des experts hautement qualifiés à travers le monde dans leur domaine. La transaction sera intégralement réglée en numéraire pour un montant de 19,2 millions de dollars US, dont 14,6 millions de dollars US (12,9 millions d'euros) décaissés sur le 1er semestre 2025 et 4,6 millions de dollars US correspondant à des versements de compléments de prix différés. Agents Only a généré un chiffre d'affaires d'environ 1,8 million d'euros en 2024 et est consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2025.

Autres acquisitions et prises de participations

Le groupe a finalisé l'acquisition de 51 % des titres d'une entité basée au Qatar et dont la participation avait été acquise lors de l'acquisition de Majorel pour un montant de 8,8 millions d'euros. Sa participation dans la société est passée de 49 % à 100 %. Un gain de 3,7 millions d'euros a été comptabilisé en résultat opérationnel lors de la réévaluation à la juste valeur de la participation détenue précédemment. En conséquence, cette entité, précédemment consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, est désormais consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2025.

Dans le cadre de sa stratégie de transformation pour s'adapter aux enjeux de l'intelligence artificielle, le groupe a acquis des participations minoritaires et des droits à participations dans les sociétés Sanas, Ema et Parloa. Ces sociétés sont spécialisées dans les technologies d'intelligence artificielle appliquées à l'expérience client. Un montant global de 25,9 millions d'euros a été investi dans le cadre de ces opérations. Ces investissements ont été comptabilisés en "autres actifs financiers" dans l'état de la situation financière. Compte tenu de la nature de ces participations et des relations entre TP et ces partenaires, ces titres font l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la clôture de l'exercice (*Note 7.6 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs par catégorie*).

2.2.2 Acquisitions 2024

Le groupe n'a pas réalisé d'opérations d'acquisitions ou de cessions de sociétés significatives au cours de l'exercice 2024, toutefois des intérêts minoritaires ont été rachetés au cours de l'exercice dans le cadre de l'intégration du groupe Majorel.

2.2.3 Cessions 2025

En décembre 2025, TP a finalisé la cession d'une de ses filiales située en Russie à une société tierce. La filiale ne représentait pas une ligne d'activité majeure et l'impact de la cession sur les états financiers consolidés est jugé non significatif. Au 31 décembre 2025, l'entité est par conséquent sortie du périmètre de consolidation.

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* 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*, les services sont principalement reconnus en fonction du temps passé par les employés (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 » :

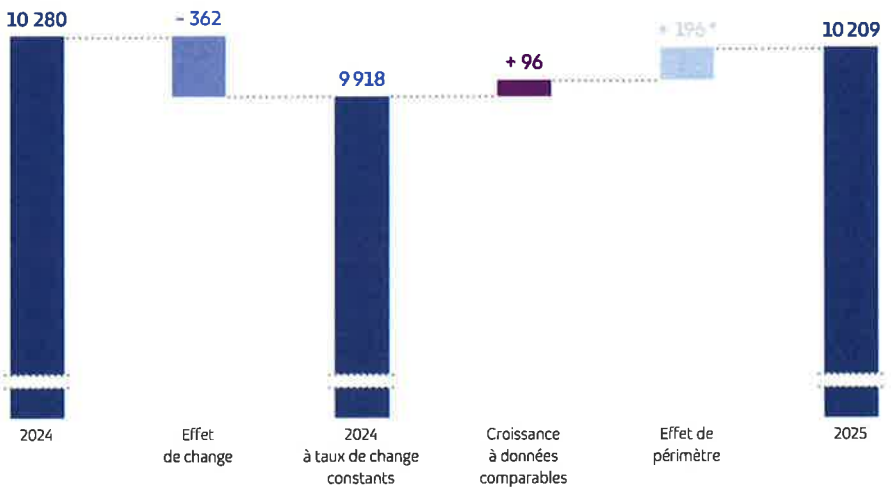
- LanguageLine Solutions & ZP Better Together : les revenus des prestations d'interprétariat en ligne & les services destinés aux personnes sourdes et malentendantes, sont réalisés et comptabilisés sur la base du temps effectivement consacré par les traducteurs et interprètes ;
- TLScontact : Les revenus liés à la gestion des demandes de visas sont reconnus en fonction des demandes traitées ;
- Health Advocate : Les revenus liés à l'activité 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 ;
- PSG Global Solutions : 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 2025 s'élève à 10 209,3 millions d'euros, représentant une diminution de -0,7 % par rapport à 2024 à données publiées. La croissance organique à périmètre et taux de change constants sur cette même période s'élève à 1,0 %.

(en millions d'euros)



* *Concerne principalement les sociétés ZP Better Together acquise en février 2025 (cf. 2.2 Évolution du périmètre de consolidation).*

La répartition du chiffre d'affaires par secteur client pour les activités *Core Services* est présentée ci-après:

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	2025 %	2024 %
Médias sociaux, loisirs & jeux	**21 %**	21 %
Services financiers et assurance	**17 %**	16 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies Aériennes	**12 %**	12 %
Distribution & e-commerce	**9 %**	10 %
Télécommunications	**8 %**	8 %
Technologie	**8 %**	8 %
Santé	**7 %**	7 %
Administrations et gouvernements	**6 %**	4 %
Automobile	**3 %**	3 %
Autres	**9 %**	11 %
TOTAL RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CORE SERVICES PAR SECTEUR CLIENT	**100 %**	**100 %**

Autres produits de l'activité

Les « Autres produits de l'activité » sont principalement constitués de subventions publiques qui sont présentées dans l'état de la situation financière 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 2025, les subventions s'élèvent à 11,6 millions d'euros, contre 8,2 millions d'euros en 2024.

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'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

L'activité du groupe telle que suivie par le directeur général est segmentée de la façon suivante :

- les activités *core 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 en solutions digitales de TP Infinity. Celles-ci s'articulent autour de deux grandes zones de management :
  - la zone Amériques qui couvre les activités réalisées dans les pays d'Amérique du Nord, aux Philippines, en Inde ainsi qu'en Amérique latine,
  - la zone Europe, MEA & Asie-Pacifique, qui couvre les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe, les activités du groupe au Moyen-Orient et en Afrique, en Asie-Pacifique ainsi que les activités de conseil en solutions digitales de TP Infinity ;
- les « services spécialisés » qui incluent les services d'interprétariats offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas pour le compte des gouvernements offerts par TLScontact, les services de gestion du parcours de santé proposés aux entreprises pour leurs salariés par Health Advocate, les services d'externalisation des processus de recrutement rendus par PSG Global Solutions, les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, développées par la filiale AllianceOne et les solutions linguistiques et technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes proposées par ZP Better Together.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

2025 (en millions d'euros)	Core Services			Services spécialisés	Total
	Amériques	EMEA & APAC	Holdings		
CHIFFRE D'AFFAIRES [1]	**4 026**	**4 698**		**1 485**	**10 209**
Charges de personnel	- 2 745	- 3 371	- 41	- 793	- 6 950
Pertes de valeur des goodwill et incorporels				- 97	- 97
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 288	- 276	- 14	- 161	- 739
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**437**	**447**	**-73**	**244**	**1 055**
Investissements	- 117	- 86	- 1	- 49	- 253
Actifs incorporels et corporels (nets) [2]	2 580	2 590	48	2 379	7 597

(1) Dont France (siège social) pour 1 242,1 millions d'euros et États-Unis pour 2 971,4 millions d'euros soit environ 41,3 % du chiffre d'affaires

(2) Dont France pour 421,3 millions d'euros et États-Unis et Inde pour respectivement pour 3 167,3 millions d'euros et 745,9 millions d'euros.

2024 (en millions d'euros)	Core Services			Services spécialisés	Total
	Amériques	EMEA & APAC	Holdings		
CHIFFRE D'AFFAIRES [1]	**4 190**	**4 601**		**1 489**	**10 280**
Charges de personnel	- 2 804	- 3 290	- 40	- 767	- 6 901
Pertes de valeur des goodwill		- 14		- 15	- 29
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 322	- 291	- 14	- 152	- 779
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**452**	**344**	**- 48**	**334**	**1 082**
Investissements	- 79	- 80	- 7	- 53	- 219
Actifs incorporels et corporels (nets) [2]	2 963	2 691	62	2 355	8 071

(1) Dont France (siège social) pour 836,6 millions d'euros et États-Unis pour 2 827,3 millions d'euros soit environ 35,6 % du chiffre d'affaires.

(2) Dont France pour 467,0 millions d'euros et États-Unis et Inde pour respectivement pour 3 282,9 millions d'euros et 889,9 millions d'euros.

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)	31/12/2025			31/12/2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Créances clients	**2 131**	**-32**	**2 099**	2 200
TOTAL	**2 131**	**- 32**	**2 099**	**2 200**

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 constatée à ce titre en 2025.

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Amériques	**847**	951
EMEA & APAC	**1 045**	1 025
Services spécialisés	**206**	223
Holding	**1**	1
TOTAL	**2 099**	**2 200**

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31/12/2025 Brut	Dépréciations	Net	31/12/2024 Net
Non échues	1 733	-5	1 728	1 839
< 30 jours	232	-1	231	186
< 60 jours	90	-6	84	78
< 90 jours	28	-1	27	43
< 120 jours	30	-2	28	43
> 120 jours	18	-17	1	11
TOTAL	**2 131**	**- 32**	**2 099**	**2 200**

Affacturage

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Certaines filiales du groupe, notamment en Europe, sont parties prenantes de contrats d'affacturage (contrats de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) leur permettant de céder des créances clients. Le principal programme du groupe, mis en place en 2012 et mis à jour en juin 2024 afin notamment d'y intégrer une filiale issue de l'acquisition de Majorel, inclue une enveloppe autorisée de 125 millions d'euros et est renouvelable chaque année par tacite reconduction.

Après analyse, il a été considéré que les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie ont été transférés aux factors. Les créances transférées sur l'ensemble des programmes portent sur un montant de 110,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 (105,0 millions d'euros au 31 décembre 2024) 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 des factors.

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 dans l'état de la situation financière 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.

Évaluation initiale

État de la situation financière

Actif droit d'utilisation	Dette de location
Correspond à la dette de location auquel s'ajoutent les coûts directs initiaux nets des avantages reçus du bailleur, les paiements d'avance sur loyers et les coûts de remises en état.	Initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers dus non encore décaissés à la date de début du contrat. Le taux d'actualisation correspond au taux d'emprunt marginal.

Pour déterminer la durée des contrats de location prévoyant une option de prolongation, le groupe a exercé son jugement pour déterminer s'il était raisonnablement certain de l'exercer. Cela influe par conséquent, sur le montant de la dette de loyers et de l'actif « droit d'utilisation » portés dans les comptes.

Dans le cas de contrats renouvelables par tacite reconduction et qui ne donnent pas lieu à indemnité de part et d'autre, le groupe a exercé son jugement pour déterminer la date de fin du contrat, ceci en cohérence avec les durées d'amortissement retenues pour les agencements des immeubles en location.

Les actifs « droit d'utilisation » sont présentés dans le poste « Droit d'utilisation des actifs loués ». Les dettes de loyers sont présentées dans le poste « Obligations liées aux contrats de location ».

Vie du contrat

L'actif « droit d'utilisation » est amorti de manière linéaire sur la durée de vie estimée du contrat.

La dette de location est augmentée de la charge d'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 :

Modification de contrats

État de la situation financière

Actif droit d'utilisation	Dette de location
Ajusté du montant de la réestimation de la dette de location ou d'une diminution en cas de réduction de périmètre avec constatation d'un profit ou d'une perte au compte de résultat.	Réestimation sur la base de la durée modifiée du contrat et du taux d'actualisation révisé à la date de la modification.

Exemptions

Les actifs « droit d'utilisation » pour les biens de faible valeur (inférieur à 5 000 euros) ou de courte durée (inférieure ou égale à 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 716,7 millions d'euros en valeur nette à la date de clôture (725,5 millions d'euros au 31 décembre 2024) et se décompose comme suit :

Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**1 570**
Augmentation	260
Diminution	- 160
Conversion	- 18
31 décembre 2024	**1 652**
Variation de périmètre*	
Augmentation	324
Diminution	- 170
Conversion	- 97
31 DÉCEMBRE 2025	**1 709**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements & dépréciations *(en millions d'euros)*	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**- 803**
Dotation	- 266
Diminution	133
Conversion	9
31 décembre 2024	**- 927**
Variation de périmètre*	5
Dotation	- 253
Diminution	135
Conversion	48
31 DÉCEMBRE 2025	**- 992**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net *(en millions d'euros)*	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**767**
31 décembre 2024	**725**
31 DÉCEMBRE 2025	**717**

Le montant des obligations liées aux contrats de location s'élève à la date de clôture à 782,6 millions d'euros, contre 795,4 millions d'euros au 31 décembre 2024. L'échéancier des flux de trésorerie contractuels non actualisés se décompose comme suit :

		Flux de trésorerie contractuels						
(en millions d'euros)	Total 31/12/2025	Total	< 1 an	< 2 ans	< 3 ans	< 4 ans	< 5 ans	Au-delà
Obligations liées aux contrats de location	**783**	986	264	206	158	127	81	150

Au cours de l'exercice 2025, les charges d'intérêts sur ces obligations liées aux contrats de location s'élèvent à 69,5 millions d'euros, contre 61,0 millions d'euros en 2024.

Par ailleurs, les charges de loyers issues de contrats de location non inclus dans la détermination de la dette locative s'élèvent à 19,4 millions d'euros en 2025 (25,1 millions d'euros en 2024). Les engagements non comptabilisés relatifs à ces derniers s'élèvent à 11,0 millions d'euros à la date de clôture (10,7 millions d'euros au 31 décembre 2024), dont 66 % sont à échéance 2026. 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 32,4 millions d'euros à la date de clôture, ce qui représente 3 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 1.5 *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 2023	**766**	**982**	**347**	**15**	**2 110**
Reclassement	23	2		- 23	2
Augmentation	53	80	22	40	195
Diminution	- 52	- 64	- 20		- 136
Conversion	- 2	- 6	- 5	1	- 12
Ajustement hyperinflation	9	12	6		27
31 décembre 2024	**797**	**1 006**	**350**	**33**	**2 186**
Variation de périmètre*		5	-1	5	9
Reclassement	34	21	-5	- 66	-16
Augmentation	61	108	27	53	249
Diminution	- 30	- 60	- 31		- 121
Conversion	- 58	- 75	- 22	- 4	- 159
Ajustement hyperinflation	2	25	15		42
31 DÉCEMBRE 2025	**806**	**1 030**	**333**	**21**	**2 190**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2023	**- 487**	**- 695**	**- 241**	**-**	**- 1 423**
Reclassement	- 10	5	2		- 3
Dotation	- 84	- 140	- 36		- 260
Diminution	47	58	18		123
Conversion	3	5	3		11
Ajustement hyperinflation	- 5	- 9	- 3		- 17
31 décembre 2024	**- 536**	**- 776**	**- 257**	**-**	**- 1 569**
Variation de périmètre*	1	5	3		9
Reclassement	- 8	- 6	6		- 8
Dotation	- 81	- 129	- 28		- 238
Diminution	27	58	29		114
Conversion	40	57	16		113
Ajustement hyperinflation	- 2	- 24	- 11		- 37
31 DÉCEMBRE 2025	**- 559**	**- 815**	**- 242**	**-**	**- 1 616**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net (en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2023	**279**	**287**	**106**	**15**	**687**
31 décembre 2024	**261**	**230**	**93**	**33**	**617**
31 DÉCEMBRE 2025	**247**	**215**	**91**	**21**	**574**

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 1.5 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

L'évaluation des relations clients tient compte d'un taux d'attrition sur les acquisitions récentes du groupe (entre 4 % et 8 % par an).

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 10 ans
Relations clients :	8 à 16 ans

Les marques ayant une durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de dépréciation annuel et le cas échéant sont ramenées à la valeur recouvrable. Les autres sont amorties sur une durée de cinq ans.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

Valeurs brutes (en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**121**	**3 048**	**292**	**2**	**3 463**
Reclassement			15		15
Augmentation		1	23		24
Diminution			- 13		- 13
Conversion	8	126	1		135
Ajustement hyperinflation			4		4
31 décembre 2024	**129**	**3 175**	**322**	**2**	**3 628**
Variation de périmètre*	38	337	-1		374
Reclassement			18		18
Augmentation			12		12
Diminution			- 11		- 11
Conversion	- 19	- 337	- 23		- 379
Ajustement hyperinflation			9		9
31 DÉCEMBRE 2025	**148**	**3 175**	**326**	**2**	**3 651**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**- 80**	**- 839**	**- 228**	**- 2**	**- 1 149**
Reclassement			-14		-14
Dotation	- 10	- 210	- 33		- 253
Diminution			13		13
Conversion	-6	-53	-1		-60
Ajustement hyperinflation			- 3		- 3
31 décembre 2024	**- 96**	**- 1 102**	**- 266**	**- 2**	**- 1 466**
Variation de périmètre*			1		1
Reclassement				1	1
Dotation	- 13	- 205	- 30		- 248
Dépréciation		- 10			- 10
Diminution			10		10
Conversion	11	129	19		159
Ajustement hyperinflation			- 8		- 8
31 DÉCEMBRE 2025	**- 98**	**- 1 188**	**- 274**	**- 1**	**- 1 561**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net (en millions d'euros)	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**41**	**2 209**	**64**	**-**	**2 314**
31 décembre 2024	**33**	**2 073**	**56**	**-**	**2 162**
31 DÉCEMBRE 2025	**50**	**1 987**	**52**	**1**	**2 090**

Les autres immobilisations incorporelles comprennent les marques LLS, Health Advocate, PSG Global Solutions pour un montant respectif de 89,4 millions d'euros, 36,7 millions d'euros, 4,5 millions d'euros ainsi que la licence d'exploitation de ZP Better Together pour un montant de 262,4 millions d'euros au 31 décembre 2025. Leur durée de vie étant indéterminée, celles-ci ne font donc pas l'objet d'un amortissement mais font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture. Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation de ces marques comprennent un taux de redevances compris entre 0,4% et 2 % du chiffre d'affaires selon la marque, un taux d'actualisation de 7,5 %/an prenant en compte la devise principale et le pays d'exploitation de ces marques et un taux de croissance au-delà de la durée du plan de 2,2 %. Les travaux ont conduit à reconnaitre une dépréciation de la marque Health Advocate de 9,6 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent également la marque Majorel, amortie sur une durée de cinq ans, pour un montant de 27,7 millions d'euro.

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)	31/12/2025			31/12/2024
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Autres créances	59	- 2	57	37
État, impôts et taxes	144		144	145
Avances et créances sur immobilisations	6		6	13
Charges constatées d'avance	124		124	112
TOTAL	333	- 2	331	307

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 31 juillet 2025

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 portant sur un maximum de 4 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a attribué gratuitement un total de 760 075 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 25 %, 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 2024 et l'exercice clos le 31 décembre 2027 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Égale à la croissance du marché (tel que publiée par Everest Group)	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1,5 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 2 %

Le second critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponibles cumulés au 31 décembre 2027 *(free cash flow)* :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Free cash flow	Inférieur à 3 000 millions d'euros	Inférieur à 3 300 millions d'euros	Inférieur à 3 500 millions d'euros	Supérieur ou égal à 3 500 millions d'euros

Le troisième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur l'atteinte d'un taux de réduction des émissions de carbone de scope 1 et de scope 2, aligné sur les nouveaux objectifs 2030 de TP (le "RSE") :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Critère environnemental (RSE)	Inférieur à 35 %	Supérieur ou égal à 35 %	Supérieur ou égal à 38 %	Supérieur ou égal à 41,3 %

Le quatrième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 :

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 25 %, est fondé sur la surperformance du cours de l'action TP 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 200 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base	Supérieure ou égale à 400 points de base

Actions de performance – Plans du 30 juillet 2024 et du 26 juillet 2023

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 mai 2024 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 30 juillet 2024 a attribué gratuitement un total de 700 455 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.

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.

L'assemblée générale du 21 mai 2025 a approuvé une modification des critères de performances financiers:

- modification du critère de croissance organique du chiffre d'affaires par la baisse de la fourchette cible et l'introduction d'un pourcentage de crédit d'actions supplémentaire;
- augmentation du critère d'atteinte du free cash flow.

Aucune action de performance ne sera acquise si, sur la période de trois ans, la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 10 % ou si le *free cash flow* est inférieur à 2,3 milliards d'euros.

Les caractéristiques de ces trois plans sont les suivantes :

	Plan 26/07/2023	Plan 30/07/2024	Plan 31/07/2025
Date du conseil d'administration	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Date d'octroi des actions	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Date d'attribution définitive	27/07/2026	31/07/2027	01/08/2028
Nombre total d'actions octroyées à l'ouverture du plan	**601 088**	**700 455**	**760 075**
dont mandataires sociaux	72 000	105 000	106 000
Nombre d'actions acquises par anticipation			
Nombre d'actions annulées	- 86 512	- 85 597	- 28 500
Solde des actions octroyées à la clôture de la période	**514 576**	**614 858**	**731 575**
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (avec prise en compte du critère de marché)	27,30 €	36,10 €	36,80 €
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (sans prise en compte du critère de marché)	148,40 €	96,50 €	73,40 €
CONDITIONS DE PERFORMANCE			
Croissance organique du chiffre d'affaires	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Free cash flow	Cumulé 2022-2025	Cumulé 2023-2026	Cumulé 2024-2027
Surperformance du cours de bourse de l'action par rapport à l'indice de référence (CAC 40)	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Critère environnemental (RSE)	Période 2019-2025	Période 2019-2026	Période 2019-2027
Taux de promotions internes	Période 2023-2025	Période 2024-2026	Période 2025-2027
CHARGE 2025 (EN MILLIONS D'EUROS)	**33**	**17**	**5**

Actions de performance – Plan du 27 juillet 2022

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 était conditionné à des performances sur la période 2022 à 2025 dont la réalisation donne droit à 67,5 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 28 juillet 2025.

Il en résulte l'attribution définitive de 335 041 actions par actions autodétenues.

La charge relative à ce plan s'élève à 20,4 millions d'euros sur l'exercice 2025.

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.

La charge relative à ces autres attributions s'élève à 0,9 million d'euros sur l'exercice 2025.

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 52,9 millions d'euros sur l'exercice 2025, contre 50,1 millions d'euros en 2024.

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.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

	2025				2024			
	Allemagne	France	Inde	Philippines	Allemagne	France	Inde	Philippines
Taux d'actualisation	4,10 %	3,80 % 4,09 %	5,59 % 6,15 %	6,20 % 6,35 %	3,30 %	3,17 % 3,60 %	6,71 % 7,25 %	6,11 % 6,20 %
Taux d'augmentation des salaires	2,25 %	3,00 % 3,20 %	5,00 % 6,00 %	4,00 % 5,00 %	2,25 %	3,00 % 3,20 %	5,00 %	4,00 % 5,00 %

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
Dette au 31/12/2023	**22**	**56**	**78**
Résultat	**1**	**8**	**9**
Coûts des services rendus	1	6	7
Charges d'intérêts financiers		2	2
Réductions et règlements	**-2**	**-5**	**-7**
Autres éléments du résultat global	**-2**	**2**	**-**
Écarts de conversion			**-**
Dette au 31/12/2024	**19**	**61**	**80**
Résultat	**5**	**10**	**15**
Coûts des services rendus	3	7	10
Charges d'intérêts financiers	2	3	5
Réductions et règlements	**-2**	**-4**	**-6**
Autres éléments du résultat global	**-3**	**3**	**-**
Écarts de conversion		**-6**	**-6**
DETTE AU 31/12/2025	**19**	**64**	**83**

La dette au 31 décembre 2025 présentée en « Autres » concerne principalement les filiales en France, en Inde et aux Philippines et ce pour respectivement 14,6 millions d'euros, 11,3 millions d'euros et 10,0 millions d'euros.

Le montant de la dette dans l'état de la situation financière, correspondant à la dette actuarielle diminuée de la juste valeur des actifs en couverture était de :

- 76,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- 79,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 ;
- 82,9 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Répartition par nature des actifs en couverture

(en millions d'euros)	2025	2024
Engagement	**116**	**111**
Fonds de pension	17	16
Actions	10	9
Obligations	2	1
Disponibilités	3	3
Autres	1	2
Actif de couverture	**33**	**31**
DETTE DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	**83**	**80**

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,4 million d'euros au 31 décembre 2025.

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)	31/12/2025	31/12/2024
Fournisseurs	**388**	333
Autres créditeurs	**355**	354
État impôts et taxes	**163**	166
Charges à payer	**548**	591
Autres dettes d'exploitation	**90**	151
TOTAL	**1 544**	**1 595**

Les autres dettes d'exploitation, incluent la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change pour 32,6 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 85,8 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Aucune filiale du groupe n'est partie prenante de contrats d'affacturage inversé (*reverse factoring*).

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 6 950,2 millions d'euros en 2025, contre 6 901,4 millions d'euros en 2024.

La décomposition de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) par région se présente comme suit :

(en ETP)	2025	2024
Amériques	**272 523**	264 728
EMEA & APAC	**162 229**	167 689
Services spécialisés	**11 857**	13 517
Holdings	**107**	118
TOTAL	**446 716**	**446 052**

Note 3.15 Charges externes

Elles sont constituées des frais détaillés dans le tableau ci-dessous. Concernant les charges liées aux locaux, seuls les loyers des biens de faible valeur et de courte durée demeurent comptabilisés en charges externes, elles n'incluent pas les charges de loyer liées aux contrats de location entrant dans le champ de la norme IFRS 16 (cf. note 3.4 *Contrats de location*).

(en millions d'euros)	2025	2024
Abonnements cloud *	**- 172**	- 164
Frais de télécommunication	**- 140**	- 156
Frais de fonctionnement	**- 125**	- 137
Frais de déplacement, missions et réceptions	**- 119**	- 117
Loyers et charges locatives immobiliers	**- 112**	- 119
Entretien de matériel	**- 99**	- 127
Nettoyage et gardiennage	**- 83**	- 81
Honoraires *	**- 82**	- 98
Frais de recrutement	**- 71**	- 76
Frais de consultant	**- 70**	- 57
Coûts Tech & Digital liés aux contrats clients	**- 31**	- 32
Consommables	**- 29**	- 26
Autres**	**- 108**	- 174
TOTAL	**- 1 241**	**- 1 364**

* *La présentation de certaines charges externes a été affinée afin d'améliorer la lisibilité de l'information financière.*

** *Dont en 2024, -64 millions d'euros de coûts de restructuration correspondant aux plans annoncés dans les différents pays.*

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)	2025	2024
Autres produits d'exploitation		5
Autres charges d'exploitation	**- 22**	- 8
TOTAL	**- 22**	**- 3**

Les autres produits et charges d'exploitation constatées sur l'exercice 2025 sont principalement liées à des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à l'arrêt des opérations du groupe dans certains pays notamment en Russie. En 2024, elles comprenaient des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à des fermetures 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'arrêté 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 UGT (ou d'un groupe d'UGT) est portée en diminution de la valeur comptable des actifs affectés à l'UGT (ou groupe d'UGT) 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 UGT 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.

