

Paris, le 6 mai 2024,

Madame, Monsieur, Chers Actionnaires,

Comme vous le savez, l'Assemblée générale de votre Société se tiendra le 23 mai 2024. A cette occasion, nous souhaitons vous faire parvenir la lettre adressée aux actionnaires par M. Patrick Thomas, administrateur indépendant et administrateur référent qui a souhaité souligner, au nom du Conseil d'Administration, certains sujets importants soumis au vote ainsi que certains éléments RSE qui restent au cœur du modèle de croissance durable de Teleperformance. **Elle fait part de la renonciation par M. Daniel Julien, Président-Directeur général, à l'acquisition définitive de ses 33 335 actions au titre du plan d'actions de performance attribué en juillet 2021.**

L'ensemble de la documentation en vue de votre Assemblée, dont la lettre de M. Thomas, est disponible sur le site Internet de Teleperformance ([www.teleperformance.com](http://www.teleperformance.com) rubrique « investisseurs/assemblées générales »).

Comptant sur votre participation, je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de mes salutations distinguées.

Olivier Rigaudy  
Directeur général délégué

19 avril 2024

Chers actionnaires,

Nous nous préparons à nous réunir à nouveau le 23 mai 2024 à l'occasion de l'Assemblée générale 2024 de Teleperformance, pour discuter des progrès réalisés au cours de l'année écoulée. En outre, vous serez invités à voter sur un certain nombre de résolutions importantes.

En tant qu'Administrateur référent et au nom du Conseil d'administration de Teleperformance, j'ai souhaité souligner le contexte des principaux sujets soumis à votre vote, et évoquer quelques-uns des développements clés en matière de RSE qui restent au cœur du modèle et de la croissance durable de Teleperformance.

J'ai eu la chance de rencontrer un certain nombre d'actionnaires cette année encore, et je vous remercie d'avoir pris le temps de le faire et pour votre soutien continu au fil des ans. L'engagement joue un rôle clé pour s'assurer que les priorités du Conseil d'administration sont en ligne avec les attentes des actionnaires.

Nous restons à votre disposition pour discuter avec vous si vous avez besoin de plus d'informations ou si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires. N'hésitez pas à contacter Sonia Cheurfa, Secrétaire du Conseil ([sonia.cheurfa@teleperformance.com](mailto:sonia.cheurfa@teleperformance.com)) ou Quy Nguyen, Directeur des relations investisseurs ([quy.nguyen@teleperformance.com](mailto:quy.nguyen@teleperformance.com)) pour toute autre question.

Bien cordialement,

Patrick Thomas

Administrateur référent

## **Gouvernance : Une nouvelle structure de gouvernance pour une transition et une succession progressives**

En accord avec M. Daniel JULIEN, fondateur et président-directeur général, et avec M. Bhupender SINGH, directeur général délégué, le Conseil d'administration a mis en place une nouvelle gouvernance lors de sa réunion du 15 février 2024. Considérant l'intégration de Majorel à réussir pour tirer tous les bénéfices de cette acquisition, les défis à relever et les opportunités à saisir, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle, il a été décidé que, jusqu'au 31 décembre 2025, Messieurs JULIEN et SINGH agiraient en tant que co-directeurs généraux. Ils prendront ensemble les décisions stratégiques et se partageront les responsabilités opérationnelles. Alors que le Conseil propose de renouveler le mandat de M. Daniel JULIEN, fondateur et dirigeant historique du groupe, cette structure de gouvernance permet un déploiement optimal du management du groupe dans une période particulièrement chargée.

A partir du 31 décembre 2025, Bhupender SINGH deviendra le seul Directeur général du Groupe, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de directeur général étant alors dissociées.

## **Composition du Conseil d'administration : Un renouvellement et un renforcement continu des compétences et de l'expertise**

Ces dernières années, le Conseil d'administration s'est concentré sur le plan de succession et le renouvellement de sa composition. Depuis l'Assemblée générale de 2021, le conseil a connu sept départs et sept arrivées (dont tous les membres, à l'exception de M. Bhupender SINGH, sont indépendants), avec des administrateurs renforçant l'expertise et les compétences existantes et apportant des compétences supplémentaires en accord avec les défis stratégiques du groupe.

Depuis notre dernière Assemblée, ce renouvellement s'est poursuivi. Comme souligné dans la précédente évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration, les *administrateurs souhaitent pour l'avenir voir continuer le processus de rajeunissement du Conseil, contribuant à renforcer les compétences actuelles du Conseil dans les domaines des nouvelles technologies et de l'innovation (4.1.2.2.4 de l'URD 2022)*. Certains administrateurs, désireux d'accompagner la transition et le rajeunissement, ont proposé leur démission afin d'accueillir de nouveaux administrateurs plus jeunes et de compléter l'expertise au sein du conseil. Cela a conduit à la cooptation de M. Nan (Kevin) NIU, M. Moulay Hafid ELALAMY et Mme Brigitte DAUBRY, tous devant être ratifiés lors de l'Assemblée générale 2024.

A l'issue d'un processus de sélection rigoureux, le Conseil a estimé que M. Kevin NIU était un excellent candidat compte tenu de son expérience professionnelle dans les secteurs des médias et des nouvelles technologies, y compris l'intelligence artificielle. Le Conseil a également considéré qu'il bénéficierait de la connaissance approfondie des opérations de Mme Brigitte DAUBRY compte tenu de son expérience en tant que manager exécutif dans le secteur des services de gestion de la relation client dans les différentes zones géographiques du Groupe dont elle a fait partie au cours de sa carrière jusqu'à la fin de l'année 2014. Enfin, l'expérience de plus de 25 ans de M. Moulay