À la suite d'une réorganisation opérationnelle et managériale des activités au sein de la zone EMEA & APAC, certaines entités du groupe situées en Afrique (Ghana, Kenya et Nigéria) et servant principalement le marché du Royaume-Uni, ont été reclassées. Ces entités, auparavant rattachés aux UGT FSM Majorel et Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud, ont été intégrés à l'UGT Royaume-Uni. Le goodwill relatif à ces UGT a été réalloué en fonction de la juste valeur relative des différentes composantes. Le tableau ci-après récapitule les modifications effectuées :

UGT *(en millions d'euros)*	Goodwill réalloué
Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud	-11
FSM (French Speaking Market) Majorel	-18
Royaume-Uni	29
TOTAL	-

Au 31 décembre 2025, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT CTSS

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées aux États-Unis, au Canada et aux Philippines. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 994,2 millions d'euros.

UGT *Nearshore*

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Mexique, au Costa Rica, au Guatemala, au Salvador, au Honduras, au Bélize et en République dominicaine. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 593,8 millions d'euros.

UGT Europe centrale

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Allemagne, en Suisse en Belgique et aux Pays-Bas ainsi que des filiales de production au Kosovo, en Bosnie, en Croatie, en Géorgie, en Arménie, en Macédoine du Nord et au Suriname. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 695,2 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Royaume-Uni ainsi que les filiales de production située en Afrique du Sud, au Ghana, au Kenya et au Nigéria. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 318,8 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*)

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale historique française, marocaine ainsi que des filiales de production situées en Tunisie, à Madagascar et au Togo. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 207,1 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*) Majorel

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale française ainsi que des filiales de production situées au Maroc, au Sénégal, au Togo et en Côte d'Ivoire, issues de l'acquisition de Majorel en novembre 2023. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 596,5 millions d'euros.

UGT Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Grèce, en Egypte, en Turquie et en Roumanie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 018,7 millions d'euros.

UGT Asie-Pacifique

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Chine, en Malaisie, en Indonésie, et au Japon. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 714,4 millions d'euros.

UGT Espagne

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Espagne. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 182,3 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 1 966,8 millions d'euros.

UGT Inde

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018 et regroupe les activités d'Intelenet en Inde ainsi que les activités de la filiale historique du groupe en Inde. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 014,2 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 484,6 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 164,9 millions d'euros.

UGT ZP Better Together

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 492,1 millions d'euros.

UGT Europe de l'Est

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Pologne, en Lituanie et en Tchéquie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 120,2 millions d'euros.

Autres UGT

Les autres UGT sont au nombre de 10 (MAR, TLScontact, ARM, etc.) et ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2 % du montant total des goodwill.

Note 4.3 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Hormis pour des acquisitions réalisées au cours de l'exercice, le groupe n'utilise pas d'autre méthode de valorisation.

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 1.7 *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 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 TP (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 des UGT PSG Global Solutions pour 66,9 millions d'euros et Health Advocate pour 20,4 millions d'euros.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2024 et 2025 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill *(en millions d'euros)*	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2023	**4 571**	**- 135**	**4 436**
Conversion	160		160
Dotation		- 29	- 29
Au 31 décembre 2024	**4 731**	**-164**	**4 567**
Variation de périmètre*	149	10	159
Conversion	- 429	6	- 423
Dotation		- 87	- 87
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**4 451**	**- 235**	**4 216**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Le tableau ci-après récapitule les éléments clés relatifs à chaque UGT significative :

(en millions d'euros)	31/12/2025 Goodwill	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation	31/12/2024 Goodwill	Taux de croissance au-delà de la durée du plan	Taux d'actualisation
CTSS	**887**	**2,2 %**	**7,5 %**	987	2,5 %	7,8 %
LanguageLine Solutions	**746**	**2,2 %**	**7,5 %**	840	2,1 %	7,8 %
Inde	**450**	**4,0 %**	**12,0 %**	534	4,0 %	12,0 %
Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud	**404**	**3,8 %**	**14,9 %**	422	3,0 %	15,3 %
Health Advocate	**298**	**2,2 %**	**7,5 %**	359	2,1 %	7,8 %
Asie-Pacifique	**284**	**1,9 %**	**8,3 %**	308	2,1 %	8,3 %
Europe centrale	**251**	**2,2 %**	**6,5 %**	251	2,3 %	7,3 %
FSM Majorel	**156**	**2,2 %**	**9,0 %**	175	1,8 %	9,0 %
Nearshore	**130**	**3,0 %**	**10,8 %**	137	2,6 %	10,8 %
Espagne	**100**	**2,2 %**	**8,0 %**	100	2,0 %	8,0 %
Royaume-Uni	**96**	**2,0 %**	**7,5 %**	70	2,5 %	7,8 %
Europe de l'Est	**80**	**2,2 %**	**7,3 %**	79	2,8 %	7,3 %
PSG Global Solutions	**74**	**2,2 %**	**7,5 %**	157	2,5 %	7,8 %
ZP Better Together	**120**	**2,2 %**	**7,5 %**			
Autres	**140**			148		
TOTAL	**4 216**			**4 567**		

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 2025, les UGT Health Advocate, PSG Global Solutions, Espagne et Europe de l'Est ont été jugées comme sensibles. La valeur nette du goodwill, à cette date, est respectivement de 298,2 millions d'euros, 74,2 millions d'euros, 99,8 millions d'euros et 79,8 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 50 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.

		Ecart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable des capitaux employés :		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des capitaux employés	Hausse de 1 % du taux d'actualisation	Baisse de 0,5 % du taux d'EBITDA en valeur terminale	Combinaison des deux facteurs
Health Advocate	554	- 70	-	- 76
PSG Global Solutions	185	- 30	- 5	- 33
Espagne	156	8	17	- 5
Europe de l'Est	130	- 18	- 8	- 25

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 2025, le groupe a constaté une charge d'impôt de 289,5 millions d'euros, contre une charge de 345,7 millions d'euros en 2024. Cela représente un taux d'impôt effectif de 36,8 % en 2025 (33,1 % hors perte de valeur des goodwill), contre 39,8 % en 2024 (38,5 % hors perte de valeur des goodwill). Malgré l'impact défavorable des pertes de valeur des goodwill, la charge d'impôt normalisée se réduit grâce aux effets positifs du plan d'intégration de Majorel qui a continué de se réaliser tout au long de l'année 2025.

La variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net consolidé	**497**	**523**
Charge d'impôt courant	**363**	413
Charge (produit) d'impôt différé	**- 74**	- 67
Résultat avant impôt	**786**	**869**
Taux d'impôt en vigueur en France	**25,83 %**	25,83 %
Charge d'impôt théorique	**- 203**	**- 224**
CVAE	**- 1**	- 1
Différentiel de taux	**24**	34
Perte de valeur des goodwill	**- 23**	- 7
Impôt complémentaire Pilier 2	**- 1**	- 7
Autres différences permanentes et divers	**- 33**	- 52
Retenues à la source*	**- 21**	- 26
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	**- 31**	-63
IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**- 289**	**- 346**

* *Les retenues à la source sont principalement relatives à la taxation des dividendes intragroupe.*

Le groupe a enregistré une charge additionnelle relative à l'imposition mondiale minimum dite Pilier 2 de l'OCDE d'un montant de 0,9 million d'euros dans ses comptes au 31 décembre 2025. Celle-ci est liée aux opérations du groupe aux Philippines, au Salvador et en République Dominicaine avec des activités bénéficiant d'un taux d'imposition local inférieur à 15 %.

La charge nette sur la période correspond à la somme de la diminution de l'impôt complémentaire dû pour l'exercice 2024 et à l'estimation réalisée pour l'exercice 2025.

La déclaration et la liquidation de cet impôt au titre de l'exercice 2024 sont prévues d'être effectuées en 2026 pour un montant de 4,1 millions d'euros.

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 dans l'état de la situation financière 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 31/12/2023	**145**	**561**	**- 416**	**44**
Résultat	42	- 25	67	
Capitaux propres	27	30	- 3	
Conversion	- 5	2	-7	
Compensation IDA/IDP	-79	-79	-	
Au 31/12/2024	**130**	**489**	**- 359**	**44**
Résultat	-2	- 64	62	
Variation de périmètre*	7	94	-87	
Capitaux propres	- 25	- 19	- 6	
Conversion	- 7	- 36	29	
Compensation IDA/IDP	- 4	- 4	-	
AU 31/12/2025	**99**	**460**	**- 361**	**38**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 428,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 (523,6 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 98,7 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 130,1 millions d'euros au 31 décembre 2024) et concernent principalement des crédits d'impôt liés aux actions de performance pour 1,2 million d'euros et des crédits d'impôt liés aux pertes fiscales reportables pour 47,0 millions d'euros.

Les impôts différés relatifs aux contrats de locations s'élèvent à 15,9 millions d'euros en valeur nette et sont composés de 166,8 millions d'euros d'IDA et de 150,9 millions d'euros d'IDP.

Le groupe dispose d'environ 562 millions d'euros de déficits fiscaux reportables, dont 268 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 89,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 (81,1 millions d'euros au 31 décembre 2024), 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)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes d'impôts exigibles	**89**	121
Dettes relatives aux traitements fiscaux incertains	**82**	110
TOTAL	**171**	**231**

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 26,7 millions d'euros a été comptabilisé à l'actif pour refléter l'ensemble de ces créances (cf. note 7.2 *Autres actifs financiers non courants et courants*).

Note 5.4 Impôt sur réduction de capital

Teleperformance SE a procédé en 2024 à deux opérations de réduction de capital pour un total d'annulations de 3 864 458 actions propres.

Le projet de Loi de Finance pour 2025, adopté début 2025 ayant prévu un mécanisme d'imposition des réductions de capital, la société a versé la somme de 5,8 millions d'euros en 2025 au titre de cette taxe.

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2025 est de 149 685 912,50 euros, divisé en 59 874 365 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros, entièrement libérées.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	**59 874 365**	59 874 365
dont actions détenues par le groupe	**1 730 305**	722 004
Dividende distribué au titre de l'exercice*	**269,43 ****	251,47
Dividende par action *(en euros)*	**4,50 ****	4,20

* *Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.*

** *Tel que proposé à l'AG du 21 mai 2026.*

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, il n'a été constaté aucune augmentation ni diminution du capital social.

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 2025, 149 688 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité (contre 135 320 au 31 décembre 2024) pour un montant de 8,9 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe détient 1 580 617 actions de la société (contre 586 684 au 31 décembre 2024) pour un montant de 165,4 millions d'euros. Les mouvements de la période se présente comme suit :

- 1 328 974 actions acquises en 2025 pour 113,6 millions d'euros et ce dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les assemblées générales du 13 avril 2023, 23 mai 2024 et 21 mai 2025 ;
- 335 041 actions distribuées aux bénéficiaires dans le cadre du plan d'attribution d'action de performance du 27 juillet 2022.

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.

	2025	2024
Résultat net, part du groupe *(en millions d'euros)*	**497**	**523**
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	**58 606 764**	59 706 774
Effet dilutif des actions de performance	**538 793**	329 008
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	**59 145 557**	60 035 782
Résultat de base par action *(en euros)*	**8,47**	**8,76**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**8,40**	**8,71**

Les instruments dilutifs correspondent aux plans d'actions de performance du 27 juillet 2022, du 26 juillet 2023, du 30 juillet 2024 et du 31 juillet 2025, décrits en note 3.8 *Paiements fondés sur des actions,* les conditions de performance étant atteintes ou partiellement atteintes au 31 décembre 2025.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2025	2024
Actions ordinaires émises au 1er janvier	**59 874 365**	63 443 054
Actions auto-détenues	**- 1 267 601**	- 1 992 224
Actions émises		125 601
Actions annulées		- 1 869 657
TOTAL	58 606 764	59 706 774

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.
- les titres non consolidés : ils correspondent à des participations minoritaires dans des sociétés non contrôlées, comptabilisées initialement à leur juste valeur et évaluées ultérieurement selon les modalités prévues par les normes applicables.

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 dans l'état de la situation financière en autres passifs financiers courants.

7.1.4 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les profits de change.

Les résultats réalisés sur les instruments de couverture de chiffre d'affaires sont comptabilisés en résultat opérationnel. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés dès que le groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts, l'effet de la désactualisation des provisions, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les pertes de valeur comptabilisées au titre des actifs financiers.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'un emprunt peut être remboursé avant son échéance finale, la durée probable de l'emprunt est estimée à chaque clôture pour la prise en compte des frais d'émission dans le taux d'intérêt effectif.

7.1.5 Instruments financiers dérivés

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités. Le groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

La juste valeur des instruments financiers de couverture relatifs aux emprunts financiers est comptabilisée dans l'état de la situation financière 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;
- couvertures d'investissement net à l'étranger (NIH) : la partie efficace est enregistrée en contrepartie des « autres éléments du résultat global ». La partie inefficace des couvertures d'investissement net est comptabilisée en résultat financier.

Note 7.2 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2025	31/12/2024
Titres non consolidés		41	41	-
Prêts	6		6	5
Instruments dérivés de change	80		80	35
Dépôts et cautionnements	36	72	108	109
Actif lié à l'impôt*		12	12	25
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif*		15	15	13
Montant brut	**122**	**140**	**262**	**187**
Provisions			-	-
MONTANT NET	**122**	**140**	**262**	**187**

* *Cf. Note 5.3 Dettes d'impôts*

L'actif lié à l'impôt d'un montant de 11,5 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

(en millions d'euros)	2025	2024
Produits de trésorerie et équivalents	**27**	**29**
Intérêts financiers	- 197	- 199
Commissions bancaires	- 15	- 15
Coût de l'endettement brut	**- 212**	**- 214**
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	- 70	- 61
Coût de l'endettement net	- 255	**- 246**
Gains de change	128	127
Pertes de change	- 160	- 92
Autres charges financières	18	- 2
Autres produits (charges) financiers	- 14	33
RÉSULTAT FINANCIER	**- 269**	**- 213**

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 2025, le groupe bénéficie des financements suivants :

Type d'emprunts	Montant en devises (millions) au 31/12/2025	Devises	Montant en euros (millions) au 31/12/2025	F/V	Taux	Échéance	Covenant financier
Emprunts bancaires	34	EGP	1	Fixe	30 %	06/2026	non
	450	EUR	450	Var	Euribor + 1,15 %	05/2028	non
Titres de créances négociables	306	EUR	306	Fixe	2,28 %	01/2026	non
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	149	Fixe	4,22 %	12/2026	oui(1)
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 (2)	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
Emprunt obligataire 2025 (valeur nominale 500 M€ - EMTN)	500	EUR	500	Fixe (3)	Coupon de 4,25 %	01/2030	non
Ligne de crédit bancaire RCF 2021 (1 Md€)	100	USD	85	Var	Term SOFR + 0,88161 %	01/2026	non
	300	USD	255	Var	Term SOFR + 0,88161 %	02/2026	non
TOTAL DES EMPRUNTS (4)			**4 146**				
Frais d'émission des emprunts / primes			- 20				
Concours bancaires			7				
Instruments dérivés sur emprunts - Passif			1				
Instruments dérivés sur emprunts - Actif			- 7				
Autres dettes financières			52				
TOTAL DES DETTES HORS OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION			**4 179**				
Obligations liées aux contrats de location (5)			783				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS SUR EMPRUNTS			**4 962**				

(1) Le covenant s'applique si la note S&P de Teleperformance baisse en dessous de BBB-. Non applicable en 2025.

(2) Trois swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant total de 250 millions d'euros.

(3) Deux swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant de 100 millions d'euros chacun.

(4) Des tunnels de taux ont été mis en place pour un montant total de 300 millions de dollars US et 70 millions d'euros.

(5) 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*	3 356	3 206	149	1
■ taux variable	790	450	340	
31/12/2025	**4 146**	**3 656**	**489**	**1**

* *Dont 450 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*	3 357	3 187	168	2
■ taux variable	768	600	168	
31/12/2024	**4 125**	**3 787**	**336**	**2**

* *Dont 450 millions d'euros couverts par des swaps taux fixe/taux variable.*

5.

7.4.1.3 Covenants

La dette financière suivante est soumise à différents covenants financiers qui sont tous respectés au 31 décembre 2025.

Placements privés US de 175 millions de dollars US

Au 31 décembre 2025, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	Réalisés
Capitaux propres consolidés *(en millions d'euros)**	>2 777	4 097
Dette nette consolidée*/EBITDA consolidé*	<2,75x	1,86x

* *Selon définition figurant dans le contrat.*

7.4.2 Endettement net : répartition courant/non courant

(en millions d'euros)	31/12/2025	Courant	Non courant*	31/12/2024	Courant	Non courant
Emprunts bancaires	451	151	300	676	226	450
Titres de créances négociables	306	306		170	170	
Ligne de crédit bancaire RCF 2021	340	340		96	96	
Emprunts « USPP » 2016	149	149		168		168
Emprunts obligataires	2 900		2 900	3 015	613	2 402
Total des emprunts	**4 146**	**946**	**3 200**	**4 125**	**1 105**	**3 020**
Frais d'émission des emprunts / primes	- 20		- 20	- 23	-1	- 22
Instruments dérivés sur emprunts	1		1	3	3	
Concours bancaires	7	7		9	9	
Autres dettes financières	52	50	2	43	34	9
Total des dettes hors obligations liées aux contrats de location	**4 186**	**1 003**	**3 183**	**4 157**	**1 150**	**3 007**
Obligations liées aux contrats de location**	783	198	585	796	216	580
Total des dettes financières	**4 969**	**1 201**	**3 768**	**4 953**	**1 366**	**3 587**
Instruments dérivés sur emprunts	7		7	5		5
Valeurs mobilières de placement	35	35		46	46	
Disponibilités	961	961		1 012	1 012	
Total des actifs financiers	**1 003**	**996**	**7**	**1 063**	**1 058**	**5**
ENDETTEMENT NET	**3 966**	**205**	**3 761**	**3 890**	**308**	**3 582**

* *La partie à plus de cinq ans s'élève à 700 millions d'euros.*

** *Cf. Note 3.4 Contrats de location.*

Au cours de l'exercice 2025, le groupe a réalisé les opérations de financement suivantes :

- le 15 janvier 2025, émission d'un emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros d'échéance janvier 2030 et portant un coupon de 4,25 % ;
- en mai, remboursement de la première tranche de 150 millions d'euros sur le Term Loan de 600 millions d'euros d'échéance mai 2028 relatif au financement de l'acquisition de Majorel ;
- le 2 juillet 2025, remboursement à l'échéance de l'emprunt obligataire 2018 pour un montant de 615,5 millions d'euros ;
- en octobre, remboursement de la dernière tranche de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US qui avait été souscrit en juin 2021 dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- augmentation nette des émissions de titres de créances négociables d'un montant de 136,3 millions d'euros ;
- tirage d'un montant de 300 millions de dollars US dans le cadre de l'acquisition de ZP Better Together, en complément du tirage de 100 millions de dollars US qui avait également été effectué par le passé sur la *Revolving Credit Facility* (RCF) de 1 milliard d'euros.

Les facilités de crédit font donc l'objet de tirages pour un montant de 400 millions de dollars (340,4 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 159,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Au cours de l'exercice 2024, le groupe avait procédé aux opérations de financement suivantes :

- remboursement de l'emprunt obligataire 2017, arrivé à échéance en avril 2024, pour un montant de 137,5 millions d'euros ;
- diminution nette des émissions de titres de créances négociables d'un montant de 132,7 millions d'euros ;
- au remboursement de l'avant-dernière tranche de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US à échéance octobre 2025 souscrit dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- remboursement du tirage de 30 millions d'euros qui avait été effectué sur la *Revolving Credit Facility* (RCF) de 1 milliard d'euros ;
- remboursement de 100 millions de dollars US sur le tirage total de 200 millions de dollars US qui avait également été effectué sur cette RCF ;
- prorogation d'un an de cette RCF de 1 milliard d'euros (avec possibilité d'extension d'une année supplémentaire) et de deux ans de celle d'un montant de 500 millions d'euros, portant leurs échéances respectives à février 2027 et janvier 2030.

Ces facilités de crédit faisaient donc l'objet de tirages pour un montant de 100 millions de dollars US (96,3 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 403,7 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Ventilation des emprunts par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2025	Flux de trésorerie contractuels (yc intérêts anticipés)						
		Total	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Emprunts bancaires	451	471	162	157	152			
Lignes de crédit	340	343	343					
Titres de créances négociables	306	307	307					
Emprunts « USPP »	149	155	155					
Emprunts obligataires	2 900	3 400	118	618	814	571	542	737
TOTAL DES EMPRUNTS	**4 146**	**4 676**	**1 085**	**775**	**966**	**571**	**542**	**737**

Analyse de la variation des passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	Flux de trésorerie	Éléments sans effet cash				31/12/2025
			Obligations liées aux contrats de location	Juste valeur des instruments financiers	Intérêts courus	Effet change et autres	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**4 953**	**27**	**39**	**- 3**	**14**	**-61**	**4 969**

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 mexicain ;
- le dollar US et le peso colombien ;
- 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 au sein du cash pooling et l'euro (notamment le dollar US) que certains prêts entre Teleperformance SE et ses filiales.

Le groupe a également mis en place des couvertures de taux d'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.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2025 (en millions)	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	Capitaux propres	Résultat 2025
Couverture de change budgétaire					
MXN/USD	230	196	12	8	4
MXN/USD *	24	20			
USD/PHP	15 490	224	- 4	- 4	
USD/PHP *	3 700	53			
PHP/USD	88	75			
PHP/USD *	11	9			
COP/EUR	51	51	2	1	1
COP/EUR *	8	8			
COP/USD	333	283	12	1	11
COP/USD *	36	31			
PEN/USD	60	51	1		1
BRL/USD	50	43	1		1
BRL/USD *	2	2			
INR/USD	414	352	- 8	- 6	- 2
INR/USD *	75	64			
INR/GBP	34	39	- 2	- 1	- 1

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2025 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	Capitaux propres	Résultat 2025
INR/GBP *	3	3			
INR/EUR	41	41	- 1	- 1	
INR/EUR *	6	6			
CNY/USD	11	9			
CNY/USD *	-	-			
TRY/USD	17	14	2	1	1
EGP/USD	119	101	8	6	2
EGP/USD *	6	5			
MYR/USD	110	94	2	2	
CAD/USD	35	30			
CAD/USD *	6	5			
USD/CRC	-	-			
USD/DOP	3 000	40	1	1	
GTQ/USD	16	14			
ZAR/USD	25	21	1	1	
EUR/USD	20	17			
EUR/USD *	2	2			
RON/EUR	92	92	1	1	
RON/EUR *	27	27			
EGP/EUR	86	86	7	6	1
EGP/EUR *	5	5			
KES/EUR	15	15			
PLN/EUR	41	41	1	1	
PLN/EUR *	1	1	1	1	
GHS/EUR	5	5	1	1	
MAD/EUR	170	170	3	3	
TRY/EUR	48	48	4	3	1
GEL/EUR	44	44	1	1	
EUR/TND	160	47	1	1	
Couverture de taux d'intérêt USD	**300**	**255**	**- 1**	**- 2**	**1**
Couverture de taux d'intérêt EUR	**520**	**520**	**7**		**7**
Couverture d'investissement net	**200**	**170**	**- 3**	**- 3**	
Couverture de prêts intragroupe					
▪ en USD	441	375	4		4
▪ autres devises					

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2024 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2024	Juste valeur en euros au 31/12/2024	Capitaux propres	Résultat 2024
Couverture de change budgétaire					
MXN/USD	251	242	- 16	- 12	- 4
MXN/USD*	12	206			
USD/PHP	19 358	321	- 3	- 3	
USD/PHP*	4 950	82			
COP/EUR	30	30	1	1	
COP/EUR*	5	5			
COP/USD	340	327	- 6	- 6	
COP/USD*	48	46			
PEN/USD	47	45			
BRL/USD	29	28	- 2	- 2	
INR/USD	427	411	- 7	- 6	- 1
INR/USD*	94	90	- 1		- 1
INR/GBP	18	22			
INR/GBP*	4	5			
CNY/USD	2	2			
CNY/USD*	1	1			
TRY/USD	21	20	1	1	
EGP/USD	38	37	- 1	- 1	
EGP/USD*	8	8			
MYR/USD	89	86	- 3	- 3	
CAD/USD	39	38	- 1	- 1	
CAD/USD*	10	10			
USD/CRC	4 020	8			
USD/DOP	2 797	44			
EUR/USD	19	18	- 1	- 1	
RON/EUR	60	60			
RON/EUR*	16	16			
EGP/EUR	23	23	2	2	
EGP/EUR*	4	4			
PLN/EUR	10	10			
PLN/EUR*	2	2			
MAD/EUR	45	45	1	1	
TRY/EUR	37	37	5	4	1
GEL/EUR	26	26	1	1	
EUR/TND	170	51	1	1	
Couverture de taux d'intérêt USD	**100**	**96**	**1**	**1**	
Couverture de taux d'intérêt EUR	**520**	**520**	**1**		**1**
Couverture d'investissement net	**200**	**192**	**- 21**	**- 21**	
Couverture de prêts intragroupe					
▪ en USD	593	571			
▪ autres devises			- 1		- 1

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Au 31 décembre 2025, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à -54,2 millions d'euros (contre -49,1 millions d'euros au 31 décembre 2024) dont 7,1 millions d'euros sont présentés en « Instruments dérivés sur emprunts – actif non courants », 80,3 millions d'euros en « Autres actifs financiers », 0,6 millions d'euros en « Instruments dérivés sur emprunts – passifs non courants » et 32,6 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 :

31/12/2025 (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	**41**	**-**	**-**	**99**	**140**	**-**	**128**	**12**	**140**
Titres mis en équivalence					-				-
Titres non consolidés	41				41		41		41
Dépôts et cautionnements				72	72		72		72
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				15	15		15		15
Autres actifs financiers				12	12			12	12
II - Instruments dérivés actifs	**-**	**87**	**-**	**-**	**87**	**-**	**87**	**-**	**87**
Instruments dérivés sur emprunts		7			7		7		7
Instruments dérivés de change		80			80		80		80
III - Actifs financiers courants	**35**	**-**	**-**	**3 433**	**3 468**	**996**	**2 472**	**-**	**3 468**
Prêts				6	6		6		6
Dépôts et cautionnements				36	36		36		36
Créances clients				2 099	2 099		2 099		2 099
Autres actifs courants				331	331		331		331
Valeurs mobilières de placement	35				35	35			35
Disponibilités				961	961	961			961
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**76**	**87**	**-**	**3 532**	**3 695**	**996**	**2 687**	**12**	**3 695**
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	**450**	**-**	**-**	**3 317**	**3 767**	**-**	**3 767**	**-**	**3 767**
Emprunts bancaires				300	300		300		300
Emprunts « USPP »				-	-		-		-
Emprunts obligataires	450			2 450	2 900		2 900		2 900
Frais d'émission des emprunts/primes				- 20	- 20		- 20		- 20
Autres dettes financières				2	2		2		2
Obligations liées aux contrats de location				585	585		585		585
II - Instruments dérivés passifs	**-**	**33**	**-**	**-**	**33**	**-**	**33**	**-**	**33**
Instruments dérivés sur emprunts		1			1		1		1
Instruments dérivés de change		32			32		32		32
III - Passifs financiers courants	**-**	**-**	**-**	**2 713**	**2 713**	**7**	**2 706**	**-**	**2 713**
Part à court terme des emprunts bancaires				151	151		151		151
Part à court terme des emprunts « USPP »				149	149		149		149
Part à court terme des emprunts obligataires					-		-		-
Ligne de crédit bancaire RCF 2021				340	340		340		340
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				198	198		198		198
Frais d'émission des emprunts/primes					-		-		-
Titres de créances négociables				306	306		306		306
Fournisseurs				388	388		388		388
Concours bancaires				7	7	7			7
Autres dettes financières				50	50		50		50
Autres passifs courants				1 124	1 124		1 124		1 124
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**450**	**33**	**-**	**6 030**	**6 513**	**7**	**6 506**	**-**	**6 513**

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 2024 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2024 *(en millions d'euros)*	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non 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	**6**	**-**	**-**	**108**	**114**	**-**	**89**	**25**	**114**
Titres mis en équivalence	6				6		6		6
Dépôts et cautionnements				70	70		70		70
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				13	13		13		13
Autres actifs financiers				25	25			25	25
II - Instruments dérivés actifs	**-**	**40**	**-**	**-**	**40**	**-**	**40**	**-**	**40**
Instruments dérivés sur emprunts		5			5		5		5
Instruments dérivés de change		35			35		35		35
III - Actifs financiers courants	**46**	**-**	**-**	**3 563**	**3 609**	**1 058**	**2 551**	**-**	**3 609**
Prêts				5	5		5		5
Dépôts et cautionnements				39	39		39		39
Créances clients				2 200	2 200		2 200		2 200
Autres actifs courants				307	307		307		307
Valeurs mobilières de placement	46				46	46			46
Disponibilités				1 012	1 012	1 012			1 012
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**52**	**40**	**-**	**3 671**	**3 763**	**1 058**	**2 680**	**25**	**3 763**
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	**252**	**-**	**-**	**3 335**	**3 587**	**-**	**3 587**	**-**	**3 587**
Emprunts bancaires				450	450		450		450
Emprunts « USPP »				168	168		168		168
Emprunts obligataires	252			2 150	2 402		2 402		2 402
Frais d'émission des emprunts/primes				- 22	- 22		- 22		- 22
Autres dettes financières				9	9		9		9
Obligations liées aux contrats de location				580	580		580		580
II - Instruments dérivés passifs	**-**	**89**	**-**	**-**	**89**	**-**	**89**	**-**	**89**
Instruments dérivés sur emprunts		3			3		3		3
Instruments dérivés de change		86			86		86		86
III - Passifs financiers courants	**198**	**-**	**-**	**2 674**	**2 872**	**9**	**2 863**	**-**	**2 872**
Part à court terme des emprunts bancaires				226	226		226		226
Part à court terme des emprunts « USPP »					-		-		-
Part à court terme des emprunts obligataires	198			415	613		613		613
Ligne de crédit bancaire RCF 2021				96	96		96		96
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				216	216		216		216
Frais d'émission des emprunts/primes				- 1	- 1		- 1		- 1
Titres de créances négociables				170	170		170		170
Fournisseurs				333	333		333		333
Concours bancaires				9	9	9			9
Autres dettes financières				34	34		34		34
Autres passifs courants				1 176	1 176		1 176		1 176
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**450**	**89**	**-**	**6 009**	**6 548**	**9**	**6 539**	**-**	**6 548**

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 et à la notation officielle du groupe ;
- risque de crédit et garanties ;
- risque de liquidité.

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.

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 la roupie indienne, la livre égyptienne, le dirham marocain, les pesos colombien et philippin face à l'euro et au 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 facturation, pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du groupe.

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

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

Gestion du risque

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

Pour le risque sur des emprunts libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités, il convient de signaler que :

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

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

Identification du risque

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.

Le groupe est aussi exposé à un risque lié à sa notation officielle, si celle-ci venait à se dégrader. Comme tout groupe soumis à notation, TP pourrait en effet 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 ou de la perception du secteur d'activité pourrait aussi se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	31/12/2025	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	4 969	3 883	1 086 *
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts actifs	-1 003		- 1 003
ENDETTEMENT NET	3 966	3 883	83

* *Dont 70 millions d'euros et 300 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels de taux.*
Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 10,3 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 11,0 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.

(en millions d'euros)	31/12/2024	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	4 953	3 732	1 221 *
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts actifs	- 1 063		- 1 063
ENDETTEMENT NET	**3 890**	**3 732**	**158**

* *Dont 70 millions d'euros et 100 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels de taux. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 10,5 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 10,5 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.*

Gestion du risque

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.

Le groupe bénéficie aujourd'hui de 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 Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

7.7.3 Risque de crédit et garanties

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 auprès des banques et institutions financières.

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.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 5,6 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 20,8 % du chiffre d'affaires des activités *core services* est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des médias sociaux, loisirs et jeux (20,9 % en 2024). Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 28 % des créances clients au 31 décembre 2025.

Le risque de garanties représente le risque de perte financière en cas de mauvaise exécution des contrats par le groupe. A la demande de certains clients, le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.3 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

Gestion du risque

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base d'un reporting mensuel des encours en liaison avec les directions commerciales et les filiales. Le risque de contrepartie bancaire est piloté à partir des règles groupe s'appuyant sur les notes des banques par les agences de notation.

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 2025, comme indiqué en note 3.3 *Créances clients*.

7.7.4 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 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 covenants financiers.

Gestion du risque

La politique de financement de TP est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et ses opérations de financement à moyen ou long terme.

Pour ses besoins de trésorerie court terme, 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 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.

La position de leader du groupe et sa forte génération de trésorerie est reflétée par sa note de crédit long terme : « BBB » – *Investment Grade* – assortie d'une perspective stable, qui a été confirmée par Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

Pour assurer son financement moyen et long terme, 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 2026 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 multidevises fongibles en euro et en dollar US) de 1 milliard d'euros et de 500 millions d'euros, venant respectivement à échéance en février 2027 et 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 1 159,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Le groupe dispose par ailleurs d'un programme d'émission de dette euros EMTN de 5 milliards d'euros dont 2,9 milliards émis entre novembre 2020 et janvier 2025.

L'endettement net au 31 décembre 2025 s'élève à 3 965,7 millions d'euros dont 782,6 millions d'euros de dettes sur contrats de location, contre 3 889,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 *Passifs financiers*.

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)*	2025		2024	
	Montant	%	Montant	%
Euro	3 410	33,4 %	3 338	32,5 %
Dollar US	3 264	32,0 %	3 137	30,5 %
Livre sterling	630	6,2 %	565	5,5 %
Peso colombien	498	4,9 %	580	5,6 %
Roupie indienne	463	4,5 %	638	6,2 %
Livre égyptienne	243	2,4 %	207	2,0 %
Réal brésilien	211	2,1 %	236	2,3 %
Yuan	194	1,9 %	207	2,0 %
Philippine Peso	140	1,4 %	133	1,3 %
Livre turque	129	1,3 %	146	1,4 %
Dollar canadien	123	1,2 %	130	1,3 %
Autres	904	8,9 %	963	9,4 %
TOTAL	**10 209**	**100,0 %**	**10 280**	**100,0 %**

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 2025 d'environ 8,3 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 29,2 millions d'euros.

Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 à taux 2025	2024
Chiffre d'affaires	10 209	9 918	10 280
Résultat opérationnel	1 055	1 031	1 082
Résultat financier	- 269	- 208	- 213
RÉSULTAT NET	**497**	**493**	**523**
Résultat net, part du groupe	497	493	523

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 2025, l'exposition du groupe aux risques de taux et de change se résume ainsi :

	31/12/2025				31/12/2024			
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	2 530	4 663	- 2 133	- 2 106	2 570	5 473	- 2 903	- 2 892
Dollar US	4 055	1 693	2 362	2 393	4 275	972	3 303	3 246
Roupie indienne	1 084	190	894	1 066	1 244	228	1 016	1 016
Leu roumain	486	19	467	467	512	27	485	485
Yuan renminbi	499	74	425	425	558	91	467	467
Peso mexicain	215	- 8	223	223	217	- 53	270	270
Livre sterling	236	48	188	186	258	39	219	219
Peso colombien	261	99	162	162	308	105	203	203
Peso philippin	559	126	433	429	632	95	537	534
Livre égyptienne	191	-25	216	216	154	3	151	151
Réal brésilien	143	93	50	50	138	89	49	49
Dirham marocain	107	- 9	116	116	99	- 16	115	115
Autres	1 053	413	640	470	1 089	400	689	689
TOTAL	11 419	7 376	4 043	4 097	12 054	7 453	4 601	4 552

Note 7.10 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2025	Cours de clôture 31/12/2025	Cours moyen 2024	Cours de clôture 31/12/2024
AMÉRIQUES					
Dollar US	États-Unis	1,13	1,18	1,08	1,04
Peso philippin	Philippines	64,98	69,27	62,00	60,30
Roupie indienne	Inde	98,52	105,60	90,54	88,93
Peso colombien	Colombie	4 571	4 430	4 407	4 571
Peso mexicain	Mexique	21,67	21,12	19,84	21,55
Réal brésilien	Brésil	6,31	6,44	5,83	6,43
EMEA & APAC					
Livre égyptienne	Égypte	55,63	56,02	49,10	52,75
Livre sterling	Royaume-Uni	0,86	0,87	0,85	0,83

Note 8 Flux de trésorerie

Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2025	2024
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	486	513
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	97	29
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	19	17
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués	234	249
Dotations (reprises) nettes aux provisions	- 13	45
Gain lié à la réévaluation des sociétés antérieurement mises en équivalence	- 4	
Gain lié à la réévaluation à la juste valeur des titres non consolidés	- 12	
Plus et moins values de cessions d'immobilisations	7	3
Paiements fondés sur des actions	75	91
TOTAL	889	947

Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2025	2024
Créances clients	**31**	-60
Fournisseurs	**87**	23
Autres	**-66**	140
TOTAL	52	103

La variation du besoin en fonds de roulement en 2025 reflète la poursuite d'une gestion efficiente de sa trésorerie par le groupe. La réduction du niveau des créances clients est notamment liée aux efforts de recouvrement réalisés au cours de l'année et à l'augmentation marginale du programme de factoring.

La variation du poste « Autres » concerne principalement les créances fiscales ainsi que les dettes envers le personnel, impacté par des remboursements de crédits de TVA significatifs au cours de l'exercice précédent.

Note 8.3 Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie et acquisitions de titres non consolidés

En 2025, les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élèvent à 479,7 millions d'euros. Comme indiqué en note 2 *Périmètre de consolidation* le groupe a acquis 100 % des titres de :

- ZP Better Together le 5 février 2025, pour un prix d'acquisition de 443,3 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 14,3 millions d'euros. L'investissement net se monte donc à 429,0 millions d'euros ;
- Agents Only le 18 juin 2025, pour un premier versement du prix d'acquisition de 12,9 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 0,1 million d'euros. L'investissement net se monte donc à 12,8 millions d'euros. Un complément de prix est prévu dans le cadre de cette acquisition.

Le groupe a également acquis 51 % des titres de l'entité basée au Qatar pour un prix d'acquisition de 8,8 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 5,8 millions d'euros.

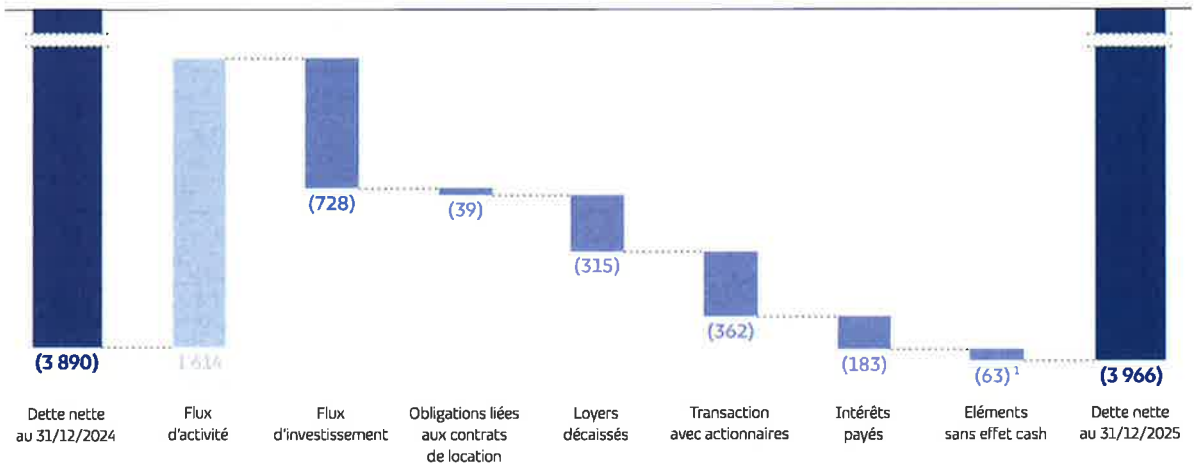
Par ailleurs, le groupe a acquis des participations minoritaires dans les sociétés Sanas, Ema et Parloa, spécialisées dans les technologies d'intelligence artificielle appliquées à l'expérience client, pour un montant global de 25,9 millions d'euros.

En complément de ces acquisitions, le paiement de compléments de prix à des fondateurs d'entités du périmètre historique de Majorel représente un décaissement de 9,0 millions d'euros sur la période.

En 2024, les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élevaient à 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2024 et concernent le paiement de compléments de prix à des fondateurs d'entités du périmètre historique de Majorel.

Note 8.4 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net

(en millions d'euros)



(1) Dont principalement effet de change et intérêts courus non échus pour respectivement -50 millions d'euros et -14 millions d'euros.

Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 247,9 millions d'euros ainsi que les rachats (net des cessions) de titres d'autocontrôle pour 114,0 millions d'euros.

Note 8.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Concours bancaires	- 7	- 9
Valeurs mobilières de placement	35	46
Disponibilités	961	1 012
TRÉSORERIE NETTE	**989**	**1 049**

Note 9 Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles

Note 9.1 Principes et méthodes comptables

Une provision est comptabilisée dans l'état de la situation financière 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)	31/12/2024	Dotations	Reprises Utilisées	Reprises Non utilisées	Écart de conversion	Reclassements	31/12/2025
Provisions pour risques	82	25	- 13	- 7	- 4	6	**89**
Provisions pour charges - autres	88	8	- 22	- 4	- 1	- 3	**66**
TOTAL	**170**	**33**	**- 35**	**- 11**	**- 5**	**3**	**155**

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Reprises Utilisées	Reprises Non utilisées	Écart de conversion	Reclassements	31/12/2024
Provisions pour risques	50	34	- 14	- 19	- 1	32	82
Provisions pour charges - autres	64	68	- 12	- 4	- 1	- 27	88
TOTAL	**114**	**102**	**- 26**	**- 23**	**- 2**	**5**	**170**

Les provisions pour risques au 31 décembre 2025 incluent notamment des risques sociaux pour 38,4 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment aux États-Unis, en Italie, en Espagne et en Argentine ainsi que des risques commerciaux pour 8,0 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des clients servis depuis nos entités en Colombie.

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 risques couvrent également des risques sur les charges de personnel pour 23,5 millions d'euros, notamment en France et au Brésil.

Les provisions pour charges concernent principalement des provisions pour restructuration pour 40,0 millions d'euros dont une provision d'un montant de 39,3 millions d'euros couvrant un plan de départs volontaires en France annoncé en 2024 et qui porte sur environ 600 personnes.

Les provisions pour charges couvrent également des provisions pour remise en état des locaux pour 9,9 millions d'euros.

Note 9.3 Garanties et autres obligations contractuelles

Les engagements donnés et reçus par le groupe et non comptabilisés dans l'état de la situation financière correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours.

Dans le cadre habituel de son activité, le groupe est engagé par des obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients (parmi lesquelles l'obligation de bonne exécution et l'obligation de garantie). Aussi, les éléments décrits ci-après concernent des garanties, sous différentes formes, pour des montants significatifs ou non limités ou pour des durées pouvant excéder celle du contrat principal, accordées par Teleperformance SE ou certaines de ses filiales à des tierces parties pour le compte de filiales du groupe dans le cadre de leur activité opérationnelle. Leur caractère significatif est déterminé, au cas par cas, en prenant en considération la durée, leur montant, parfois indéterminable, ou une combinaison des deux. L'indication précise des montants concernés, fondés sur la relation commerciale elle-même, pourrait conduire le groupe à publier des éléments ayant un caractère commercial confidentiel, les montants concernés ne sont pas reportés ci-dessous.

Les principales cautions et garanties mises en place dans le cadre de certains contrats commerciaux sont décrits ci-après.

D'une manière générale, tout risque de perte qui serait lié à l'exécution d'un engagement donné par Teleperformance SE ou ses filiales donne lieu à la dotation d'une provision dans les comptes du groupe.

Garanties accordées dans le cadre de certains contrats commerciaux

Teleperformance SE a accordé, en novembre 2013, une garantie en faveur du *Secretary of State for the Home Department* du Royaume-Uni au titre de la bonne exécution des obligations de sa filiale TLS Contact 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.

Le 17 mai 2021, Teleperformance SE a conclu avec Apple Inc. un contrat commercial encadrant les relations commerciales entre les deux groupes et remplaçant les accords existants conclus avant cette date. Dans le cadre de cet accord, à effet du 10 mars 2021, Teleperformance SE s'est engagée à garantir les obligations de bonne exécution de la part de ses filiales directes et indirectes concernées.

Teleperformance Europe Middle-East and Africa SAS (« TPEMEA »), filiale de Teleperformance SE, a octroyé des lettres de confort au profit de Klarna Bank AB dans le cadre de contrats commerciaux entrés en vigueur en juillet 2021 et en décembre 2024. Ces lettres de confort comportent, pour la durée des contrats concernés, des obligations de bonne exécution et de garantie portant sur des prestations fournies par TPEMEA et certaines filiales du Groupe situées en Suède, Finlande, Danemark, Norvège, Allemagne, Pays-Bas, Canada et Colombie.

En 2020, Teleperformance SE a octroyé une lettre de confort en faveur de Canon Europa NV, dans le cadre d'un contrat commercial entre ce client et Ypiresia 800-Teleperformance A.E., filiale directe de Teleperformance SE.

Le 8 mars 2022, Dutch Contact Centers (DCC) B.V., désormais dénommée TP Netherlands Holding B.V., filiale néerlandaise de Teleperformance SE, a octroyé, en faveur de Airbnb Ireland Unlimited Company, une garantie de bonne exécution des obligations de sa filiale indienne Teleperformance Global Services Private Limited, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie reste en vigueur pour la durée du contrat.

Les montants concernés pour ces garanties à caractère commercial sont généralement assises sur les montants de relation commerciale et ne sont pas déterminables en l'absence d'appel en garantie.

Garanties reçues dans le cadre de certaines acquisitions

Les contrats de certaines acquisitions menées par Teleperformance SE et/ou certaines de ses filiales directes ou indirectes contiennent des engagements de garanties 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.

Un certain nombre de garanties reçues dans le cadre d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, sont en cours. Au 31 décembre 2025, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Au 31 décembre 2025, les actifs du groupe (incorporels, corporels et financiers) ne sont pas assortis de nantissements ni d'hypothèques.

Note 9.4 Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance SE et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judicaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant en résulter font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables (cf. note 9.2 *Variation des provisions*).

5.

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 2025.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2025 et 2024 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées *(en millions d'euros)*	2025	2024
Avantages à court terme	17	17
Avantages à long terme*	1	4
Indemnités de fin de contrat de travail	1	5
Paiements fondés sur des actions**	8	8
TOTAL	27	34

* *Incluant le montant comptabilisé au titre de la mise en œuvre d'une clause de non-concurrence.*

** *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.*

Des conventions de non-concurrence ont été conclues avec certains dirigeants exécutifs du groupe. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, les engagements existants en la matière portent sur une durée :

- de deux ans pour M. Daniel Julien sous réserve d'un préavis de neuf mois, et avec une indemnité égale à deux années de rémunération ;
- d'un an pour M. Thomas Mackenbrock et représentant une année de rémunération ;
- d'un an pour M. Olivier Rigaudy et représentant une année de rémunération.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes du groupe au titre de l'exercice 2025 se décompose comme suit :

	PricewaterhouseCoopers			Deloitte & Associés		
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité
Émetteur	865	28	390	1 037	61	
Filiales intégrées globalement	3 336	236		3 778	352	
TOTAL	**4 201**	**264**	**390**	**4 815**	**413**	**-**

* *Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestations, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.*

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes du groupe au titre de l'exercice 2024 se décompose comme suit :

	PricewaterhouseCoopers			Deloitte & Associés		
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité
Émetteur	766	40	404	973	91	
Filiales intégrées globalement	3 771	210		3 766	414	
TOTAL	**4 537**	**250**	**404**	**4 739**	**505**	**-**

* *Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestations, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.*

Note 12 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2026, le groupe a annoncé la mise en œuvre de plans de restructuration dans le cadre de sa transformation liée à l'intelligence artificielle. A la date d'arrêté des comptes, les coûts correspondant s'élèvent à environ 56 millions d'euros. Ces plans concernent environ 3 300 salariés majoritairement en Europe et en Afrique du Nord. À la date de clôture, ces projets n'avaient pas fait l'objet d'une communication formelle aux parties concernées, en conséquence aucun passif n'a été comptabilisé à ce titre.

Par ailleurs, par un communiqué de presse en date du 26 février 2026, TP a annoncé l'évolution de sa gouvernance. Dans ce cadre, le Conseil d'administration, réuni le 26 février 2026, a notamment :

- pris acte de la décision de M. Daniel Julien de démissionner de son mandat de directeur général de la société et d'administrateur, avec effet au 15 mars 2026 ;
- pris acte de la décision de MM. Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy de démissionner de leurs mandats respectifs de directeurs généraux délégués avec effet également au 15 mars 2026;
- désigné M. Jorge Amar en qualité de directeur général et de le coopter administrateur, en remplacement de M. Daniel Julien, avec effet au 16 mars 2026.

Daniel Julien, Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy continueront de travailler pour le groupe en 2026 afin de faciliter la transition. A ce jour, aucune charge additionnelle significative n'est anticipée, les engagements de non-concurrence qui seront mis en oeuvre étant déjà provisionnées dans les comptes de la société.

Note 13 Liste des sociétés consolidées

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Société mère	**Teleperformance SE**		
CORE SERVICES			
	Amériques		
Argentine	Citytech S.A.	100	IG
	Findasense Cono Sur, S.A.	100	IG
Bélize	Teleperformance Belize Ltd	100	IG
Brésil	Findasense Brasil Digital Ltda.	100	IG
	Teleperformance CRM S.A.	100	IG
Canada	Agents Only Technologies Inc	100	IG
	Teleperformance Canada Corp	100	IG
Chili	Findasense Chile, S.p.A.	100	IG
	TP Chile S.A.	100	IG
Colombie	Findasense Colombia, S.A.S.	100	IG
	Teleperformance Colombia SAS	100	IG
Costa Rica	Costa Rica Contact Center CRCC S.A.	100	IG
	Findasense Costa Rica, Ltda.	100	IG
Équateur	Findasense Ecuador, S.A.	100	IG
États-Unis	Hispanic Teleservices Corporation	100	IG
	Majorel USA Holding, Inc.	100	IG
	Merkafon International, Ltd	100	IG
	Merkafon Management Corporation	100	IG
	Senture, LLC	100	IG
	TPUSA, Inc.	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
Inde	Majorel India Private Limited	100	IG
	Ramyam Intelligence Lab Private Limited	100	IG
	Teleperformance BPO Holdings Private Ltd	100	IG
	Teleperformance Business Services India Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Business Private Limited	100	IG
Mexique	Findasense Mexico S.A. de C.V.	100	IG
	Hispanic Teleservices de Guadalajara, S.A. DE C.V.	100	IG
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	IG
	Majorel de Mexico, S.A. de C.V.	100	IG
Nicaragua	Teleperformance Nicaragua, Sociedad Anónima	100	IG
Paraguay	Teleperformance Paraguay SRL	100	IG
Pérou	Findasense Perú, S.A.C.	100	IG
	Teleperformance Peru S.A.C.	100	IG
Philippines	Majorel Philippines Corp.	100	IG
	Telephilippines Inc.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance BPO UK Ltd	100	IG
Salvador	Compania Salvadoreña de Teleservices, S.A. de C.V.	100	IG
Trinité-et-Tobago	Teleperformance Trinidad & Tobago Ltd	100	IG
	EMEA & APAC		
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Albanie	Albania Marketing Service Sh.p.K	100	IG
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	IG
Allemagne	Majorel Berlin GmbH - Betriebsstätte Berlin 1	100	IG
	Majorel Services Berlin GmbH	100	IG
	Teleperformance Support Services GmbH	100	IG
	TP Brandenburg GmbH	100	IG
	TP Cottbus GmbH	100	IG
	TP Digital Services Berlin GmbH	100	IG
	TP Digital Services Deutschland GmbH	100	IG
	TP Dortmund GmbH	100	IG
	TP Energy GmbH	100	IG
	TP Erfurt GmbH	100	IG
	TP Germany Cloud Campus GmbH	100	IG
	TP Germany Financial Services GmbH	100	IG
	TP Germany S.a.r.l & Co.KG	100	IG
	TP Infinity Germany GmbH	100	IG
	TP Münster GmbH	100	IG
	TP Nordhorn GmbH	100	IG
	TP Real Estate GmbH	100	IG
	TP Rostock GmbH	100	IG
	TP Rostock I GmbH	100	IG
	TP Saarbrücken GmbH	100	IG
	TP Switching Service GmbH	100	IG
	TP Wilhelmshaven GmbH	100	IG
Arabie Saoudite	Integration Services Technologies Company	100	IG
	Majorel Saudi For Business Services Co. Limited	100	IG
	Teleperformance Saudi Company for Telecom	100	IG
Arménie	Majorel Armenia LLC	100	IG
Australie	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	IG
Autriche	Teleperformance Austria GmbH	100	IG
Azerbaïdjan	Majorel Azerbaijan Telecommunication Limited Liability Company	100	IG
Belgique	Teleperformance Belgium	100	IG
	Teleperformance Managed Services Belgium	100	IG
Bosnie-Herzégovine	Teleperformance B-H d.o.o.	100	IG
Chine	Beijing Interactive CRM Technology Service Ltd	100	IG
	Changzhou Majorel Management Consulting Co., Ltd	100	IG
	Guangdong North Asia United CRM Technologies Ltd	100	IG
	Guangzhou Interactive CRM Technology Limited	100	IG
	Henan North Asia United CRM Technologies Limited	100	IG
	Majorel Hong Kong Limited	100	IG
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	100	IG
	Neijiang Majorel Information Technology Co., Ltd.	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Xi'an), 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
Corée du Sud	Teleperformance Korea, Inc.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Côte d'Ivoire	Majorel Cote D'Ivoire S.A.R.L.	100	IG
Croatie	Teleperformance HRV d.o.o.	100	IG
Danemark	Teleperformance Denmark A/S	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
	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	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
	Teleperformance España, S.A.U.	100	IG
	Teleperformance Mediacion de Agencia de Seguros, S.L.	100	IG
Estonie	Majorel Estonia OÜ	100	IG
États-Unis	TP Infinity USA, Inc.	100	IG
Finlande	Teleperformance Finland OY	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
	Customer Value Management France SARL	100	IG
	Digileo SARL	100	IG
	Duacom SARL	100	IG
	FCE - French CRM Experts	100	IG
	Lixem SARL	100	IG
	MBD - Majorel Business Developpement SAS	100	IG
	MSE - Majorel Strategie & Expertises SARL	100	IG
	Soneo SARL	100	IG
	TEC - Tourcoing Excellence Center SAS	100	IG
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	IG
	Teleperformance Intermediation	100	IG
	Teleperformance NC	100	IG
	Tellis Telephone Limousin Services SARL	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
	TP Infinity France S.A.S.	100	IG
	Velsia	100	IG
	yzee - services SARL	100	IG
Géorgie	Majorel Georgia LLC	100	IG
	Teleperformance Georgia LLC	100	IG
Ghana	Majorel Ghana Limited	100	IG
Grèce	Customer Value Management (CVM)	100	IG
	Direct Response Service SA	100	IG
	Majorel Greece Limited Liability Company	100	IG
	TP GREECE MONOPROSOPI ANONYMI ETAIREIA PAROCHIS YPIRESION TILEFONIKIS YPOSTIRIXIS KAI ASFALISTIKOU PRAKTORA S.A.	100	IG
	Ypiresia 800 - Teleperformance AEPY	100	IG
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	100	IG
Indonésie	PT. Telemarketing Indonesia	100	IG
Irlande	Majorel Ireland Limited	100	IG
	Teleperformance Ireland Limited	100	IG
Italie	FINANDOUT S.R.L.	100	IG
	In & Out S.p.A.	100	IG
	Majorel Italy S.r.l.	100	IG
	TP Infinity Italia S.p.A.	100	IG
Japon	Majorel Japan KK	100	IG
	Teleperformance Japan Co., Ltd	100	IG
Kenya	CX SERVICES KENYA LTD	100	IG
	Majorel Kenya Limited	100	IG
	Majorel Kenya Solutions EPZ Limited	100	IG
	Teleperformance Business Process Outsourcing SEZ Limited	100	IG
Kosovo	twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	IG
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	IG
Lituanie	Majorel Lithuania UAB	100	IG
	UAB "Teleperformance LT"	100	IG
Luxembourg	Teleperformance Germany S.à.r.l.	100	IG
	Teleperformance KS Luxembourg S.A.	100	IG
Macédoine du Nord	Majorel Severna Makedonija Dooel Skopje	100	IG
	Teleperformance DOOEL Skopje	100	IG
Madagascar	Teleperformance Madagascar	100	IG
Malaisie	Majorel Malaysia Sdn. Bhd.	100	IG
	Teleperformance 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
	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A.	100	IG
	Twin Trust SARL	100	IG
Maurice	Teleperformance BPO (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
	TP Infinity Holding B.V.	100	IG
	TP Netherlands Holding B.V.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Pologne	Administration Personnel Services Sp. z o.o.	100	IG
	Majorel Polska Sp. z o.o.	100	IG
	Teleperformance Polska Sp.z o.o.	100	IG
	TPG Katowice Sp.z o.o.	100	IG
Portugal	Majorel Corporate Portugal, SGPS, Lda.	100	IG
	Majorel Portugal, Unipessoal, Lda.	100	IG
	Teleperformance Portugal, S.A.	100	IG
Qatar	Ecco Gulf WLL	100	IG
République tchèque	Teleperformance CZ, a. s.	100	IG
Roumanie	MSE - Majorel Strategy & Expertise SRL	100	IG
	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
	TP Infinity UK Ltd	100	IG
Sénégal	Majorel Senegal SUARL	100	IG
Singapour	Teleperformance Singapore Pte. Ltd.	100	IG
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	IG
Suisse	SCMG AG	100	IG
Suriname	Alembo N.V.	100	IG
Thaïlande	Majorel (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
	Teleperformance (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
Togo	Majorel Togo SARL	100	IG
	Teleperformance Togo	100	IG
Tunisie	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	IG
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	IG
Turquie	Entegrasyon Servis Ve Teknoloji Tic. A.Ş.	100	IG
	Metis Bilgisayar Sistemliri San. Ve Tic. A.Ş.	100	IG
Ukraine	LLC "KCU"	100	IG
Vietnam	TP Vietnam Limited Liability Company	100	IG
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 Contact Algérie	100	IG
	TLS Contact France	100	IG
	TLS Group SA	100	IG
	Travelisa SAS (TLS)	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
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	TLS Contact Kosovo L.L.C	100	IG
Kyrgyzstan	Limited Liability Company "TLScontact KG"	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
République du Congo	TLScontact Congo Brazzaville	100	IG
Royaume-Uni	Application Facilitation Services Ltd	100	IG
	Teleperformance Contact Ltd	100	IG
	TLScontact (UK) Ltd	100	IG
Russie	LLC 'TLScontact (RU)'	100	IG
Rwanda	TLScontact Rwanda Limited	100	IG
Sénégal	TLScontact Sénégal SUARL	100	IG
Serbie	TLScontact d.o.o. Beograd-Stari Grad	100	IG
Sierra Leone	TLS Contact (SL) Limited	100	IG
Suisse	TLScontact Switzerland GmbH	100	IG
Tanzanie	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	IG
Thaïlande	TLScontact Enterprises (Thailand) Co., Ltd	100	IG
	TLScontact International Co., Ltd	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

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
	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
	ZP Better Together		
États-Unis	ZP Better Together, LLC	100	IG
AUTRES			
	Holdings		
Allemagne	CRM Holding GmbH	100	IG
	TP Digital Services Holding GmbH	100	IG
États-Unis	Teleperformance Group, Inc.	100	IG
France	Teleperformance Management Services	100	IG
Luxembourg	Majorel Group Luxembourg S.A.	100	IG
Maurice	Teleperformance (Mauritius) Holding Company Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Investment (Mauritius) Ltd	100	IG
Pays-Bas	Majorel Holding International B.V.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance Global BPO UK Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Services UK Ltd	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 2025)

À l'assemblée générale de la société

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 2025, 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 1er janvier 2025 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 de l'acquisition de ZP Better Together

Notes 1.6 « Détermination de la juste valeur », 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et section « Acquisition de ZP Better Together » de la note 2.2.1 « Acquisitions 2025 » 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 « *Regroupements d'entreprises* » de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de l'acquisition, conformément 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. La finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together, société acquise le 5 février 2025, a été traduite de la sorte au titre des périodes présentées.

Les principales caractéristiques des travaux d'identification et d'évaluation des actifs et passifs sont décrites dans la note 2.2.1 « *Acquisitions 2025* » de l'annexe aux comptes consolidés. Elles ont conduit le groupe à reconnaitre un goodwill définitif de 140,4 millions de dollar US (135,1 millions d'euros), après comptabilisation des actifs acquis et des passifs transférés, en particulier : la licence d'exploitation avec la *Federal Communication Commission* pour 308,3 millions de dollars US (296,7 millions d'euros), des actifs incorporels représentatifs de la « relation clients » pour 33,1 millions de dollars US (31,9 millions d'euros), des technologies pour 40,2 millions de dollars US (38,7 millions d'euros) et la « marque ZP Better Together » pour 8,9 millions de dollars US (8,5 millions d'euros) ; l'impôt différé passif afférent à ces actifs s'élèvant à 97,6 millions de dollars US (94,0 millions d'euros).

Compte tenu de l'importance des jugements et estimations exercés par la Direction dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together, 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 1.6 « *Détermination de la juste valeur* » de l'annexe aux comptes consolidés, nous avons considéré que la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons apprécié la conformité du traitement de ces opérations aux dispositions comptables applicables issues de IFRS 3 révisée sur la base des principaux documents contractuels et analyses effectuées par Teleperformance SE ainsi qu'en tenant compte des particularités liées à la structuration de de l'opération, en ce compris le détail des flux de trésorerie et les engagements accordés.

Nos travaux ont notamment 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 ZP Better Together, 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 ainsi que leur pertinence au regard des données de gestion de la société ou de sources externes et vérifier les modèles d'évaluation sur le plan arithmétique ;
- 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 les notes 1.6 « *Détermination de la juste valeur* », 2.1.3 « *Regroupements d'entreprises* » et la section « *Acquisition de ZP Better Together* » de la note 2.2.1 « *Acquisitions 2025* ».

Test de dépréciation du Goodwill

Notes 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et 4 « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 4 216 millions d'euros, soit 37% 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 des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT comme indiqué en note 4.1 « *Principes et méthodes comptables* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Tel que décrit en note 4.2 « *Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie* » de l'annexe aux comptes consolidés, ces UGT ou groupes d'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.

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. 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. Tel qu'indiqué en note 4.3 « *Détermination de la valeur recouvrable des UGT* » de l'annexe aux comptes consolidés, 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 de l'UGT ou groupes d'UGT et 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 est basée sur le flux de la dernière année et prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en prenant en compte le WACC déterminé pour chaque zone géographique.

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 satisfait pas aux critères de 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 Glossaire de l'annexe aux comptes consolidés). Au 31 décembre 2025, les UGT Health Advocate, PSG Global Solutions, Espagne, et Europe de l'Est 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 2025 ont conduit à reconnaitre une dépréciation du goodwill de l'UGT PSG Global Solutions pour 66,9 millions d'euros ainsi que de l'UGT Health Advocate pour 20,4 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.

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 experts en évaluation, 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.

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 Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par 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 mai 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés, faisant suite au cabinet MG Sofintex qui avait été nommé commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 30 juin 1999, et du 13 avril 2023 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa troisième année.

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 26 février 2026

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Édouard Demarcq

Deloitte & Associés
Patrick E. Suissa

Teleperformance SE

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

PricewaterhouseCoopers Audit
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Deloitte & Associés
6, place de la Pyramide
92908 Paris La Défense

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2025)

A l'assemblée générale de la société
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 2025, 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 1er janvier 2025 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 de l'acquisition de ZP Better Together

Notes 1.6 « Détermination de la juste valeur », 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et section « Acquisition de ZP Better Together » de la note 2.2.1 « Acquisitions 2025 » 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 « Regroupements d'entreprises » de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de l'acquisition, conformément 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. La finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together, société acquise le 5 février 2025, a été traduite de la sorte au titre des périodes présentées.

Les principales caractéristiques des travaux d'identification et d'évaluation des actifs et passifs sont décrites dans la note 2.2.1 « Acquisitions 2025 » de l'annexe aux comptes consolidés. Elles ont conduit le groupe à reconnaitre un goodwill définitif de 140,4 millions de dollar US (135,1 millions d'euros), après comptabilisation des actifs acquis et des passifs transférés, en particulier : la licence d'exploitation avec la *Federal Communication Commission* pour 308,3 millions de dollars US (296,7 millions d'euros), des actifs incorporels représentatifs de la « relation clients » pour 33,1 millions de dollars US (31,9 millions d'euros), des technologies pour 40,2 millions de dollars US (38,7 millions d'euros) et la « marque ZP Better Together » pour 8,9 millions de dollars US (8,5 millions d'euros) ; l'impôt différé passif afférent à ces actifs s'élèvant à 97,6 millions de dollars US (94,0 millions d'euros).

Compte tenu de l'importance des jugements et estimations exercés par la Direction dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together, 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 1.6 « Détermination de la juste valeur » de l'annexe aux comptes consolidés, nous avons considéré que la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition de ZP Better Together constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons apprécié la conformité du traitement de ces opérations aux dispositions comptables applicables issues de IFRS 3 révisée sur la base des principaux documents contractuels et analyses effectuées par Teleperformance SE ainsi qu'en tenant compte des particularités liées à la structuration de de l'opération, en ce compris le détail des flux de trésorerie et les engagements accordés.

Nos travaux ont notamment 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 ZP Better Together, 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 ainsi que leur pertinence au regard des données de gestion de la société ou de sources externes et vérifier les modèles d'évaluation sur le plan arithmétique ;

- 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 les notes *1.6 « Détermination de la juste valeur », 2.1.3 « Regroupements d'entreprises »* et la *section « Acquisition de ZP Better Together » de la note 2.2.1 « Acquisitions 2025 »*.

Test de dépréciation du Goodwill
Notes 2.1.3 « Regroupements d'entreprises » et 4 « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié
Au 31 décembre 2025, les goodwill sont comptabilisés au bilan pour une valeur nette comptable de 4 216 millions d'euros, soit 37% 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 des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT comme indiqué en note 4.1 « *Principes et méthodes comptables* » de l'annexe aux comptes consolidés.

Tel que décrit en note 4.2 « *Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie* » de l'annexe aux comptes consolidés, ces UGT ou groupes d'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.

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. 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. Tel qu'indiqué en note 4.3 « *Détermination de la valeur recouvrable des UGT* » de l'annexe aux comptes consolidés, 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 de l'UGT ou groupes d'UGT et 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 est basée sur le flux de la dernière année et prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en prenant en compte le WACC déterminé pour chaque zone géographique.

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 satisfait pas aux critères de 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 Glossaire de l'annexe aux comptes consolidés). Au 31 décembre 2025, les UGT Health Advocate, PSG Global Solutions, Espagne, et Europe de l'Est 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 2025 ont conduit à reconnaitre une dépréciation du goodwill de l'UGT PSG Global Solutions pour 66,9 millions d'euros ainsi que de l'UGT Health Advocate pour 20,4 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.

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 experts en évaluation, 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.

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 Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par 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 mai 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés, faisant suite au cabinet MG Sofintex qui avait été nommé commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale du 30 juin 1999, et du 13 avril 2023 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa troisième année.

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 26 février 2026

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	Deloitte & Associés
Edouard Demarcq	Patrick E. Suissa

COMPTES CONSOLIDÉS

2025 Future Forward

31 décembre 2025



Teleperformance SE

SOMMAIRE

I. Comptes consolidés 3

1.1. État de la situation financière 3
1.2. État du résultat 4
1.3. État du résultat global 4
1.4. État des flux de trésorerie 5
1.5. Variation des capitaux propres 6
1.6. Notes annexes aux états financiers consolidés 7
1.7. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 59

COMPTES CONSOLIDÉS

1.1. État de la situation financière

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
ACTIFS NON COURANTS			
Goodwill	4	**4 216**	4 567
Autres immobilisations incorporelles	3.6	**2 090**	2 162
Droit d'utilisation des actifs loués	3.4	**717**	725
Immobilisations corporelles	3.5	**574**	617
Instruments dérivés sur emprunts	7.4	**7**	5
Autres actifs financiers	7.2	**140**	108
Titres mis en équivalence			6
Impôts différés	5.2	**99**	130
Total actifs non courants		**7 843**	**8 320**
ACTIFS COURANTS			
Actifs impôts exigibles		**88**	110
Créances clients	3.3	**2 099**	2 200
Autres actifs courants	3.7	**331**	307
Instruments dérivés sur emprunts	7.4		
Autres actifs financiers	7.2	**122**	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie		**996**	1 058
Total actifs courants		**3 636**	**3 754**
TOTAL ACTIF		**11 479**	**12 074**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
CAPITAUX PROPRES			
Capital	6.1	**150**	150
Prime d'émission		**683**	683
Réserves de conversion		**- 634**	75
Autres réserves groupe		**3 898**	3 648
Capitaux propres part du groupe		**4 097**	**4 556**
Participations ne conférant pas le contrôle			
Total capitaux propres		**4 097**	**4 556**
PASSIFS NON COURANTS			
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	3.12	**83**	80
Obligations liées aux contrats de location	3.4	**585**	580
Instruments dérivés sur emprunts	7.4	**1**	
Autres passifs financiers	7.4	**3 182**	3 007
Impôts différés	5.2	**460**	489
Total passifs non courants		**4 311**	**4 156**
PASSIFS COURANTS			
Provisions	9.2	**155**	170
Dettes d'impôts	5.3	**171**	231
Fournisseurs	3.13	**388**	333
Autres passifs courants	3.13	**1 156**	1 262
Obligations liées aux contrats de location	3.4	**198**	216
Instruments dérivés sur emprunts	7.4		3
Autres passifs financiers	7.4	**1 003**	1 147
Total passifs courants		**3 071**	**3 362**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**11 479**	**12 074**

1.2. État du résultat

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Chiffre d'affaires	**3.1**	**10 209**	**10 280**
Autres produits de l'activité	3.1	**12**	8
Charges de personnel	3.14	**- 6 950**	- 6 901
Charges externes	3.15	**- 1 241**	- 1 364
Impôts et taxes		**- 40**	- 40
Dotations aux amortissements et provisions		**- 268**	- 293
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		**- 218**	- 220
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel		**- 19**	- 17
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués		**- 234**	- 249
Pertes de valeur des goodwill et incorporels		**- 97**	- 29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	3.8	**- 77**	- 91
Autres produits (charges) d'exploitation	3.16	**- 22**	- 3
Résultat des sociétés mises en équivalence			1
Résultat opérationnel		**1 055**	**1 082**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		**27**	29
Coût de l'endettement financier brut		**- 212**	- 214
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		**- 70**	- 61
Coût de l'endettement financier net	**7.3**	**- 255**	**- 246**
Autres produits (charges) financiers	7.3	**- 14**	33
Résultat financier		**- 269**	**- 213**
Résultat avant impôt		**786**	**869**
Impôt sur les résultats	5.1	**- 289**	- 346
Résultat net après impôt		**497**	**523**
Résultat net après impôt - Part du groupe		**497**	**523**
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle			
Résultat de base par action (en euros)	**6.3**	8,47	**8,76**
Résultat dilué par action (en euros)	**6.3**	8,40	**8,71**

1.3. État du résultat global

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net après impôt	**497**	**523**
NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (brut)		- 1
Gains (pertes) actuariels sur avantages postérieurs à l'emploi (impôt)		
RECYCLABLES EN RÉSULTAT		
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (brut)	**66**	-57
Gains (pertes) sur les instruments de couvertures (impôt)	**- 17**	14
Écarts de conversion	**- 708**	192
Autres éléments du résultat global	**- 659**	**148**
TOTAL PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS	**-162**	**671**
dont groupe	**-162**	671
dont participations ne conférant pas le contrôle		

1.4. État des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE			
Résultat net après impôt - Part du groupe		**497**	523
Résultat participations ne conférant pas le contrôle			
Charges (produits) d'impôt comptabilisés	5.1	**289**	346
Charges d'intérêts financiers nets	7.3	**197**	199
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location		**70**	61
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	8.1	**889**	947
Impôt décaissé		**- 380**	- 366
Marge brute d'autofinancement		**1 562**	**1 710**
Variation du besoin en fonds de roulement	**8.2**	**52**	**103**
Flux de trésorerie générés par l'activité		**1 614**	**1 813**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles		**- 253**	- 219
Prêts accordés		**- 3**	- 15
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	8.3	**- 454**	- 7
Acquisitions de titres non consolidés	8.3	**- 26**	
Cessions de sociétés consolidées nettes de trésorerie		**- 11**	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		**7**	5
Remboursement de prêts		**3**	15
Flux de trésorerie liés aux investissements		**- 737**	**- 221**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle		**- 114**	- 184
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées			- 34
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		**- 248**	- 231
Intérêts financiers versés		**- 183**	- 204
Décaissements relatifs aux actifs loués		**- 315**	- 311
Augmentation des dettes financières		**2 954**	2 256
Remboursement des dettes financières		**- 2 925**	- 2 695
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		**- 831**	**-1 403**
Variation de trésorerie		**46**	**189**
Incidence des variations de change et reclassements		**- 106**	**- 7**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	**8.5**	**1 049**	**867**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**8.5**	**989**	**1 049**

1.5. Variation des capitaux propres

	Part du groupe								
(en millions d'euros)	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	Total
31/12/2023*	**159**	**1 098**	**-117**	**3 087**	**3**	**- 12**	**4 218**	**6**	**4 224**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			192				192		192
Résultat net après impôt				523			523		523
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					- 43		-43		-43
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi						- 1	- 1		- 1
Total des produits et charges comptabilisés	**-**	**-**	**192**	**523**	**-43**	**- 1**	**671**	**-**	**671**
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle				- 2			- 2	- 6	- 8
Actions de performance	1			84			85		85
Titres d'autocontrôle	- 10	- 415		240			- 185		- 185
Dividendes (3,85 € par action)				- 231			- 231		- 231
31/12/2024	**150**	**683**	**75**	**3 701**	**-40**	**- 13**	**4 556**	**-**	**4 556**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			- 709				- 709		- 709
Résultat net après impôt				497			497		497
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					50		50		50
Pertes actuarielles nettes sur avantages postérieurs à l'emploi							-		-
Total des produits et charges comptabilisés	**-**	**-**	**- 709**	**497**	**50**	**-**	**-162**	**-**	**-162**
Opérations sur participations ne conférant pas le contrôle							-		-
Actions de performance				71			71		71
Titres d'autocontrôle				- 114			- 114		- 114
Taxe sur rachat d'actions propres				- 6			- 6		- 6
Dividendes (4,20 € par action)				- 248			- 248		- 248
31/12/2025	**150**	**683**	**- 634**	**3 901**	**10**	**- 13**	**4 097**	**-**	**4 097**

* *Retraité suite à la finalisation de l'évaluation des actifs et passifs de la société Majorel*

1.6. Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire des notes annexes aux états financiers consolidés

Note 1	**Principes comptables généraux**	**8**
Note 1.1	Entité présentant les états financiers	8
Note 1.2	Bases de préparation	8
Note 1.3	Risques liés à la politique commerciale américaine	9
Note 1.4	Risques environnementaux et états financiers	9
Note 1.5	Dépréciation	9
Note 1.6	Détermination de la juste valeur	10
Note 1.7	Glossaire	10
Note 2	**Périmètre de consolidation**	**11**
Note 2.1	Principes et méthodes comptables	11
Note 2.2	Évolution du périmètre de consolidation	12
Note 3	**Activité opérationnelle**	**14**
Note 3.1	Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	14
Note 3.2	Information sectorielle	15
Note 3.3	Créances clients	16
Note 3.4	Contrats de location	18
Note 3.5	Immobilisations corporelles	20
Note 3.6	Autres immobilisations incorporelles	21
Note 3.7	Autres actifs courants	23
Note 3.8	Paiements fondés sur des actions	23
Note 3.9	Avantages à court terme	25
Note 3.10	Indemnités de fin de contrat de travail	25
Note 3.11	Avantages au personnel – Régimes à cotisations définies	25
Note 3.12	Autres avantages à long terme	25
Note 3.13	Dettes fournisseurs et autres créditeurs	26
Note 3.14	Charges de personnel	27
Note 3.15	Charges externes	27
Note 3.16	Autres produits et charges d'exploitation	27
Note 4	**Goodwill**	**28**
Note 4.1	Principes et méthodes comptables	28
Note 4.2	Détermination des principales unités génératrices de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie (appelées ci-après « UGT »)	28
Note 4.3	Détermination de la valeur recouvrable des UGT	29
Note 4.4	Variation du goodwill et répartition par UGT	29
Note 4.5	Tests de sensibilité	30
Note 5	**Impôts sur les résultats**	**31**
Note 5.1	Charge d'impôt	31
Note 5.2	Impôts différés	31
Note 5.3	Dettes d'impôts	32
Note 5.4	Impôt sur réduction de capital	32
Note 6	**Capitaux propres et résultat par action**	**33**
Note 6.1	Capital social	33
Note 6.2	Titres d'autocontrôle	33
Note 6.3	Résultat par action	33
Note 7	**Actifs et passifs financiers**	**34**
Note 7.1	Principes et méthodes comptables	34
Note 7.2	Autres actifs financiers non courants et courants	35
Note 7.3	Résultat financier	35
Note 7.4	Passifs financiers	36
Note 7.5	Opérations de couvertures de change et d'intérêt	38
Note 7.6	Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers par catégorie	41
Note 7.7	Gestion du risque financier	44
Note 7.8	Risque de conversion sur l'état du résultat	46
Note 7.9	Synthèse de l'exposition du groupe aux risques de taux et de change sur l'état de la situation financière	47
Note 7.10	Devises étrangères	47
Note 8	**Flux de trésorerie**	**47**
Note 8.1	Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	47
Note 8.2	Variation du besoin en fonds de roulement	48
Note 8.3	Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie et acquisitions de titres non consolidés	48
Note 8.4	Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net	48
Note 8.5	Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie	49
Note 9	**Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles**	**49**
Note 9.1	Principes et méthodes comptables	49
Note 9.2	Variation des provisions	49
Note 9.3	Garanties et autres obligations contractuelles	49
Note 9.4	Litiges	50
Note 10	**Parties liées**	**50**
Note 10.1	Principales transactions avec les parties liées	50
Note 10.2	Rémunération des dirigeants (Comex)	50
Note 11	**Honoraires des commissaires aux comptes**	**51**
Note 12	**Événements postérieurs à la clôture**	**51**
Note 13	**Liste des sociétés consolidées**	**52**

Événements significatifs de l'exercice 2025

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de la société américaine ZP Better Together, un acteur de référence dans les solutions linguistiques et les plateformes technologiques dédiées aux personnes sourdes et malentendantes aux États-Unis. Le montant de cette transaction s'élève à 500,9 millions de dollars US (cf. note 2.2 *Évolution du périmètre de consolidation*). L'opération a été entièrement financée par dette (note 7.4 *Passifs financiers*). La société est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025.

Note 1 Principes comptables généraux

Note 1.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance SE (« la société ») est une entreprise domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 comprennent la société et ses filiales (ensemble désigné comme « le groupe » ou « TP »).

Les états financiers ont été arrêtés par le conseil d'administration du 26 février 2026 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 mai 2026.

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 2025 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 2024.

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. TP 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.

Ces indices sont en progression de 13 % et 10 % sur l'année respectivement pour l'Argentine et la Turquie. De son côté, pour convertir le compte de résultat de 2025 :

- la parité EUR/ARS s'établit à 1 704, en progression de 20 % par rapport au taux moyen de la période ;
- la parité EUR/TRY s'établit à 50,48, en progression de 13 % par rapport au taux moyen de la période.

Par ailleurs, la Sierra Leone est également considérée comme une économie en hyperinflation. L'impact du retraitement d'hyperinflation sur les états financiers de la filiale ayant pour monnaie fonctionnelle le leone n'est pas significatif.

Le Ghana et le Suriname ne répondent plus aux critères définissant une situation d'hyperinflation. La monnaie fonctionnelle de ces entités est l'euro.

1.2.1 Nouvelles normes IFRS et interprétations

Normes IFRS, amendements et interprétations nouvelles applicables à compter du 1er janvier 2025

L'amendement à IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* relatif à l'absence de convertibilité d'une monnaie étrangère, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025, n'a pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du groupe.

Normes IFRS, amendements et interprétations adoptées par l'Union européenne mais non encore applicables au 31 décembre 2025

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements à IFRS 9 *Instruments financiers* et IFRS 7 *Instruments financiers : informations à fournir* qui clarifie la classification de certains instruments financiers. Ces amendements seront d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2026. Le groupe est en cours d'évaluation des impacts éventuels sur la présentation de ses comptes.

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 :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des immobilisations incorporelles et des goodwill (notes 3.6 et 4) ;
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprises (note 3.6) ;
- l'évaluation des charges liées aux paiements fondés sur les actions (note 3.8) ;
- l'évaluation des obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi (note 3.12) ;

- l'évaluation des instruments financiers dérivés (note 7.5) ;
- l'évaluation des impôts différés et traitements fiscaux incertains (note 5) ;
- l'évaluation des provisions pour risques et charges (note 9.2).

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 liés à la politique commerciale américaine

Compte tenu de l'activité du groupe, portant sur des prestations de service, les décisions prises par le gouvernement américain en matière de tarifs douaniers n'ont pas d'impact direct sur sa chaine de valeur. Toutefois si ces mesures devaient aboutir à une hausse significative des prix des équipements informatiques, téléphoniques utilisés par le groupe aux Etats-Unis, le montant d'investissements réalisé par sa filiale américaine pourrait augmenter. La réforme fiscale "One Big Beautiful Bill Act", adoptée le 4 juillet 2025, n'a pas d'incidence négative significative sur les activités du groupe.

Note 1.4 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 de TP 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 TP dans près de 100 pays augmente son exposition aux risques environnementaux et accroit la probabilité de phénomènes météorologiques extrêmes pouvant 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.

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 26 juillet 2023, du 30 juillet 2024 et du 31 juillet 2025 incluent un critère de performance lié aux objectifs de réduction des émissions carbone scopes 1 & 2 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 entre autres soumises à la réalisation d'objectifs de réduction du scope 3 et de la part d'énergie renouvelable dans l'électricité totale consommée (cf. note 7.4 *Passifs financiers*).

Le groupe a pris en compte les enjeux des risques climatiques et environnementaux dans l'établissement de ses états financiers et conclue en une absence d'impact identifié sur les comptes consolidés au 31 décembre 2025. La gestion de ces risques ainsi que leurs enjeux sont présentés dans le Chapitre 3 *Durabilité* du Document d'enregistrement universel.

Note 1.5 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*.

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.

Concernant les marques ayant une durée de vie illimitée, elles font l'objet d'un test de dépréciation annuel en procédant au calcul de leur juste valeur selon la méthode des redevances. Les hypothèses retenues sont décrites en note 3.6 *Autres immobilisations incorporelles.*

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 charge de dépréciation dans le compte de résultat si nécessaire.

Note 1.6 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.

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, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

Titres de participation non consolidés

La juste valeur des titres de participation non consolidés détenus par le groupe est déterminée sur la base des données de marché disponibles à la date de clôture.

Lorsque ces données ne sont pas disponibles, la juste valeur est estimée en utilisant des techniques d'évaluation usuelles, telles que l'actualisation des flux de trésorerie attendus ou des multiples de marché pertinents.

Note 1.7 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 bilanciels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

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 (cf. note 13 *Liste des sociétés consolidée*).

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 2025

Acquisition de ZP Better Together

Le 5 février 2025, le groupe a finalisé l'acquisition de 100 % des titres de la société américaine ZP Better Together, un acteur majeur des solutions linguistiques et plateformes technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes. L'opération, annoncée le 26 novembre 2024, a obtenu l'approbation des autorités réglementaires compétentes. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de développement du groupe qui vise à renforcer ses activités de services spécialisés en élargissant l'offre de LanguageLine Solutions avec l'ajout de services critiques. Le prix d'acquisition s'élève à 500,9 millions de dollars US intégralement financé par endettement. Il n'est pas prévu dans le contrat d'achat de clause d'ajustement de prix futur. Les frais afférents à cette acquisition s'élèvent à 0,9 million d'euros et ont été comptabilisés en « autres charges d'exploitation ».

Le tableau ci-dessous présente les valeurs attribuées aux actifs et passifs identifiables de ZP Better Together à la date d'acquisition :

(en millions de dollars US)	Valeurs à la date d'acquisition
ACTIFS NON COURANTS	
Droits d'utilisation des actifs loués	7
Immobilisations corporelles	18
Immobilisations incorporelles	391
Impôts différés	7
Total actifs non courants	**423**
ACTIFS COURANTS	
Créances clients	41
Autres actifs courants	2
Autres actifs financiers	1
Trésorerie et équivalents	15
Total actifs courants	**59**
TOTAL ACTIF	**482**

(en millions de dollars US)	Valeurs à la date d'acquisition
PASSIFS NON COURANTS	
Obligations liées aux contrats de location	4
Impôts différés	98
Total passifs non courants	**102**
PASSIFS COURANTS	
Dettes d'impôts	5
Fournisseurs	2
Autres passifs courants	9
Obligations liées aux contrats de location	3
Total passifs courants	**19**
TOTAL PASSIFS	**121**
Actifs nets acquis à 100 %	361
Prix d'acquisition	501
Goodwill	**140**

La société ZP Better Together bénéficie d'une solide base clients et propose, au travers de plateformes spécialisées et d'interprètes experts, des services critiques d'interprétation. Le groupe a finalisé les travaux d'évaluation de ses actifs et passifs et les éléments incorporels suivants ont été identifiés :

- la licence d'exploitation avec la *Federal Communications Commission* pour 308,3 millions de dollars US (296,7 millions d'euros) ;
- la « relation clients » pour 33,1 millions de dollars US (31,9 millions d'euros) ;
- des technologies pour 40,2 millions de dollars US (38,7 millions d'euros) ;
- la marque ZP Better Together pour 8,9 millions de dollars US (8,5 millions d'euros).

L'impôt différé passif afférent à ces différents actifs s'élève à 97,6 millions de dollars US (94,0 millions d'euros). Il en résulte un goodwill de 140,4 millions de dollars US (135,1 millions d'euros) qui intègre principalement la main-d'œuvre constituée, la complémentarité stratégique avec LanguageLine Solutions, ainsi que les synergies de revenus attendues. Ces travaux d'évaluation ont été réalisés avec l'aide d'experts indépendants.

ZP Better Together est intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe à compter du 1er février 2025 et sa contribution au résultat du groupe sur 2025 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	01/02/2025 au 31/12/2025
Chiffre d'affaires	188
Résultat opérationnel *	65
Résultat net *	50

* *Hors amortissements des incorporels liés aux acquisitions*

Sur l'année civile 2025, le chiffre d'affaires s'élève à 207,7 millions d'euros et le résultat net (hors amortissement des incorporels liés à l'acquisition) à 54,6 millions d'euros.

Acquisition de Agents Only

Le 18 juin 2025, le groupe a procédé à l'acquisition de 100 % des titres de Agents Only, une plateforme de crowdsourcing soutenue par l'IA destinée à fournir, sur demande, des experts hautement qualifiés à travers le monde dans leur domaine. La transaction sera intégralement réglée en numéraire pour un montant de 19,2 millions de dollars US, dont 14,6 millions de dollars US (12,9 millions d'euros) décaissés sur le 1er semestre 2025 et 4,6 millions de dollars US correspondant à des versements de compléments de prix différés. Agents Only a généré un chiffre d'affaires d'environ 1,8 million d'euros en 2024 et est consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2025.

Autres acquisitions et prises de participations

Le groupe a finalisé l'acquisition de 51 % des titres d'une entité basée au Qatar et dont la participation avait été acquise lors de l'acquisition de Majorel pour un montant de 8,8 millions d'euros. Sa participation dans la société est passée de 49 % à 100 %. Un gain de 3,7 millions d'euros a été comptabilisé en résultat opérationnel lors de la réévaluation à la juste valeur de la participation détenue précédemment. En conséquence, cette entité, précédemment consolidée selon la méthode de la mise en équivalence, est désormais consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2025.

Dans le cadre de sa stratégie de transformation pour s'adapter aux enjeux de l'intelligence artificielle, le groupe a acquis des participations minoritaires et des droits à participations dans les sociétés Sanas, Ema et Parloa. Ces sociétés sont spécialisées dans les technologies d'intelligence artificielle appliquées à l'expérience client. Un montant global de 25,9 millions d'euros a été investi dans le cadre de ces opérations. Ces investissements ont été comptabilisés en "autres actifs financiers" dans l'état de la situation financière. Compte tenu de la nature de ces participations et des relations entre TP et ces partenaires, ces titres font l'objet d'une réévaluation à la juste valeur à la clôture de l'exercice (*Note 7.6 Valeur comptable et juste valeur des actifs et passifs par catégorie*).

2.2.2 Acquisitions 2024

Le groupe n'a pas réalisé d'opérations d'acquisitions ou de cessions de sociétés significatives au cours de l'exercice 2024, toutefois des intérêts minoritaires ont été rachetés au cours de l'exercice dans le cadre de l'intégration du groupe Majorel.

2.2.3 Cessions 2025

En décembre 2025, TP a finalisé la cession d'une de ses filiales située en Russie à une société tierce. La filiale ne représentait pas une ligne d'activité majeure et l'impact de la cession sur les états financiers consolidés est jugé non significatif. Au 31 décembre 2025, l'entité est par conséquent sortie du périmètre de consolidation.

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* 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*, les services sont principalement reconnus en fonction du temps passé par les employés (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.

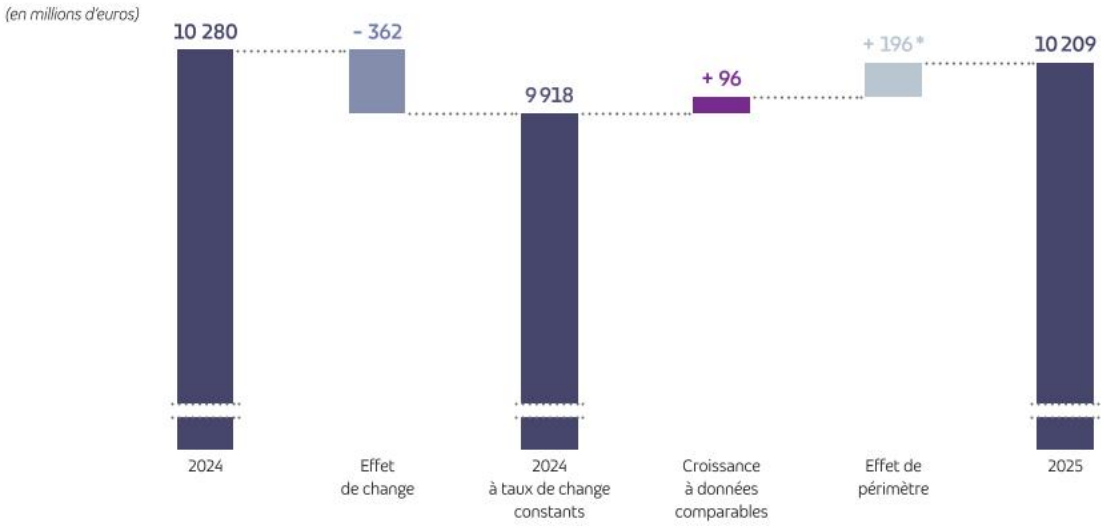
Concernant les activités « services spécialisés » :

- LanguageLine Solutions & ZP Better Together : les revenus des prestations d'interprétariat en ligne & les services destinés aux personnes sourdes et malentendantes, sont réalisés et comptabilisés sur la base du temps effectivement consacré par les traducteurs et interprètes ;
- TLScontact : Les revenus liés à la gestion des demandes de visas sont reconnus en fonction des demandes traitées ;
- Health Advocate : Les revenus liés à l'activité 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 ;
- PSG Global Solutions : 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 2025 s'élève à 10 209,3 millions d'euros, représentant une diminution de -0,7 % par rapport à 2024 à données publiées. La croissance organique à périmètre et taux de change constants sur cette même période s'élève à 1,0 %.



* *Concerne principalement les sociétés ZP Better Together acquise en février 2025 (cf. 2.2 Évolution du périmètre de consolidation).*

La répartition du chiffre d'affaires par secteur client pour les activités *Core Services* est présentée ci-après:

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	2025 %	2024 %
Médias sociaux, loisirs & jeux	**21 %**	21 %
Services financiers et assurance	**17 %**	16 %
Agences de voyage, hôtellerie, compagnies Aériennes	**12 %**	12 %
Distribution & e-commerce	**9 %**	10 %
Télécommunications	**8 %**	8 %
Technologie	**8 %**	8 %
Santé	**7 %**	7 %
Administrations et gouvernements	**6 %**	4 %
Automobile	**3 %**	3 %
Autres	**9 %**	11 %
TOTAL RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CORE SERVICES PAR SECTEUR CLIENT	**100 %**	**100 %**

Autres produits de l'activité

Les « Autres produits de l'activité » sont principalement constitués de subventions publiques qui sont présentées dans l'état de la situation financière 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 2025, les subventions s'élèvent à 11,6 millions d'euros, contre 8,2 millions d'euros en 2024.

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'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatives à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

L'activité du groupe telle que suivie par le directeur général est segmentée de la façon suivante :

- les activités *core 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 en solutions digitales de TP Infinity. Celles-ci s'articulent autour de deux grandes zones de management :
  - la zone Amériques qui couvre les activités réalisées dans les pays d'Amérique du Nord, aux Philippines, en Inde ainsi qu'en Amérique latine,
  - la zone Europe, MEA & Asie-Pacifique, qui couvre les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe, les activités du groupe au Moyen-Orient et en Afrique, en Asie-Pacifique ainsi que les activités de conseil en solutions digitales de TP Infinity ;
- les « services spécialisés » qui incluent les services d'interprétariats offerts par LanguageLine Solutions, les services de gestion des demandes de visas pour le compte des gouvernements offerts par TLScontact, les services de gestion du parcours de santé proposés aux entreprises pour leurs salariés par Health Advocate, les services d'externalisation des processus de recrutement rendus par PSG Global Solutions, les activités de recouvrement de créances en Amérique du Nord, développées par la filiale AllianceOne et les solutions linguistiques et technologiques destinées aux personnes sourdes et malentendantes proposées par ZP Better Together.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

2025 *(en millions d'euros)*	*Core Services* Amériques	*Core Services* EMEA & APAC	*Core Services* Holdings	Services spécialisés	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES [1]	**4 026**	**4 698**		**1 485**	**10 209**
Charges de personnel	- 2 745	- 3 371	- 41	- 793	- 6 950
Pertes de valeur des goodwill et incorporels				- 97	- 97
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 288	- 276	- 14	- 161	- 739
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**437**	**447**	**-73**	**244**	**1 055**
Investissements	- 117	- 86	- 1	- 49	- 253
Actifs incorporels et corporels (nets) [2]	2 580	2 590	48	2 379	7 597

(1) Dont France (siège social) pour 1 242,1 millions d'euros et États-Unis pour 2 971,4 millions d'euros soit environ 41,3 % du chiffre d'affaires.

(2) Dont France pour 421,3 millions d'euros et États-Unis et Inde pour respectivement pour 3 167,3 millions d'euros et 745,9 millions d'euros.

2024 *(en millions d'euros)*	*Core Services* Amériques	*Core Services* EMEA & APAC	*Core Services* Holdings	Services spécialisés	Total
CHIFFRE D'AFFAIRES [1]	**4 190**	**4 601**		**1 489**	**10 280**
Charges de personnel	- 2 804	- 3 290	- 40	- 767	- 6 901
Pertes de valeur des goodwill		- 14		- 15	- 29
Amortissements des actifs incorporels et corporels	- 322	- 291	- 14	- 152	- 779
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**452**	**344**	**- 48**	**334**	**1 082**
Investissements	- 79	- 80	- 7	- 53	- 219
Actifs incorporels et corporels (nets) [2]	2 963	2 691	62	2 355	8 071

(1) Dont France (siège social) pour 836,6 millions d'euros et États-Unis pour 2 827,3 millions d'euros soit environ 35,6 % du chiffre d'affaires.

(2) Dont France pour 467,0 millions d'euros et États-Unis et Inde pour respectivement pour 3 282,9 millions d'euros et 889,9 millions d'euros.

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.

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Créances clients	**2 131**	**-32**	**2 099**	2 200
TOTAL	**2 131**	**- 32**	**2 099**	**2 200**

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 constatée à ce titre en 2025.

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Amériques	**847**	951
EMEA & APAC	**1 045**	1 025
Services spécialisés	**206**	223
Holding	**1**	1
TOTAL	**2 099**	**2 200**

Échéancier des créances clients et comptes rattachés

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Non échues	1 733	-5	1 728	1 839
< 30 jours	232	-1	231	186
< 60 jours	90	-6	84	78
< 90 jours	28	-1	27	43
< 120 jours	30	-2	28	43
> 120 jours	18	-17	1	11
TOTAL	**2 131**	**- 32**	**2 099**	**2 200**

Affacturage

Dans le cadre d'un contrat d'affacturage, les créances sont cédées sans recours, à condition principalement :

- qu'elles remplissent les critères d'éligibilité requis dans le contrat ;
- qu'elles ne soient pas valablement contestables par le client ;
- qu'en cas de défaillance du client, le groupe respecte la procédure prévue dans le contrat d'assurance.

Certaines filiales du groupe, notamment en Europe, sont parties prenantes de contrats d'affacturage (contrats de rachat de balance sans recours avec délégation de police d'assurance) leur permettant de céder des créances clients. Le principal programme du groupe, mis en place en 2012 et mis à jour en juin 2024 afin notamment d'y intégrer une filiale issue de l'acquisition de Majorel, inclue une enveloppe autorisée de 125 millions d'euros et est renouvelable chaque année par tacite reconduction.

Après analyse, il a été considéré que les droits contractuels de recevoir les flux de trésorerie ont été transférés aux factors. Les créances transférées sur l'ensemble des programmes portent sur un montant de 110,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 (105,0 millions d'euros au 31 décembre 2024) et ont été déconsolidées.

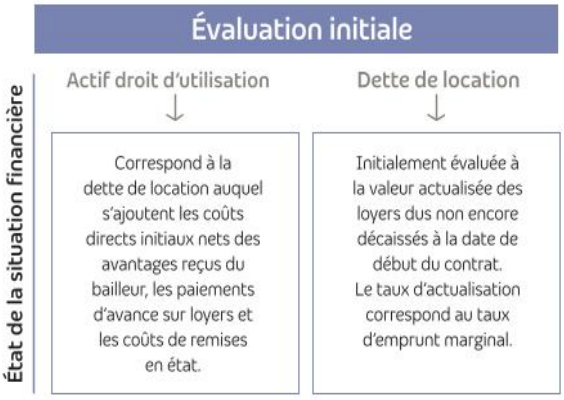
Il est à noter que le groupe conserve l'activité de relance et d'encaissement des créances cédées, pour le compte des factors.

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 dans l'état de la situation financière 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.

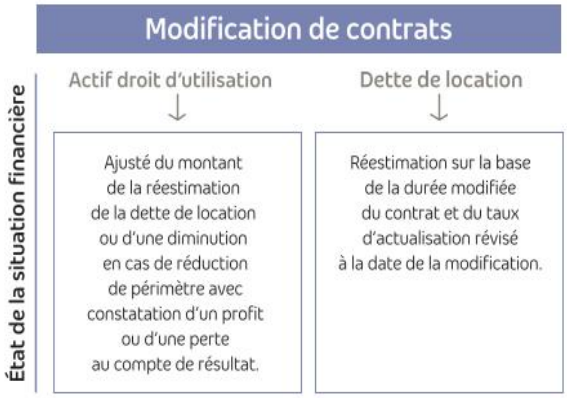
Au cours de la vie d'un contrat il peut être nécessaire de procéder à des ajustements de la valeur de l'actif « droit d'utilisation » et de la dette de location et ce principalement dans les cas suivants :

- 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 716,7 millions d'euros en valeur nette à la date de clôture (725,5 millions d'euros au 31 décembre 2024) et se décompose comme suit :

Valeurs brutes
(en millions d'euros)

	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**1 570**
Augmentation	260
Diminution	- 160
Conversion	- 18
31 décembre 2024	**1 652**
Variation de périmètre*	
Augmentation	324
Diminution	- 170
Conversion	- 97
31 DÉCEMBRE 2025	**1 709**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements & dépréciations
(en millions d'euros)

	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**- 803**
Dotation	- 266
Diminution	133
Conversion	9
31 décembre 2024	**- 927**
Variation de périmètre*	5
Dotation	- 253
Diminution	135
Conversion	48
31 DÉCEMBRE 2025	**- 992**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net
(en millions d'euros)

	Droit d'utilisation des actifs loués
31 décembre 2023	**767**
31 décembre 2024	**725**
31 DÉCEMBRE 2025	**717**

Le montant des obligations liées aux contrats de location s'élève à la date de clôture à 782,6 millions d'euros, contre 795,4 millions d'euros au 31 décembre 2024. L'échéancier des flux de trésorerie contractuels non actualisés se décompose comme suit :

		Flux de trésorerie contractuels						
(en millions d'euros)	Total 31/12/2025	Total	< 1 an	< 2 ans	< 3 ans	< 4 ans	< 5 ans	Au-delà
Obligations liées aux contrats de location	**783**	986	264	206	158	127	81	150

Au cours de l'exercice 2025, les charges d'intérêts sur ces obligations liées aux contrats de location s'élèvent à 69,5 millions d'euros, contre 61,0 millions d'euros en 2024.

Par ailleurs, les charges de loyers issues de contrats de location non inclus dans la détermination de la dette locative s'élèvent à 19,4 millions d'euros en 2025 (25,1 millions d'euros en 2024). Les engagements non comptabilisés relatifs à ces derniers s'élèvent à 11,0 millions d'euros à la date de clôture (10,7 millions d'euros au 31 décembre 2024), dont 66 % sont à échéance 2026. 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 32,4 millions d'euros à la date de clôture, ce qui représente 3 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 1.5 *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 2023	**766**	**982**	**347**	**15**	**2 110**
Reclassement	23	2		- 23	2
Augmentation	53	80	22	40	195
Diminution	- 52	- 64	- 20		- 136
Conversion	- 2	- 6	- 5	1	- 12
Ajustement hyperinflation	9	12	6		27
31 décembre 2024	**797**	**1 006**	**350**	**33**	**2 186**
Variation de périmètre*		5	-1	5	9
Reclassement	34	21	-5	- 66	-16
Augmentation	61	108	27	53	249
Diminution	- 30	- 60	- 31		- 121
Conversion	- 58	- 75	- 22	- 4	- 159
Ajustement hyperinflation	2	25	15		42
31 DÉCEMBRE 2025	**806**	**1 030**	**333**	**21**	**2 190**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Amortissements et dépréciations *(en millions d'euros)*	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2023	**- 487**	**- 695**	**- 241**	**-**	**- 1 423**
Reclassement	- 10	5	2		- 3
Dotation	- 84	- 140	- 36		- 260
Diminution	47	58	18		123
Conversion	3	5	3		11
Ajustement hyperinflation	- 5	- 9	- 3		- 17
31 décembre 2024	**- 536**	**- 776**	**- 257**	**-**	**- 1 569**
Variation de périmètre*	1	5	3		9
Reclassement	- 8	- 6	6		- 8
Dotation	- 81	- 129	- 28		- 238
Diminution	27	58	29		114
Conversion	40	57	16		113
Ajustement hyperinflation	- 2	- 24	- 11		- 37
31 DÉCEMBRE 2025	**- 559**	**- 815**	**- 242**	**-**	**- 1 616**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Montant net *(en millions d'euros)*	Terrains et constructions	Matériel informatique téléphonique	Autres	En cours	Total
31 décembre 2023	**279**	**287**	**106**	**15**	**687**
31 décembre 2024	**261**	**230**	**93**	**33**	**617**
31 DÉCEMBRE 2025	**247**	**215**	**91**	**21**	**574**

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 1.5 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

L'évaluation des relations clients tient compte d'un taux d'attrition sur les acquisitions récentes du groupe (entre 4 % et 8 % par an).

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 10 ans
Relations clients :	8 à 16 ans

Les marques ayant une durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de dépréciation annuel et le cas échéant sont ramenées à la valeur recouvrable. Les autres sont amorties sur une durée de cinq ans.

Les autres immobilisations incorporelles se décomposent comme suit :

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Valeurs brutes *(en millions d'euros)*	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**121**	**3 048**	**292**	**2**	**3 463**
Reclassement			15		15
Augmentation		1	23		24
Diminution			- 13		- 13
Conversion	8	126	1		135
Ajustement hyperinflation			4		4
31 décembre 2024	**129**	**3 175**	**322**	**2**	**3 628**
Variation de périmètre*	38	337	-1		374
Reclassement			18		18
Augmentation			12		12
Diminution			- 11		- 11
Conversion	- 19	- 337	- 23		- 379
Ajustement hyperinflation			9		9
31 DÉCEMBRE 2025	**148**	**3 175**	**326**	**2**	**3 651**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Amortissements et dépréciations *(en millions d'euros)*	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**- 80**	**- 839**	**- 228**	**- 2**	**- 1 149**
Reclassement			-14		-14
Dotation	- 10	- 210	- 33		- 253
Diminution			13		13
Conversion	-6	-53	-1		-60
Ajustement hyperinflation			- 3		- 3
31 décembre 2024	**- 96**	**- 1 102**	**- 266**	**- 2**	**- 1 466**
Variation de périmètre*			1		1
Reclassement				1	1
Dotation	- 13	- 205	- 30		- 248
Dépréciation		- 10			- 10
Diminution			10		10
Conversion	11	129	19		159
Ajustement hyperinflation			- 8		- 8
31 DÉCEMBRE 2025	**- 98**	**- 1 188**	**- 274**	**- 1**	**- 1 561**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

	Actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises		Autres		
Montant net *(en millions d'euros)*	Logiciels	Marques, licences et relations clients	Logiciels	Autres	Total
31 décembre 2023	**41**	**2 209**	**64**	**-**	**2 314**
31 décembre 2024	**33**	**2 073**	**56**	**-**	**2 162**
31 DÉCEMBRE 2025	**50**	**1 987**	**52**	**1**	**2 090**

Les autres immobilisations incorporelles comprennent les marques LLS, Health Advocate, PSG Global Solutions pour un montant respectif de 89,4 millions d'euros, 36,7 millions d'euros, 4,5 millions d'euros ainsi que la licence d'exploitation de ZP Better Together pour un montant de 262,4 millions d'euros au 31 décembre 2025. Leur durée de vie étant indéterminée, celles-ci ne font donc pas l'objet d'un amortissement mais font l'objet d'un test de dépréciation à la clôture. Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation de ces marques comprennent un taux de redevances compris entre 0,4% et 2 % du chiffre d'affaires selon la marque, un taux d'actualisation de 7,5 %/an prenant en compte la devise principale et le pays d'exploitation de ces marques et un taux de croissance au-delà de la durée du plan de 2,2 %. Les travaux ont conduit à reconnaitre une dépréciation de la marque Health Advocate de 9,6 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent également la marque Majorel, amortie sur une durée de cinq ans, pour un montant de 27,7 millions d'euro.

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.

	31/12/2025			31/12/2024
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Autres créances	59	- 2	57	37
État, impôts et taxes	144		144	145
Avances et créances sur immobilisations	6		6	13
Charges constatées d'avance	124		124	112
TOTAL	333	- 2	331	307

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 31 juillet 2025

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 21 mai 2025 portant sur un maximum de 4 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 31 juillet 2025 a attribué gratuitement un total de 760 075 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 25 %, 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 2024 et l'exercice clos le 31 décembre 2027 :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Croissance organique du chiffre d'affaires	Égale à la croissance du marché (tel que publiée par Everest Group)	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 1,5 %	Supérieure ou égale à la croissance du marché + 2 %

Le second critère de performance, pesant pour 25 %, est fondé sur des niveaux de flux de trésorerie disponibles cumulés au 31 décembre 2027 *(free cash flow)* :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Free cash flow	Inférieur à 3 000 millions d'euros	Inférieur à 3 300 millions d'euros	Inférieur à 3 500 millions d'euros	Supérieur ou égal à 3 500 millions d'euros

Le troisième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur l'atteinte d'un taux de réduction des émissions de carbone de scope 1 et de scope 2, aligné sur les nouveaux objectifs 2030 de TP (le "RSE") :

Pourcentage de crédit d'actions	0 %	50 %	75 %	100 %
Critère environnemental (RSE)	Inférieur à 35 %	Supérieur ou égal à 35 %	Supérieur ou égal à 38 %	Supérieur ou égal à 41,3 %

Le quatrième critère de performance, pesant pour 12,5 %, est fondé sur le taux de promotions internes mesuré sur la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2027 :

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 25 %, est fondé sur la surperformance du cours de l'action TP 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 200 points de base	Supérieure ou égale à 200 points de base	Supérieure ou égale à 300 points de base	Supérieure ou égale à 400 points de base

Actions de performance – Plans du 30 juillet 2024 et du 26 juillet 2023

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 23 mai 2024 portant sur un maximum de 3 % du capital de la société à la date d'attribution, le conseil d'administration du 30 juillet 2024 a attribué gratuitement un total de 700 455 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.

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.

L'assemblée générale du 21 mai 2025 a approuvé une modification des critères de performances financiers:

- modification du critère de croissance organique du chiffre d'affaires par la baisse de la fourchette cible et l'introduction d'un pourcentage de crédit d'actions supplémentaire;
- augmentation du critère d'atteinte du free cash flow.

Aucune action de performance ne sera acquise si, sur la période de trois ans, la croissance organique du chiffre d'affaires est inférieure à 10 % ou si le *free cash flow* est inférieur à 2,3 milliards d'euros.

Les caractéristiques de ces trois plans sont les suivantes :

	Plan 26/07/2023	Plan 30/07/2024	Plan 31/07/2025
Date du conseil d'administration	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Date d'octroi des actions	26/07/2023	30/07/2024	31/07/2025
Date d'attribution définitive	27/07/2026	31/07/2027	01/08/2028
Nombre total d'actions octroyées à l'ouverture du plan	**601 088**	**700 455**	**760 075**
dont mandataires sociaux	72 000	105 000	106 000
Nombre d'actions acquises par anticipation			
Nombre d'actions annulées	- 86 512	- 85 597	- 28 500
Solde des actions octroyées à la clôture de la période	**514 576**	**614 858**	**731 575**
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (avec prise en compte du critère de marché)	27,30 €	36,10 €	36,80 €
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (sans prise en compte du critère de marché)	148,40 €	96,50 €	73,40 €
CONDITIONS DE PERFORMANCE			
Croissance organique du chiffre d'affaires	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Free cash flow	Cumulé 2022-2025	Cumulé 2023-2026	Cumulé 2024-2027
Surperformance du cours de bourse de l'action par rapport à l'indice de référence (CAC 40)	Période 2022-2025	Période 2023-2026	Période 2024-2027
Critère environnemental (RSE)	Période 2019-2025	Période 2019-2026	Période 2019-2027
Taux de promotions internes	Période 2023-2025	Période 2024-2026	Période 2025-2027
CHARGE 2025 (EN MILLIONS D'EUROS)	**33**	**17**	**5**

Actions de performance – Plan du 27 juillet 2022

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 était conditionné à des performances sur la période 2022 à 2025 dont la réalisation donne droit à 67,5 % des actions ainsi qu'à des conditions de présence des bénéficiaires sur une période se terminant le 28 juillet 2025.

Il en résulte l'attribution définitive de 335 041 actions par actions autodétenues.

La charge relative à ce plan s'élève à 20,4 millions d'euros sur l'exercice 2025.

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.

La charge relative à ces autres attributions s'élève à 0,9 million d'euros sur l'exercice 2025.

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 52,9 millions d'euros sur l'exercice 2025, contre 50,1 millions d'euros en 2024.

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.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

	2025				2024			
	Allemagne	France	Inde	Philippines	Allemagne	France	Inde	Philippines
Taux d'actualisation	4,10 %	3,80 % 4,09 %	5,59 % 6,15 %	6,20 % 6,35 %	3,30 %	3,17 % 3,60 %	6,71 % 7,25 %	6,11 % 6,20 %
Taux d'augmentation des salaires	2,25 %	3,00 % 3,20 %	5,00 % 6,00 %	4,00 % 5,00 %	2,25 %	3,00 % 3,20 %	5,00 %	4,00 % 5,00 %

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
Dette au 31/12/2023	**22**	**56**	**78**
Résultat	**1**	**8**	**9**
Coûts des services rendus	1	6	7
Charges d'intérêts financiers		2	2
Réductions et règlements	**-2**	**- 5**	**- 7**
Autres éléments du résultat global	**-2**	**2**	**-**
Écarts de conversion			**-**
Dette au 31/12/2024	**19**	**61**	**80**
Résultat	**5**	**10**	**15**
Coûts des services rendus	3	7	10
Charges d'intérêts financiers	2	3	5
Réductions et règlements	**- 2**	**- 4**	**- 6**
Autres éléments du résultat global	**- 3**	**3**	**-**
Écarts de conversion		**- 6**	**- 6**
DETTE AU 31/12/2025	**19**	**64**	**83**

La dette au 31 décembre 2025 présentée en « Autres » concerne principalement les filiales en France, en Inde et aux Philippines et ce pour respectivement 14,6 millions d'euros, 11,3 millions d'euros et 10,0 millions d'euros.

Le montant de la dette dans l'état de la situation financière, correspondant à la dette actuarielle diminuée de la juste valeur des actifs en couverture était de :

- 76,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- 79,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 ;
- 82,9 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Répartition par nature des actifs en couverture

(en millions d'euros)	2025	2024
Engagement	**116**	**111**
Fonds de pension	**17**	16
Actions	**10**	9
Obligations	**2**	1
Disponibilités	**3**	3
Autres	**1**	2
Actif de couverture	**33**	**31**
DETTE DANS L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE	**83**	**80**

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à 0,4 million d'euros au 31 décembre 2025.

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)	31/12/2025	31/12/2024
Fournisseurs	**388**	333
Autres créditeurs	**355**	354
État impôts et taxes	**163**	166
Charges à payer	**548**	591
Autres dettes d'exploitation	**90**	151
TOTAL	**1 544**	**1 595**

Les autres dettes d'exploitation, incluent la juste valeur passive des instruments financiers dérivés sur couvertures de change pour 32,6 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 85,8 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Aucune filiale du groupe n'est partie prenante de contrats d'affacturage inversé (*reverse factoring*).

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 6 950,2 millions d'euros en 2025, contre 6 901,4 millions d'euros en 2024.

La décomposition de l'effectif en équivalent temps plein (ETP) par région se présente comme suit :

(en ETP)	2025	2024
Amériques	**272 523**	264 728
EMEA & APAC	**162 229**	167 689
Services spécialisés	**11 857**	13 517
Holdings	**107**	118
TOTAL	**446 716**	**446 052**

Note 3.15 Charges externes

Elles sont constituées des frais détaillés dans le tableau ci-dessous. Concernant les charges liées aux locaux, seuls les loyers des biens de faible valeur et de courte durée demeurent comptabilisés en charges externes, elles n'incluent pas les charges de loyer liées aux contrats de location entrant dans le champ de la norme IFRS 16 (cf. note 3.4 *Contrats de location*).

(en millions d'euros)	2025	2024
Abonnements cloud *	**- 172**	- 164
Frais de télécommunication	**- 140**	- 156
Frais de fonctionnement	**- 125**	- 137
Frais de déplacement, missions et réceptions	**- 119**	- 117
Loyers et charges locatives immobiliers	**- 112**	- 119
Entretien de matériel	**- 99**	- 127
Nettoyage et gardiennage	**- 83**	- 81
Honoraires *	**- 82**	- 98
Frais de recrutement	**- 71**	- 76
Frais de consultant	**- 70**	- 57
Coûts Tech & Digital liés aux contrats clients	**- 31**	- 32
Consommables	**- 29**	- 26
Autres**	**- 108**	- 174
TOTAL	**- 1 241**	**- 1 364**

* *La présentation de certaines charges externes a été affinée afin d'améliorer la lisibilité de l'information financière.*

** *Dont en 2024, -64 millions d'euros de coûts de restructuration correspondant aux plans annoncés dans les différents pays.*

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)	2025	2024
Autres produits d'exploitation		5
Autres charges d'exploitation	**- 22**	- 8
TOTAL	**- 22**	**- 3**

Les autres produits et charges d'exploitation constatées sur l'exercice 2025 sont principalement liées à des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à l'arrêt des opérations du groupe dans certains pays notamment en Russie. En 2024, elles comprenaient des coûts engagés dans le cadre des acquisitions de sociétés ainsi qu'à des coûts liés à des fermetures 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'arrêté 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 UGT (ou d'un groupe d'UGT) est portée en diminution de la valeur comptable des actifs affectés à l'UGT (ou groupe d'UGT) 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 UGT 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.

À la suite d'une réorganisation opérationnelle et managériale des activités au sein de la zone EMEA & APAC, certaines entités du groupe situées en Afrique (Ghana, Kenya et Nigéria) et servant principalement le marché du Royaume-Uni, ont été reclassées. Ces entités, auparavant rattachés aux UGT FSM Majorel et Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud, ont été intégrés à l'UGT Royaume-Uni. Le goodwill relatif à ces UGT a été réalloué en fonction de la juste valeur relative des différentes composantes. Le tableau ci-après récapitule les modifications effectuées:

UGT *(en millions d'euros)*	Goodwill réalloué
Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud	-11
FSM (French Speaking Market) Majorel	-18
Royaume-Uni	29
TOTAL	-

Au 31 décembre 2025, l'analyse a conduit à la détermination des principales UGT suivantes :

UGT CTSS

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées aux États-Unis, au Canada et aux Philippines. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 994,2 millions d'euros.

UGT *Nearshore*

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Mexique, au Costa Rica, au Guatemala, au Salvador, au Honduras, au Bélize et en République dominicaine. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 593,8 millions d'euros.

UGT Europe centrale

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Allemagne, en Suisse en Belgique et aux Pays-Bas ainsi que des filiales de production au Kosovo, en Bosnie, en Croatie, en Géorgie, en Arménie, en Macédoine du Nord et au Suriname. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 695,2 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées au Royaume-Uni ainsi que les filiales de production située en Afrique du Sud, au Ghana, au Kenya et au Nigéria. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 318,8 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*)

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale historique française, marocaine ainsi que des filiales de production situées en Tunisie, à Madagascar et au Togo. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 207,1 millions d'euros.

UGT FSM (*French Speaking Market*) Majorel

Cette UGT regroupe l'activité *core services* de la filiale française ainsi que des filiales de production situées au Maroc, au Sénégal, au Togo et en Côte d'Ivoire, issues de l'acquisition de Majorel en novembre 2023. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 596,5 millions d'euros.

UGT Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Grèce, en Egypte, en Turquie et en Roumanie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 018,7 millions d'euros.

UGT Asie-Pacifique

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Chine, en Malaisie, en Indonésie, et au Japon. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 714,4 millions d'euros.

UGT Espagne

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées en Espagne. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 182,3 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 1 966,8 millions d'euros.

UGT Inde

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition d'Intelenet en octobre 2018 et regroupe les activités d'Intelenet en Inde ainsi que les activités de la filiale historique du groupe en Inde. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 1 014,2 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 484,6 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 164,9 millions d'euros.

UGT ZP Better Together

Cette UGT a été créée à la suite de l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 et appartient aux « services spécialisés ». La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 492,1 millions d'euros.

UGT Europe de l'Est

Cette UGT regroupe l'activité *core services* des filiales situées principalement en Pologne, en Lituanie et en Tchéquie. La valeur recouvrable de cette UGT s'élève à 120,2 millions d'euros.

Autres UGT

Les autres UGT sont au nombre de 10 (MAR, TLScontact, ARM, etc.) et ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2 % du montant total des goodwill.

Note 4.3 Détermination de la valeur recouvrable des UGT

La valeur recouvrable des UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité.

Hormis pour des acquisitions réalisées au cours de l'exercice, le groupe n'utilise pas d'autre méthode de valorisation.

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 1.7 *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 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 TP (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 des UGT PSG Global Solutions pour 66,9 millions d'euros et Health Advocate pour 20,4 millions d'euros.

Note 4.4 Variation du goodwill et répartition par UGT

Les variations de goodwill sur les exercices 2024 et 2025 sont détaillées ci-dessous :

Goodwill *(en millions d'euros)*	Valeurs brutes	Dépréciations	Montant net
Au 31 décembre 2023	**4 571**	**- 135**	**4 436**
Conversion	160		160
Dotation		- 29	- 29
Au 31 décembre 2024	**4 731**	**-164**	**4 567**
Variation de périmètre*	149	10	159
Conversion	- 429	6	- 423
Dotation		- 87	- 87
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**4 451**	**- 235**	**4 216**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Le tableau ci-après récapitule les éléments clés relatifs à chaque UGT significative :

	31/12/2025			31/12/2024		
(en millions d'euros)	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
CTSS	**887**	**2,2 %**	**7,5 %**	987	2,5 %	7,8 %
LanguageLine Solutions	**746**	**2,2 %**	**7,5 %**	840	2,1 %	7,8 %
Inde	**450**	**4,0 %**	**12,0 %**	534	4,0 %	12,0 %
Egypte, Moyen-Orient et Europe du Sud	**404**	**3,8 %**	**14,9 %**	422	3,0 %	15,3 %
Health Advocate	**298**	**2,2 %**	**7,5 %**	359	2,1 %	7,8 %
Asie-Pacifique	**284**	**1,9 %**	**8,3 %**	308	2,1 %	8,3 %
Europe centrale	**251**	**2,2 %**	**6,5 %**	251	2,3 %	7,3 %
FSM Majorel	**156**	**2,2 %**	**9,0 %**	175	1,8 %	9,0 %
Nearshore	**130**	**3,0 %**	**10,8 %**	137	2,6 %	10,8 %
Espagne	**100**	**2,2 %**	**8,0 %**	100	2,0 %	8,0 %
Royaume-Uni	**96**	**2,0 %**	**7,5 %**	70	2,5 %	7,8 %
Europe de l'Est	**80**	**2,2 %**	**7,3 %**	79	2,8 %	7,3 %
PSG Global Solutions	**74**	**2,2 %**	**7,5 %**	157	2,5 %	7,8 %
ZP Better Together	**120**	**2,2 %**	**7,5 %**			
Autres	**140**			148		
TOTAL	4 216			4 567		

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 2025, les UGT Health Advocate, PSG Global Solutions, Espagne et Europe de l'Est ont été jugées comme sensibles. La valeur nette du goodwill, à cette date, est respectivement de 298,2 millions d'euros, 74,2 millions d'euros, 99,8 millions d'euros et 79,8 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 50 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.

		Ecart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable des capitaux employés :		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des capitaux employés	Hausse de 1 % du taux d'actualisation	Baisse de 0,5 % du taux d'EBITDA en valeur terminale	Combinaison des deux facteurs
Health Advocate	554	- 70	-	- 76
PSG Global Solutions	185	- 30	- 5	- 33
Espagne	156	8	17	- 5
Europe de l'Est	130	- 18	- 8	- 25

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 2025, le groupe a constaté une charge d'impôt de 289,5 millions d'euros, contre une charge de 345,7 millions d'euros en 2024. Cela représente un taux d'impôt effectif de 36,8 % en 2025 (33,1 % hors perte de valeur des goodwill), contre 39,8 % en 2024 (38,5 % hors perte de valeur des goodwill). Malgré l'impact défavorable des pertes de valeur des goodwill, la charge d'impôt normalisée se réduit grâce aux effets positifs du plan d'intégration de Majorel qui a continué de se réaliser tout au long de l'année 2025.

La variation avec le taux d'impôt français est analysée ci-dessous :

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net consolidé	**497**	**523**
Charge d'impôt courant	**363**	413
Charge (produit) d'impôt différé	**- 74**	- 67
Résultat avant impôt	**786**	**869**
Taux d'impôt en vigueur en France	**25,83 %**	25,83 %
Charge d'impôt théorique	**- 203**	**- 224**
CVAE	**- 1**	- 1
Différentiel de taux	**24**	34
Perte de valeur des goodwill	**- 23**	- 7
Impôt complémentaire Pilier 2	**- 1**	- 7
Autres différences permanentes et divers	**- 33**	- 52
Retenues à la source*	**- 21**	- 26
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	**- 31**	-63
IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**- 289**	**- 346**

* *Les retenues à la source sont principalement relatives à la taxation des dividendes intragroupe.*

Le groupe a enregistré une charge additionnelle relative à l'imposition mondiale minimum dite Pilier 2 de l'OCDE d'un montant de 0,9 million d'euros dans ses comptes au 31 décembre 2025. Celle-ci est liée aux opérations du groupe aux Philippines, au Salvador et en République Dominicaine avec des activités bénéficiant d'un taux d'imposition local inférieur à 15 %.

La charge nette sur la période correspond à la somme de la diminution de l'impôt complémentaire dû pour l'exercice 2024 et à l'estimation réalisée pour l'exercice 2025.

La déclaration et la liquidation de cet impôt au titre de l'exercice 2024 sont prévues d'être effectuées en 2026 pour un montant de 4,1 millions d'euros.

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 dans l'état de la situation financière 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 31/12/2023	**145**	**561**	**- 416**	**44**
Résultat	42	- 25	67	
Capitaux propres	27	30	- 3	
Conversion	- 5	2	-7	
Compensation IDA/IDP	-79	-79	-	
Au 31/12/2024	**130**	**489**	**- 359**	**44**
Résultat	-2	- 64	62	
Variation de périmètre*	7	94	-87	
Capitaux propres	- 25	- 19	- 6	
Conversion	- 7	- 36	29	
Compensation IDA/IDP	- 4	- 4	-	
AU 31/12/2025	**99**	**460**	**- 361**	**38**

* *La ligne « Variation de périmètre » est liée principalement à l'acquisition de ZP Better Together en février 2025 (note 2.2 Evolution du périmètre de consolidation).*

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 428,9 millions d'euros au 31 décembre 2025 (523,6 millions d'euros au 31 décembre 2024).

Les impôts différés actifs (IDA) se montent à 98,7 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 130,1 millions d'euros au 31 décembre 2024) et concernent principalement des crédits d'impôt liés aux actions de performance pour 1,2 million d'euros et des crédits d'impôt liés aux pertes fiscales reportables pour 47,0 millions d'euros.

Les impôts différés relatifs aux contrats de locations s'élèvent à 15,9 millions d'euros en valeur nette et sont composés de 166,8 millions d'euros d'IDA et de 150,9 millions d'euros d'IDP.

Le groupe dispose d'environ 562 millions d'euros de déficits fiscaux reportables, dont 268 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 89,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 (81,1 millions d'euros au 31 décembre 2024), 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)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes d'impôts exigibles	**89**	121
Dettes relatives aux traitements fiscaux incertains	**82**	110
TOTAL	**171**	**231**

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 26,7 millions d'euros a été comptabilisé à l'actif pour refléter l'ensemble de ces créances (cf. note 7.2 *Autres actifs financiers non courants et courants*).

Note 5.4 Impôt sur réduction de capital

Teleperformance SE a procédé en 2024 à deux opérations de réduction de capital pour un total d'annulations de 3 864 458 actions propres.

Le projet de Loi de Finance pour 2025, adopté début 2025 ayant prévu un mécanisme d'imposition des réductions de capital, la société a versé la somme de 5,8 millions d'euros en 2025 au titre de cette taxe.

Note 6 Capitaux propres et résultat par action

Note 6.1 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2025 est de 149 685 912,50 euros, divisé en 59 874 365 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros, entièrement libérées.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	**59 874 365**	59 874 365
dont actions détenues par le groupe	**1 730 305**	722 004
Dividende distribué au titre de l'exercice*	**269,43 ****	251,47
Dividende par action *(en euros)*	**4,50 ****	4,20

* *Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre.*

** *Tel que proposé à l'AG du 21 mai 2026.*

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, il n'a été constaté aucune augmentation ni diminution du capital social.

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 2025, 149 688 actions de la société acquises dans le cadre du contrat de liquidité (contre 135 320 au 31 décembre 2024) pour un montant de 8,9 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe détient 1 580 617 actions de la société (contre 586 684 au 31 décembre 2024) pour un montant de 165,4 millions d'euros. Les mouvements de la période se présente comme suit :

- 1 328 974 actions acquises en 2025 pour 113,6 millions d'euros et ce dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les assemblées générales du 13 avril 2023, 23 mai 2024 et 21 mai 2025 ;
- 335 041 actions distribuées aux bénéficiaires dans le cadre du plan d'attribution d'action de performance du 27 juillet 2022.

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.

	2025	2024
Résultat net, part du groupe *(en millions d'euros)*	**497**	**523**
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	**58 606 764**	59 706 774
Effet dilutif des actions de performance	**538 793**	329 008
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	**59 145 557**	60 035 782
Résultat de base par action *(en euros)*	**8,47**	**8,76**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**8,40**	**8,71**

Les instruments dilutifs correspondent aux plans d'actions de performance du 27 juillet 2022, du 26 juillet 2023, du 30 juillet 2024 et du 31 juillet 2025, décrits en note 3.8 *Paiements fondés sur des actions,* les conditions de performance étant atteintes ou partiellement atteintes au 31 décembre 2025.

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action

	2025	2024
Actions ordinaires émises au 1er janvier	**59 874 365**	63 443 054
Actions auto-détenues	**- 1 267 601**	- 1 992 224
Actions émises		125 601
Actions annulées		- 1 869 657
TOTAL	**58 606 764**	**59 706 774**

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.
- les titres non consolidés : ils correspondent à des participations minoritaires dans des sociétés non contrôlées, comptabilisées initialement à leur juste valeur et évaluées ultérieurement selon les modalités prévues par les normes applicables.

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 dans l'état de la situation financière en autres passifs financiers courants.

7.1.4 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les profits de change.

Les résultats réalisés sur les instruments de couverture de chiffre d'affaires sont comptabilisés en résultat opérationnel. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés dès que le groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts, l'effet de la désactualisation des provisions, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les pertes de valeur comptabilisées au titre des actifs financiers.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Lorsqu'un emprunt peut être remboursé avant son échéance finale, la durée probable de l'emprunt est estimée à chaque clôture pour la prise en compte des frais d'émission dans le taux d'intérêt effectif.

7.1.5 Instruments financiers dérivés

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités. Le groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

La juste valeur des instruments financiers de couverture relatifs aux emprunts financiers est comptabilisée dans l'état de la situation financière 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;
- couvertures d'investissement net à l'étranger (NIH) : la partie efficace est enregistrée en contrepartie des « autres éléments du résultat global ». La partie inefficace des couvertures d'investissement net est comptabilisée en résultat financier.

Note 7.2 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	31/12/2025	31/12/2024
Titres non consolidés		41	**41**	-
Prêts	6		**6**	5
Instruments dérivés de change	80		**80**	35
Dépôts et cautionnements	36	72	**108**	109
Actif lié à l'impôt*		12	**12**	25
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif*		15	**15**	13
Montant brut	**122**	**140**	**262**	**187**
Provisions			**-**	-
MONTANT NET	**122**	**140**	**262**	**187**

* *Cf. Note 5.3 Dettes d'impôts.*

L'actif lié à l'impôt d'un montant de 11,5 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

(en millions d'euros)	2025	2024
Produits de trésorerie et équivalents	**27**	**29**
Intérêts financiers	**- 197**	- 199
Commissions bancaires	**- 15**	- 15
Coût de l'endettement brut	**- 212**	**- 214**
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	**- 70**	- 61
Coût de l'endettement net	**- 255**	**- 246**
Gains de change	**128**	127
Pertes de change	**- 160**	- 92
Autres charges financières	**18**	- 2
Autres produits (charges) financiers	**- 14**	**33**
RÉSULTAT FINANCIER	**- 269**	**- 213**

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 2025, le groupe bénéficie des financements suivants :

Type d'emprunts	Montant en devises (millions) au 31/12/2025	Devises	Montant en euros (millions) au 31/12/2025	F/V	Taux	Échéance	Covenant financier
Emprunts bancaires	34	EGP	1	Fixe	30 %	06/2026	non
	450	EUR	450	Var	Euribor + 1,15 %	05/2028	non
Titres de créances négociables	306	EUR	306	Fixe	2,28 %	01/2026	non
Emprunt privé US (USPP 2016) Tranche D	175	USD	149	Fixe	4,22 %	12/2026	oui[1]
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 [2]	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
Emprunt obligataire 2025 (valeur nominale 500 M€ - EMTN)	500	EUR	500	Fixe [3]	Coupon de 4,25 %	01/2030	non
Ligne de crédit bancaire RCF 2021 (1 Md€)	100	USD	85	Var	Term SOFR + 0,88161 %	01/2026	non
	300	USD	255	Var	Term SOFR + 0,88161 %	02/2026	non
TOTAL DES EMPRUNTS [4]			**4 146**				
Frais d'émission des emprunts / primes			- 20				
Concours bancaires			7				
Instruments dérivés sur emprunts - Passif			1				
Instruments dérivés sur emprunts - Actif			- 7				
Autres dettes financières			52				
TOTAL DES DETTES HORS OBLIGATIONS LIÉES AUX CONTRATS DE LOCATION			**4 179**				
Obligations liées aux contrats de location [5]			783				
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES ET INSTRUMENTS DÉRIVÉS SUR EMPRUNTS			**4 962**				

(1) Le covenant s'applique si la note S&P de Teleperformance baisse en dessous de BBB-. Non applicable en 2025.

(2) Trois swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant total de 250 millions d'euros.

(3) Deux swaps taux fixe/taux variable ont été mis en place sur un montant de 100 millions d'euros chacun.

(4) Des tunnels de taux ont été mis en place pour un montant total de 300 millions de dollars US et 70 millions d'euros.

(5) 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*	3 356	3 206	149	1
■ taux variable	790	450	340	
31/12/2025	**4 146**	**3 656**	**489**	**1**

* *Dont 450 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*	3 357	3 187	168	2
■ taux variable	768	600	168	
31/12/2024	**4 125**	**3 787**	**336**	**2**

* *Dont 450 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 2025.

Placements privés US de 175 millions de dollars US

Au 31 décembre 2025, les ratios qui s'appliquent sont les suivants :

	Applicables	Réalisés
Capitaux propres consolidés *(en millions d'euros)**	>2 777	4 097
Dette nette consolidée*/EBITDA consolidé*	<2,75x	1,86x

* *Selon définition figurant dans le contrat.*

7.4.2 Endettement net : répartition courant/non courant

(en millions d'euros)	31/12/2025	Courant	Non courant*	31/12/2024	Courant	Non courant
Emprunts bancaires	451	151	300	676	226	450
Titres de créances négociables	306	306		170	170	
Ligne de crédit bancaire RCF 2021	340	340		96	96	
Emprunts « USPP » 2016	149	149		168		168
Emprunts obligataires	2 900		2 900	3 015	613	2 402
Total des emprunts	**4 146**	**946**	**3 200**	**4 125**	**1 105**	**3 020**
Frais d'émission des emprunts / primes	- 20		- 20	- 23	-1	- 22
Instruments dérivés sur emprunts	1		1	3	3	
Concours bancaires	7	7		9	9	
Autres dettes financières	52	50	2	43	34	9
Total des dettes hors obligations liées aux contrats de location	**4 186**	**1 003**	**3 183**	**4 157**	**1 150**	**3 007**
Obligations liées aux contrats de location**	783	198	585	796	216	580
Total des dettes financières	**4 969**	**1 201**	**3 768**	**4 953**	**1 366**	**3 587**
Instruments dérivés sur emprunts	7		7	5		5
Valeurs mobilières de placement	35	35		46	46	
Disponibilités	961	961		1 012	1 012	
Total des actifs financiers	**1 003**	**996**	**7**	**1 063**	**1 058**	**5**
ENDETTEMENT NET	**3 966**	**205**	**3 761**	**3 890**	**308**	**3 582**

* *La partie à plus de cinq ans s'élève à 700 millions d'euros.*

** *Cf. Note 3.4 Contrats de location.*

Au cours de l'exercice 2025, le groupe a réalisé les opérations de financement suivantes :

- le 15 janvier 2025, émission d'un emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros d'échéance janvier 2030 et portant un coupon de 4,25 % ;
- en mai, remboursement de la première tranche de 150 millions d'euros sur le Term Loan de 600 millions d'euros d'échéance mai 2028 relatif au financement de l'acquisition de Majorel ;
- le 2 juillet 2025, remboursement à l'échéance de l'emprunt obligataire 2018 pour un montant de 615,5 millions d'euros ;
- en octobre, remboursement de la dernière tranche de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US qui avait été souscrit en juin 2021 dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- augmentation nette des émissions de titres de créances négociables d'un montant de 136,3 millions d'euros ;
- tirage d'un montant de 300 millions de dollars US dans le cadre de l'acquisition de ZP Better Together, en complément du tirage de 100 millions de dollars US qui avait également été effectué par le passé sur la *Revolving Credit Facility* (RCF) de 1 milliard d'euros.

Les facilités de crédit font donc l'objet de tirages pour un montant de 400 millions de dollars (340,4 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 159,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Au cours de l'exercice 2024, le groupe avait procédé aux opérations de financement suivantes :

- remboursement de l'emprunt obligataire 2017, arrivé à échéance en avril 2024, pour un montant de 137,5 millions d'euros ;
- diminution nette des émissions de titres de créances négociables d'un montant de 132,7 millions d'euros ;
- au remboursement de l'avant-dernière tranche de 75 millions de dollars US sur l'emprunt bancaire de 300 millions de dollars US à échéance octobre 2025 souscrit dans le cadre de l'acquisition de Health Advocate ;
- remboursement du tirage de 30 millions d'euros qui avait été effectué sur la *Revolving Credit Facility* (RCF) de 1 milliard d'euros ;
- remboursement de 100 millions de dollars US sur le tirage total de 200 millions de dollars US qui avait également été effectué sur cette RCF ;
- prorogation d'un an de cette RCF de 1 milliard d'euros (avec possibilité d'extension d'une année supplémentaire) et de deux ans de celle d'un montant de 500 millions d'euros, portant leurs échéances respectives à février 2027 et janvier 2030.

Ces facilités de crédit faisaient donc l'objet de tirages pour un montant de 100 millions de dollars US (96,3 millions d'euros), soit un montant restant disponible de 1 403,7 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Ventilation des emprunts par échéance

(en millions d'euros)	Total 31/12/2025	Flux de trésorerie contractuels (yc intérêts anticipés)						
		Total	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Emprunts bancaires	451	471	162	157	152			
Lignes de crédit	340	343	343					
Titres de créances négociables	306	307	307					
Emprunts « USPP »	149	155	155					
Emprunts obligataires	2 900	3 400	118	618	814	571	542	737
TOTAL DES EMPRUNTS	**4 146**	**4 676**	**1 085**	**775**	**966**	**571**	**542**	**737**

Analyse de la variation des passifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	Flux de trésorerie	Éléments sans effet cash				31/12/2025
			Obligations liées aux contrats de location	Juste valeur des instruments financiers	Intérêts courus	Effet change et autres	
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	4 953	27	39	- 3	14	-61	4 969

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 mexicain ;
- le dollar US et le peso colombien ;
- 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 au sein du cash pooling et l'euro (notamment le dollar US) que certains prêts entre Teleperformance SE et ses filiales.

Le groupe a également mis en place des couvertures de taux d'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.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2025 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	Capitaux propres	Résultat 2025
Couverture de change budgétaire					
MXN/USD	230	196	12	8	4
MXN/USD *	24	20			
USD/PHP	15 490	224	- 4	- 4	
USD/PHP *	3 700	53			
PHP/USD	88	75			
PHP/USD *	11	9			
COP/EUR	51	51	2	1	1
COP/EUR *	8	8			
COP/USD	333	283	12	1	11
COP/USD *	36	31			
PEN/USD	60	51	1		1
BRL/USD	50	43	1		1
BRL/USD *	2	2			
INR/USD	414	352	- 8	- 6	- 2
INR/USD *	75	64			
INR/GBP	34	39	- 2	- 1	- 1

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2025 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2025	Juste valeur en euros au 31/12/2025	Capitaux propres	Résultat 2025
INR/GBP *	3	3			
INR/EUR	41	41	- 1	- 1	
INR/EUR *	6	6			
CNY/USD	11	9			
CNY/USD *	-	-			
TRY/USD	17	14	2	1	1
EGP/USD	119	101	8	6	2
EGP/USD *	6	5			
MYR/USD	110	94	2	2	
CAD/USD	35	30			
CAD/USD *	6	5			
USD/CRC	-	-			
USD/DOP	3 000	40	1	1	
GTQ/USD	16	14			
ZAR/USD	25	21	1	1	
EUR/USD	20	17			
EUR/USD *	2	2			
RON/EUR	92	92	1	1	
RON/EUR *	27	27			
EGP/EUR	86	86	7	6	1
EGP/EUR *	5	5			
KES/EUR	15	15			
PLN/EUR	41	41	1	1	
PLN/EUR *	1	1	1	1	
GHS/EUR	5	5	1	1	
MAD/EUR	170	170	3	3	
TRY/EUR	48	48	4	3	1
GEL/EUR	44	44	1	1	
EUR/TND	160	47	1	1	
Couverture de taux d'intérêt USD	**300**	**255**	**- 1**	**- 2**	**1**
Couverture de taux d'intérêt EUR	**520**	**520**	**7**		**7**
Couverture d'investissement net	**200**	**170**	**- 3**	**- 3**	
Couverture de prêts intragroupe					
■ en USD	441	375	4		4
■ autres devises					

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Instruments financiers dérivés au 31 décembre 2024 *(en millions)*	Montant notionnel en devises	Montant notionnel en euros au 31/12/2024	Juste valeur en euros au 31/12/2024	Capitaux propres	Résultat 2024
Couverture de change budgétaire					
MXN/USD	251	242	- 16	- 12	- 4
MXN/USD*	12	206			
USD/PHP	19 358	321	- 3	- 3	
USD/PHP*	4 950	82			
COP/EUR	30	30	1	1	
COP/EUR*	5	5			
COP/USD	340	327	- 6	- 6	
COP/USD*	48	46			
PEN/USD	47	45			
BRL/USD	29	28	- 2	- 2	
INR/USD	427	411	- 7	- 6	- 1
INR/USD*	94	90	- 1		- 1
INR/GBP	18	22			
INR/GBP*	4	5			
CNY/USD	2	2			
CNY/USD*	1	1			
TRY/USD	21	20	1	1	
EGP/USD	38	37	- 1	- 1	
EGP/USD*	8	8			
MYR/USD	89	86	- 3	- 3	
CAD/USD	39	38	- 1	- 1	
CAD/USD*	10	10			
USD/CRC	4 020	8			
USD/DOP	2 797	44			
EUR/USD	19	18	- 1	- 1	
RON/EUR	60	60			
RON/EUR*	16	16			
EGP/EUR	23	23	2	2	
EGP/EUR*	4	4			
PLN/EUR	10	10			
PLN/EUR*	2	2			
MAD/EUR	45	45	1	1	
TRY/EUR	37	37	5	4	1
GEL/EUR	26	26	1	1	
EUR/TND	170	51	1	1	
Couverture de taux d'intérêt USD	**100**	**96**	**1**	**1**	
Couverture de taux d'intérêt EUR	**520**	**520**	**1**		**1**
Couverture d'investissement net	**200**	**192**	**- 21**	**- 21**	
Couverture de prêts intragroupe					
■ en USD	593	571			
■ autres devises			- 1		- 1

* *Non éligible à la comptabilité de couverture.*

Au 31 décembre 2025, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à -54,2 millions d'euros (contre -49,1 millions d'euros au 31 décembre 2024) dont 7,1 millions d'euros sont présentés en « Instruments dérivés sur emprunts – actif non courants », 80,3 millions d'euros en « Autres actifs financiers », 0,6 millions d'euros en « Instruments dérivés sur emprunts – passifs non courants » et 32,6 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 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2025 *(en millions d'euros)*	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non 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	**41**	**-**	**-**	**99**	**140**	**-**	**128**	**12**	**140**
Titres mis en équivalence					-				-
Titres non consolidés	41				41		41		41
Dépôts et cautionnements				72	72		72		72
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				15	15		15		15
Autres actifs financiers				12	12			12	12
II - Instruments dérivés actifs	**-**	**87**	**-**	**-**	**87**	**-**	**87**	**-**	**87**
Instruments dérivés sur emprunts		7			7		7		7
Instruments dérivés de change		80			80		80		80
III - Actifs financiers courants	**35**	**-**	**-**	**3 433**	**3 468**	**996**	**2 472**	**-**	**3 468**
Prêts				6	6		6		6
Dépôts et cautionnements				36	36		36		36
Créances clients				2 099	2 099		2 099		2 099
Autres actifs courants				331	331		331		331
Valeurs mobilières de placement	35				35	35			35
Disponibilités				961	961	961			961
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**76**	**87**	**-**	**3 532**	**3 695**	**996**	**2 687**	**12**	**3 695**
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	**450**	**-**	**-**	**3 317**	**3 767**	**-**	**3 767**	**-**	**3 767**
Emprunts bancaires				300	300		300		300
Emprunts « USPP »				-	-		-		-
Emprunts obligataires	450			2 450	2 900		2 900		2 900
Frais d'émission des emprunts/primes				- 20	- 20		- 20		- 20
Autres dettes financières				2	2		2		2
Obligations liées aux contrats de location				585	585		585		585
II - Instruments dérivés passifs	**-**	**33**	**-**	**-**	**33**	**-**	**33**	**-**	**33**
Instruments dérivés sur emprunts		1			1		1		1
Instruments dérivés de change		32			32		32		32
III - Passifs financiers courants	**-**	**-**	**-**	**2 713**	**2 713**	**7**	**2 706**	**-**	**2 713**
Part à court terme des emprunts bancaires				151	151		151		151
Part à court terme des emprunts « USPP »				149	149		149		149
Part à court terme des emprunts obligataires					-		-		-
Ligne de crédit bancaire RCF 2021				340	340		340		340
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				198	198		198		198
Frais d'émission des emprunts/primes					-		-		-
Titres de créances négociables				306	306		306		306
Fournisseurs				388	388		388		388
Concours bancaires				7	7	7			7
Autres dettes financières				50	50		50		50
Autres passifs courants				1 124	1 124		1 124		1 124
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**450**	**33**	**-**	**6 030**	**6 513**	**7**	**6 506**	**-**	**6 513**

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 2024 :

	Catégorie comptable					Juste valeur (JV)			
31/12/2024 *(en millions d'euros)*	Actifs et passifs financiers évalués à la JV par résultat	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (recyclables en résultat)	Actifs et passifs fin. évalués à la JV par capitaux propres (non 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	**6**	**-**	**-**	**108**	**114**	**-**	**89**	**25**	**114**
Titres mis en équivalence	6				6		6		6
Dépôts et cautionnements				70	70		70		70
Actif reconnu dans le cadre d'une garantie de passif				13	13		13		13
Autres actifs financiers				25	25			25	25
II - Instruments dérivés actifs	**-**	**40**	**-**	**-**	**40**	**-**	**40**	**-**	**40**
Instruments dérivés sur emprunts		5			5		5		5
Instruments dérivés de change		35			35		35		35
III - Actifs financiers courants	**46**	**-**	**-**	**3 563**	**3 609**	**1 058**	**2 551**	**-**	**3 609**
Prêts				5	5		5		5
Dépôts et cautionnements				39	39		39		39
Créances clients				2 200	2 200		2 200		2 200
Autres actifs courants				307	307		307		307
Valeurs mobilières de placement	46				46	46			46
Disponibilités				1 012	1 012	1 012			1 012
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	**52**	**40**	**-**	**3 671**	**3 763**	**1 058**	**2 680**	**25**	**3 763**
PASSIFS FINANCIERS									
I - Dettes financières à long terme	**252**	**-**	**-**	**3 335**	**3 587**	**-**	**3 587**	**-**	**3 587**
Emprunts bancaires				450	450		450		450
Emprunts « USPP »				168	168		168		168
Emprunts obligataires	252			2 150	2 402		2 402		2 402
Frais d'émission des emprunts/primes				- 22	- 22		- 22		- 22
Autres dettes financières				9	9		9		9
Obligations liées aux contrats de location				580	580		580		580
II - Instruments dérivés passifs	**-**	**89**	**-**	**-**	**89**	**-**	**89**	**-**	**89**
Instruments dérivés sur emprunts		3			3		3		3
Instruments dérivés de change		86			86		86		86
III - Passifs financiers courants	**198**	**-**	**-**	**2 674**	**2 872**	**9**	**2 863**	**-**	**2 872**
Part à court terme des emprunts bancaires				226	226		226		226
Part à court terme des emprunts « USPP »					-		-		-
Part à court terme des emprunts obligataires	198			415	613		613		613
Ligne de crédit bancaire RCF 2021				96	96		96		96
Part à court terme des obligations liées aux contrats de location				216	216		216		216
Frais d'émission des emprunts/primes				- 1	- 1		- 1		- 1
Titres de créances négociables				170	170		170		170
Fournisseurs				333	333		333		333
Concours bancaires				9	9	9			9
Autres dettes financières				34	34		34		34
Autres passifs courants				1 176	1 176		1 176		1 176
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**450**	**89**	**-**	**6 009**	**6 548**	**9**	**6 539**	**-**	**6 548**

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 et à la notation officielle du groupe ;
- risque de crédit et garanties ;
- risque de liquidité.

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.

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 la roupie indienne, la livre égyptienne, le dirham marocain, les pesos colombien et philippin face à l'euro et au 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 facturation, pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du groupe.

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

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

Gestion du risque

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

Pour le risque sur des emprunts libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités, il convient de signaler que :

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

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

Identification du risque

Le groupe est exposé à un risque de taux d'intérêt sur ses passifs financiers comme sur ses liquidités.

Le groupe est aussi exposé à un risque lié à sa notation officielle, si celle-ci venait à se dégrader. Comme tout groupe soumis à notation, TP pourrait en effet 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 ou de la perception du secteur d'activité pourrait aussi se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Le tableau ci-après récapitule les montants soumis au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	31/12/2025	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	**4 969**	3 883	1 086 *
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts actifs	**-1 003**		- 1 003
ENDETTEMENT NET	**3 966**	**3 883**	**83**

* *Dont 70 millions d'euros et 300 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels de taux.*
Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 10,3 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 11,0 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.

(en millions d'euros)	31/12/2024	Soumis à taux fixe	Soumis à taux variable
Total des dettes financières	4 953	3 732	1 221 *
Trésorerie, équivalents de trésorerie, instruments dérivés sur emprunts actifs	- 1 063		- 1 063
ENDETTEMENT NET	**3 890**	**3 732**	**158**

* *Dont 70 millions d'euros et 100 millions de dollars US couverts par des achats de tunnels de taux. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt conduirait à une augmentation de 10,5 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 10,5 millions d'euros du coût de l'endettement financier brut.*

Gestion du risque

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.

Le groupe bénéficie aujourd'hui de 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 Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

7.7.3 Risque de crédit et garanties

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 auprès des banques et institutions financières.

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.

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le premier client du groupe représente 5,6 % du chiffre d'affaires global. Par ailleurs, 20,8 % du chiffre d'affaires des activités *core services* est réalisé avec des clients opérant dans le secteur d'activité des médias sociaux, loisirs et jeux (20,9 % en 2024). Aucun pays ne contribue à hauteur de plus de 10 % de l'encours client, à l'exception des États-Unis qui représentent environ 28 % des créances clients au 31 décembre 2025.

Le risque de garanties représente le risque de perte financière en cas de mauvaise exécution des contrats par le groupe. A la demande de certains clients, le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats. Les garanties apportées sont mentionnées en note 9.3 *Garanties et autres obligations contractuelles*.

Gestion du risque

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base d'un reporting mensuel des encours en liaison avec les directions commerciales et les filiales. Le risque de contrepartie bancaire est piloté à partir des règles groupe s'appuyant sur les notes des banques par les agences de notation.

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 2025, comme indiqué en note 3.3 *Créances clients*.

7.7.4 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 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 covenants financiers.

Gestion du risque

La politique de financement de TP est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et ses opérations de financement à moyen ou long terme.

Pour ses besoins de trésorerie court terme, 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 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. La position de leader du groupe et sa forte génération de trésorerie est reflétée par sa note de crédit long terme : « BBB » – *Investment Grade* – assortie d'une perspective stable, qui a été confirmée par Standard & Poor's en date du 19 novembre 2025.

Pour assurer son financement moyen et long terme, 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 2026 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 multidevises fongibles en euro et en dollar US) de 1 milliard d'euros et de 500 millions d'euros, venant respectivement à échéance en février 2027 et 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 1 159,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Le groupe dispose par ailleurs d'un programme d'émission de dette euros EMTN de 5 milliards d'euros dont 2,9 milliards émis entre novembre 2020 et janvier 2025.

L'endettement net au 31 décembre 2025 s'élève à 3 965,7 millions d'euros dont 782,6 millions d'euros de dettes sur contrats de location, contre 3 889,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 *Passifs financiers*.

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)*	2025		2024	
	Montant	%	Montant	%
Euro	3 410	33,4 %	3 338	32,5 %
Dollar US	3 264	32,0 %	3 137	30,5 %
Livre sterling	630	6,2 %	565	5,5 %
Peso colombien	498	4,9 %	580	5,6 %
Roupie indienne	463	4,5 %	638	6,2 %
Livre égyptienne	243	2,4 %	207	2,0 %
Réal brésilien	211	2,1 %	236	2,3 %
Yuan	194	1,9 %	207	2,0 %
Philippine Peso	140	1,4 %	133	1,3 %
Livre turque	129	1,3 %	146	1,4 %
Dollar canadien	123	1,2 %	130	1,3 %
Autres	904	8,9 %	963	9,4 %
TOTAL	**10 209**	**100,0 %**	**10 280**	**100,0 %**

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 2025 d'environ 8,3 millions d'euros et ses capitaux propres d'environ 29,2 millions d'euros.

Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 à taux 2025	2024
Chiffre d'affaires	10 209	9 918	10 280
Résultat opérationnel	1 055	1 031	1 082
Résultat financier	- 269	- 208	- 213
RÉSULTAT NET	**497**	**493**	**523**
Résultat net, part du groupe	497	493	523

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 2025, l'exposition du groupe aux risques de taux et de change se résume ainsi :

	31/12/2025				31/12/2024			
(en millions d'euros)	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
Euro	2 530	4 663	- 2 133	- 2 106	2 570	5 473	- 2 903	- 2 892
Dollar US	4 055	1 693	2 362	2 393	4 275	972	3 303	3 246
Roupie indienne	1 084	190	894	1 066	1 244	228	1 016	1 016
Leu roumain	486	19	467	467	512	27	485	485
Yuan renminbi	499	74	425	425	558	91	467	467
Peso mexicain	215	- 8	223	223	217	- 53	270	270
Livre sterling	236	48	188	186	258	39	219	219
Peso colombien	261	99	162	162	308	105	203	203
Peso philippin	559	126	433	429	632	95	537	534
Livre égyptienne	191	-25	216	216	154	3	151	151
Réal brésilien	143	93	50	50	138	89	49	49
Dirham marocain	107	- 9	116	116	99	- 16	115	115
Autres	1 053	413	640	470	1 089	400	689	689
TOTAL	**11 419**	**7 376**	**4 043**	**4 097**	**12 054**	**7 453**	**4 601**	**4 552**

Note 7.10 Devises étrangères

Principales devises	Pays	Cours moyen 2025	Cours de clôture 31/12/2025	Cours moyen 2024	Cours de clôture 31/12/2024
AMÉRIQUES					
Dollar US	États-Unis	**1,13**	**1,18**	1,08	1,04
Peso philippin	Philippines	**64,98**	**69,27**	62,00	60,30
Roupie indienne	Inde	**98,52**	**105,60**	90,54	88,93
Peso colombien	Colombie	**4 571**	**4 430**	4 407	4 571
Peso mexicain	Mexique	**21,67**	**21,12**	19,84	21,55
Réal brésilien	Brésil	**6,31**	**6,44**	5,83	6,43
EMEA & APAC					
Livre égyptienne	Égypte	**55,63**	**56,02**	49,10	52,75
Livre sterling	Royaume-Uni	**0,86**	**0,87**	0,85	0,83

Note 8 Flux de trésorerie

Note 8.1 Charges (produits) sans effet sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2025	2024
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	**486**	513
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	**97**	29
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	**19**	17
Amortissement du droit d'utilisation des actifs loués	**234**	249
Dotations (reprises) nettes aux provisions	**- 13**	45
Gain lié à la réévaluation des sociétés antérieurement mises en équivalence	**- 4**	
Gain lié à la réévaluation à la juste valeur des titres non consolidés	**- 12**	
Plus et moins values de cessions d'immobilisations	**7**	3
Paiements fondés sur des actions	**75**	91
TOTAL	**889**	**947**

Note 8.2 Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2025	2024
Créances clients	31	-60
Fournisseurs	87	23
Autres	-66	140
TOTAL	52	103

La variation du besoin en fonds de roulement en 2025 reflète la poursuite d'une gestion efficiente de sa trésorerie par le groupe. La réduction du niveau des créances clients est notamment liée aux efforts de recouvrement réalisés au cours de l'année et à l'augmentation marginale du programme de factoring.

La variation du poste « Autres » concerne principalement les créances fiscales ainsi que les dettes envers le personnel, impacté par des remboursements de crédits de TVA significatifs au cours de l'exercice précédent.

Note 8.3 Acquisitions de sociétés nettes de trésorerie et acquisitions de titres non consolidés

En 2025, les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élèvent à 479,7 millions d'euros. Comme indiqué en note 2 *Périmètre de consolidation* le groupe a acquis 100 % des titres de :

- ZP Better Together le 5 février 2025, pour un prix d'acquisition de 443,3 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 14,3 millions d'euros. L'investissement net se monte donc à 429,0 millions d'euros ;
- Agents Only le 18 juin 2025, pour un premier versement du prix d'acquisition de 12,9 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 0,1 million d'euros. L'investissement net se monte donc à 12,8 millions d'euros. Un complément de prix est prévu dans le cadre de cette acquisition.

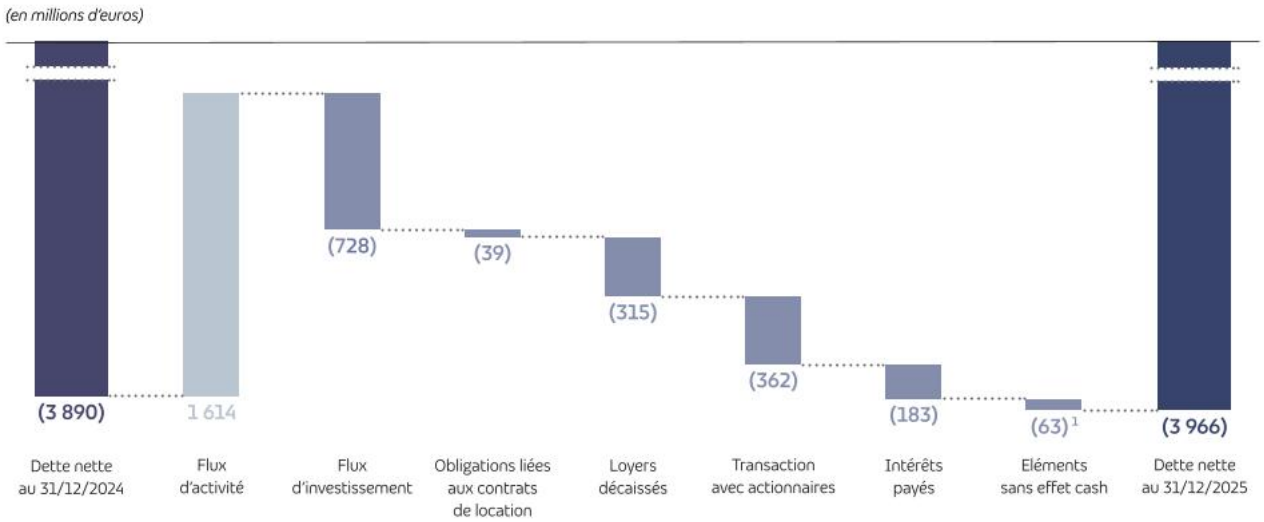
Le groupe a également acquis 51 % des titres de l'entité basée au Qatar pour un prix d'acquisition de 8,8 millions d'euros et qui disposait d'une trésorerie de 5,8 millions d'euros.

Par ailleurs, le groupe a acquis des participations minoritaires dans les sociétés Sanas, Ema et Parloa, spécialisées dans les technologies d'intelligence artificielle appliquées à l'expérience client, pour un montant global de 25,9 millions d'euros.

En complément de ces acquisitions, le paiement de compléments de prix à des fondateurs d'entités du périmètre historique de Majorel représente un décaissement de 9,0 millions d'euros sur la période.

En 2024, les acquisitions de sociétés nettes de trésorerie s'élevaient à 7,0 millions d'euros sur l'exercice 2024 et concernent le paiement de compléments de prix à des fondateurs d'entités du périmètre historique de Majorel.

Note 8.4 Bouclage des flux de trésorerie avec l'endettement net



(1) Dont principalement effet de change et intérêts courus non échus pour respectivement -50 millions d'euros et -14 millions d'euros.

Les transactions avec les actionnaires comprennent les dividendes versés pour 247,9 millions d'euros ainsi que les rachats (net des cessions) de titres d'autocontrôle pour 114,0 millions d'euros.

Note 8.5 Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Concours bancaires	- 7	- 9
Valeurs mobilières de placement	35	46
Disponibilités	961	1 012
TRÉSORERIE NETTE	**989**	**1 049**

Note 9 Provisions, litiges, engagements et autres obligations contractuelles

Note 9.1 Principes et méthodes comptables

Une provision est comptabilisée dans l'état de la situation financière 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

			Reprises				
(en millions d'euros)	31/12/2024	Dotations	Utilisées	Non utilisées	Écart de conversion	Reclassements	31/12/2025
Provisions pour risques	82	25	- 13	- 7	- 4	6	**89**
Provisions pour charges - autres	88	8	- 22	- 4	- 1	- 3	**66**
TOTAL	**170**	**33**	**- 35**	**- 11**	**- 5**	**3**	**155**

			Reprises				
(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Utilisées	Non utilisées	Écart de conversion	Reclassements	31/12/2024
Provisions pour risques	50	34	- 14	- 19	- 1	32	82
Provisions pour charges - autres	64	68	- 12	- 4	- 1	- 27	88
TOTAL	**114**	**102**	**- 26**	**- 23**	**- 2**	**5**	**170**

Les provisions pour risques au 31 décembre 2025 incluent notamment des risques sociaux pour 38,4 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment aux États-Unis, en Italie, en Espagne et en Argentine ainsi que des risques commerciaux pour 8,0 millions d'euros qui couvrent essentiellement des litiges avec des clients servis depuis nos entités en Colombie.

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 risques couvrent également des risques sur les charges de personnel pour 23,5 millions d'euros, notamment en France et au Brésil.

Les provisions pour charges concernent principalement des provisions pour restructuration pour 40,0 millions d'euros dont une provision d'un montant de 39,3 millions d'euros couvrant un plan de départs volontaires en France annoncé en 2024 et qui porte sur environ 600 personnes.

Les provisions pour charges couvrent également des provisions pour remise en état des locaux pour 9,9 millions d'euros.

Note 9.3 Garanties et autres obligations contractuelles

Les engagements donnés et reçus par le groupe et non comptabilisés dans l'état de la situation financière correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours.

Dans le cadre habituel de son activité, le groupe est engagé par des obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients (parmi lesquelles l'obligation de bonne exécution et l'obligation de garantie). Aussi, les éléments décrits ci-après concernent des garanties, sous différentes formes, pour des montants significatifs ou non limités ou pour des durées pouvant excéder celle du contrat principal, accordées par Teleperformance SE ou certaines de ses filiales à des tierces parties pour le compte de filiales du groupe dans le cadre de leur activité opérationnelle. Leur caractère significatif est déterminé, au cas par cas, en prenant en considération la durée, leur montant, parfois indéterminable, ou une combinaison des deux. L'indication précise des montants concernés, fondés sur la relation commerciale elle-même, pourrait conduire le groupe à publier des éléments ayant un caractère commercial confidentiel, les montants concernés ne sont pas reportés ci-dessous.

Les principales cautions et garanties mises en place dans le cadre de certains contrats commerciaux sont décrits ci-après.

D'une manière générale, tout risque de perte qui serait lié à l'exécution d'un engagement donné par Teleperformance SE ou ses filiales donne lieu à la dotation d'une provision dans les comptes du groupe.

Garanties accordées dans le cadre de certains contrats commerciaux

Teleperformance SE a accordé, en novembre 2013, une garantie en faveur du *Secretary of State for the Home Department* du Royaume-Uni au titre de la bonne exécution des obligations de sa filiale TLS Contact 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.

Le 17 mai 2021, Teleperformance SE a conclu avec Apple Inc. un contrat commercial encadrant les relations commerciales entre les deux groupes et remplaçant les accords existants conclus avant cette date. Dans le cadre de cet accord, à effet du 10 mars 2021, Teleperformance SE s'est engagée à garantir les obligations de bonne exécution de la part de ses filiales directes et indirectes concernées.

Teleperformance Europe Middle-East and Africa SAS (« TPEMEA »), filiale de Teleperformance SE, a octroyé des lettres de confort au profit de Klarna Bank AB dans le cadre de contrats commerciaux entrés en vigueur en juillet 2021 et en décembre 2024. Ces lettres de confort comportent, pour la durée des contrats concernés, des obligations de bonne exécution et de garantie portant sur des prestations fournies par TPEMEA et certaines filiales du Groupe situées en Suède, Finlande, Danemark, Norvège, Allemagne, Pays-Bas, Canada et Colombie.

En 2020, Teleperformance SE a octroyé une lettre de confort en faveur de Canon Europa NV, dans le cadre d'un contrat commercial entre ce client et Ypiresia 800-Teleperformance A.E., filiale directe de Teleperformance SE.

Le 8 mars 2022, Dutch Contact Centers (DCC) B.V., désormais dénommée TP Netherlands Holding B.V., filiale néerlandaise de Teleperformance SE, a octroyé, en faveur de Airbnb Ireland Unlimited Company, une garantie de bonne exécution des obligations de sa filiale indienne Teleperformance Global Services Private Limited, dans le cadre d'un contrat commercial. Cette garantie reste en vigueur pour la durée du contrat.

Les montants concernés pour ces garanties à caractère commercial sont généralement assises sur les montants de relation commerciale et ne sont pas déterminables en l'absence d'appel en garantie.

Garanties reçues dans le cadre de certaines acquisitions

Les contrats de certaines acquisitions menées par Teleperformance SE et/ou certaines de ses filiales directes ou indirectes contiennent des engagements de garanties 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.

Un certain nombre de garanties reçues dans le cadre d'acquisitions d'actifs intervenues au cours des exercices antérieurs, sont prescrites. Néanmoins, les délais de prescription applicables à certaines garanties de passifs notamment en matière sociale, environnementale et fiscale ou de propriété des titres, sont en cours. Au 31 décembre 2025, aucune demande d'indemnisation significative afférente à ces garanties n'est intervenue.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

Au 31 décembre 2025, les actifs du groupe (incorporels, corporels et financiers) ne sont pas assortis de nantissements ni d'hypothèques.

Note 9.4 Litiges

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance SE et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judicaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant en résulter font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables (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 2025.

Note 10.2 Rémunération des dirigeants (Comité exécutif)

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2025 et 2024 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées *(en millions d'euros)*	2025	2024
Avantages à court terme	17	17
Avantages à long terme*	1	4
Indemnités de fin de contrat de travail	1	5
Paiements fondés sur des actions**	8	8
TOTAL	**27**	**34**

* *Incluant le montant comptabilisé au titre de la mise en œuvre d'une clause de non-concurrence.*

** *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.*

Des conventions de non-concurrence ont été conclues avec certains dirigeants exécutifs du groupe. S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, les engagements existants en la matière portent sur une durée :

- de deux ans pour M. Daniel Julien sous réserve d'un préavis de neuf mois, et avec une indemnité égale à deux années de rémunération ;
- d'un an pour M. Thomas Mackenbrock et représentant une année de rémunération ;
- d'un an pour M. Olivier Rigaudy et représentant une année de rémunération.

Note 11 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes du groupe au titre de l'exercice 2025 se décompose comme suit :

	PricewaterhouseCoopers			Deloitte & Associés		
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité
Émetteur	865	28	390	1 037	61	
Filiales intégrées globalement	3 336	236		3 778	352	
TOTAL	**4 201**	**264**	**390**	**4 815**	**413**	**-**

* *Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestations, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.*

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes du groupe au titre de l'exercice 2024 se décompose comme suit :

	PricewaterhouseCoopers			Deloitte & Associés		
(en milliers d'euros)	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité	Certification des comptes	Missions et prestations autres que la certification des comptes*	Certification des informations en matière de durabilité
Émetteur	766	40	404	973	91	
Filiales intégrées globalement	3 771	210		3 766	414	
TOTAL	**4 537**	**250**	**404**	**4 739**	**505**	**-**

* *Les missions et prestations autres que la certification des comptes rendues par les Commissaires aux comptes au cours de l'exercice à la société Teleperformance SE et aux sociétés qu'elle contrôle sont relatifs, pour PricewaterhouseCoopers et Deloitte & Associés à des prestations fiscales de revue de conformité, à des attestations, à des procédures convenues ainsi qu'à l'émission d'une lettre de confort dans le cadre du programme EMTN.*

Note 12 Événements postérieurs à la clôture

Depuis le 1er janvier 2026, le groupe a annoncé la mise en œuvre de plans de restructuration dans le cadre de sa transformation liée à l'intelligence artificielle. A la date d'arrêté des comptes, les coûts correspondant s'élèvent à environ 56 millions d'euros. Ces plans concernent environ 3 300 salariés majoritairement en Europe et en Afrique du nord. À la date de clôture, ces projets n'avaient pas fait l'objet d'une communication formelle aux parties concernées, en conséquence aucun passif n'a été comptabilisé à ce titre.

Par ailleurs, par un communiqué de presse en date du 26 février 2026, TP a annoncé l'évolution de sa gouvernance. Dans ce cadre, le Conseil d'administration, réuni le 26 février 2026, a notamment :

- pris acte de la décision de M. Daniel Julien de démissionner de son mandat de directeur général de la Société et d'administrateur, avec effet au 15 mars 2026 ;
- pris acte de la décision corrélative de MM. Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy de démissionner de leurs mandats respectifs de directeurs généraux délégués avec effet également au 15 mars 2026;
- désigné M. Jorge Amar en qualité de directeur général et de le coopter administrateur, en remplacement de M. Daniel Julien, avec effet au 16 mars 2026 ;

Daniel Julien, Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy continueront de travailler pour le groupe en 2026 afin de faciliter la transition. A ce jour, aucune charge additionnelle significative n'est anticipée, les engagements de non-concurrence qui seront mis en œuvre étant déjà provisionnées dans les comptes de la société.

Note 13 Liste des sociétés consolidées

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Société mère	**Teleperformance SE**		
CORE SERVICES			
	Amériques		
Argentine	Citytech S.A.	100	IG
	Findasense Cono Sur, S.A.	100	IG
Bélize	Teleperformance Belize Ltd	100	IG
Brésil	Findasense Brasil Digital Ltda.	100	IG
	Teleperformance CRM S.A.	100	IG
Canada	Agents Only Technologies Inc	100	IG
	Teleperformance Canada Corp	100	IG
Chili	Findasense Chile, S.p.A.	100	IG
	TP Chile S.A.	100	IG
Colombie	Findasense Colombia, S.A.S.	100	IG
	Teleperformance Colombia SAS	100	IG
Costa Rica	Costa Rica Contact Center CRCC S.A.	100	IG
	Findasense Costa Rica, Ltda.	100	IG
Équateur	Findasense Ecuador, S.A.	100	IG
États-Unis	Hispanic Teleservices Corporation	100	IG
	Majorel USA Holding, Inc.	100	IG
	Merkafon International, Ltd	100	IG
	Merkafon Management Corporation	100	IG
	Senture, LLC	100	IG
	TPUSA, Inc.	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
Inde	Majorel India Private Limited	100	IG
	Ramyam Intelligence Lab Private Limited	100	IG
	Teleperformance BPO Holdings Private Ltd	100	IG
	Teleperformance Business Services India Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Business Private Limited	100	IG
Mexique	Findasense Mexico S.A. de C.V.	100	IG
	Hispanic Teleservices de Guadalajara, S.A. DE C.V.	100	IG
	Impulsora Corporativa Internacional, S.A. DE C.V.	100	IG
	Majorel de Mexico, S.A. de C.V.	100	IG
Nicaragua	Teleperformance Nicaragua, Sociedad Anónima	100	IG
Paraguay	Teleperformance Paraguay SRL	100	IG
Pérou	Findasense Perú, S.A.C.	100	IG
	Teleperformance Peru S.A.C.	100	IG
Philippines	Majorel Philippines Corp.	100	IG
	Telephilippines Inc.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance BPO UK Ltd	100	IG
Salvador	Compania Salvadoreña de Teleservices, S.A. de C.V.	100	IG
Trinité-et-Tobago	Teleperformance Trinidad & Tobago Ltd	100	IG
	EMEA & APAC		
Afrique du Sud	TP South Africa Trading (PTY) Ltd	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Albanie	Albania Marketing Service Sh.p.K	100	IG
	Service 800 Albania Sh.p.K	100	IG
Allemagne	Majorel Berlin GmbH - Betriebsstätte Berlin 1	100	IG
	Majorel Services Berlin GmbH	100	IG
	Teleperformance Support Services GmbH	100	IG
	TP Brandenburg GmbH	100	IG
	TP Cottbus GmbH	100	IG
	TP Digital Services Berlin GmbH	100	IG
	TP Digital Services Deutschland GmbH	100	IG
	TP Dortmund GmbH	100	IG
	TP Energy GmbH	100	IG
	TP Erfurt GmbH	100	IG
	TP Germany Cloud Campus GmbH	100	IG
	TP Germany Financial Services GmbH	100	IG
	TP Germany S.a.r.l & Co.KG	100	IG
	TP Infinity Germany GmbH	100	IG
	TP Münster GmbH	100	IG
	TP Nordhorn GmbH	100	IG
	TP Real Estate GmbH	100	IG
	TP Rostock GmbH	100	IG
	TP Rostock I GmbH	100	IG
	TP Saarbrücken GmbH	100	IG
	TP Switching Service GmbH	100	IG
	TP Wilhelmshaven GmbH	100	IG
Arabie Saoudite	Integration Services Technologies Company	100	IG
	Majorel Saudi For Business Services Co. Limited	100	IG
	Teleperformance Saudi Company for Telecom	100	IG
Arménie	Majorel Armenia LLC	100	IG
Australie	Teleperformance Australia Pty Ltd	100	IG
Autriche	Teleperformance Austria GmbH	100	IG
Azerbaïdjan	Majorel Azerbaijan Telecommunication Limited Liability Company	100	IG
Belgique	Teleperformance Belgium	100	IG
	Teleperformance Managed Services Belgium	100	IG
Bosnie-Herzégovine	Teleperformance B-H d.o.o.	100	IG
Chine	Beijing Interactive CRM Technology Service Ltd	100	IG
	Changzhou Majorel Management Consulting Co., Ltd	100	IG
	Guangdong North Asia United CRM Technologies Ltd	100	IG
	Guangzhou Interactive CRM Technology Limited	100	IG
	Henan North Asia United CRM Technologies Limited	100	IG
	Majorel Hong Kong Limited	100	IG
	Nanning North Asia United CRM Technologies Co., Ltd	100	IG
	Neijiang Majorel Information Technology Co., Ltd.	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Beijing), Ltd	100	IG
	North Asia United CRM Technologies (Xi'an), 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
Corée du Sud	Teleperformance Korea, Inc.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Côte d'Ivoire	Majorel Cote D'Ivoire S.A.R.L.	100	IG
Croatie	Teleperformance HRV d.o.o.	100	IG
Danemark	Teleperformance Denmark A/S	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
	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	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
	Teleperformance España, S.A.U.	100	IG
	Teleperformance Mediacion de Agencia de Seguros, S.L.	100	IG
Estonie	Majorel Estonia OÜ	100	IG
États-Unis	TP Infinity USA, Inc.	100	IG
Finlande	Teleperformance Finland OY	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
	Customer Value Management France SARL	100	IG
	Digileo SARL	100	IG
	Duacom SARL	100	IG
	FCE - French CRM Experts	100	IG
	Lixem SARL	100	IG
	MBD - Majorel Business Developpement SAS	100	IG
	MSE - Majorel Strategie & Expertises SARL	100	IG
	Soneo SARL	100	IG
	TEC - Tourcoing Excellence Center SAS	100	IG
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	IG
	Teleperformance Intermediation	100	IG
	Teleperformance NC	100	IG
	Tellis Telephone Limousin Services SARL	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
	TP Infinity France S.A.S.	100	IG
	Velsia	100	IG
	yzee - services SARL	100	IG
Géorgie	Majorel Georgia LLC	100	IG
	Teleperformance Georgia LLC	100	IG
Ghana	Majorel Ghana Limited	100	IG
Grèce	Customer Value Management (CVM)	100	IG
	Direct Response Service SA	100	IG
	Majorel Greece Limited Liability Company	100	IG
	TP GREECE MONOPROSOPI ANONYMI ETAIREIA PAROCHIS YPIRESION TILEFONIKIS YPOSTIRIXIS KAI ASFALISTIKOU PRAKTORA S.A.	100	IG
	Ypiresia 800 - Teleperformance AEPY	100	IG
Hong Kong	Hong Kong Asia CRM Ltd	100	IG
Indonésie	PT. Telemarketing Indonesia	100	IG
Irlande	Majorel Ireland Limited	100	IG
	Teleperformance Ireland Limited	100	IG
Italie	FINANDOUT S.R.L.	100	IG
	In & Out S.p.A.	100	IG
	Majorel Italy S.r.l.	100	IG
	TP Infinity Italia S.p.A.	100	IG
Japon	Majorel Japan KK	100	IG
	Teleperformance Japan Co., Ltd	100	IG
Kenya	CX SERVICES KENYA LTD	100	IG
	Majorel Kenya Limited	100	IG
	Majorel Kenya Solutions EPZ Limited	100	IG
	Teleperformance Business Process Outsourcing SEZ Limited	100	IG
Kosovo	twenty4help Kosovo sh.p.k.	100	IG
Liban	Teleperformance Lebanon S.A.L.	100	IG
Lituanie	Majorel Lithuania UAB	100	IG
	UAB "Teleperformance LT"	100	IG
Luxembourg	Teleperformance Germany S.à.r.l.	100	IG
	Teleperformance KS Luxembourg S.A.	100	IG
Macédoine du Nord	Majorel Severna Makedonija Dooel Skopje	100	IG
	Teleperformance DOOEL Skopje	100	IG
Madagascar	Teleperformance Madagascar	100	IG
Malaisie	Majorel Malaysia Sdn. Bhd.	100	IG
	Teleperformance 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
	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client S.A.	100	IG
	Twin Trust SARL	100	IG
Maurice	Teleperformance BPO (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
	TP Infinity Holding B.V.	100	IG
	TP Netherlands Holding B.V.	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
Pologne	Administration Personnel Services Sp. z o.o.	100	IG
	Majorel Polska Sp. z o.o.	100	IG
	Teleperformance Polska Sp.z o.o.	100	IG
	TPG Katowice Sp.z o.o.	100	IG
Portugal	Majorel Corporate Portugal, SGPS, Lda.	100	IG
	Majorel Portugal, Unipessoal, Lda.	100	IG
	Teleperformance Portugal, S.A.	100	IG
Qatar	Ecco Gulf WLL	100	IG
République tchèque	Teleperformance CZ, a. s.	100	IG
Roumanie	MSE - Majorel Strategy & Expertise SRL	100	IG
	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
	TP Infinity UK Ltd	100	IG
Sénégal	Majorel Senegal SUARL	100	IG
Singapour	Teleperformance Singapore Pte. Ltd.	100	IG
Suède	Teleperformance Nordic AB	100	IG
Suisse	SCMG AG	100	IG
Suriname	Alembo N.V.	100	IG
Thaïlande	Majorel (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
	Teleperformance (Thailand) Co., Ltd.	100	IG
Togo	Majorel Togo SARL	100	IG
	Teleperformance Togo	100	IG
Tunisie	Société Méditerranéenne de Teleservices	100	IG
	Société Tunisienne de Telemarketing	100	IG
Turquie	Entegrasyon Servis Ve Teknoloji Tic. A.Ş.	100	IG
	Metis Bilgisayar Sistemliri San. Ve Tic. A.Ş.	100	IG
Ukraine	LLC "KCU"	100	IG
Vietnam	TP Vietnam Limited Liability Company	100	IG
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 Contact Algérie	100	IG
	TLS Contact France	100	IG
	TLS Group SA	100	IG
	Travelisa SAS (TLS)	100	IG

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
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	TLS Contact Kosovo L.L.C	100	IG
Kyrgyzstan	Limited Liability Company "TLScontact KG"	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
République du Congo	TLScontact Congo Brazzaville	100	IG
Royaume-Uni	Application Facilitation Services Ltd	100	IG
	Teleperformance Contact Ltd	100	IG
	TLScontact (UK) Ltd	100	IG
Russie	LLC 'TLScontact (RU)'	100	IG
Rwanda	TLScontact Rwanda Limited	100	IG
Sénégal	TLScontact Sénégal SUARL	100	IG
Serbie	TLScontact d.o.o. Beograd-Stari Grad	100	IG
Sierra Leone	TLS Contact (SL) Limited	100	IG
Suisse	TLScontact Switzerland GmbH	100	IG
Tanzanie	TLScontact (Tanzania) Ltd	100	IG
Thaïlande	TLScontact Enterprises (Thailand) Co., Ltd	100	IG
	TLScontact International Co., Ltd	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

		Intérêts (en %)	Méthode de consolidation*
	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
	ZP Better Together		
États-Unis	ZP Better Together, LLC	100	IG
AUTRES			
	Holdings		
Allemagne	CRM Holding GmbH	100	IG
	TP Digital Services Holding GmbH	100	IG
États-Unis	Teleperformance Group, Inc.	100	IG
France	Teleperformance Management Services	100	IG
Luxembourg	Majorel Group Luxembourg S.A.	100	IG
Maurice	Teleperformance (Mauritius) Holding Company Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Investment (Mauritius) Ltd	100	IG
Pays-Bas	Majorel Holding International B.V.	100	IG
Royaume-Uni	Teleperformance Global BPO UK Ltd	100	IG
	Teleperformance Global Services UK Ltd	100	IG

* *« IG » intégration globale ; « MEE » mise en équivalence.*



Teleperformance SE
Société européenne
au capital de 149 685 912,50 euros
301 292 702 RCS Paris
21-25 rue Balzac - 75008 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 53 83 59 00
tp.com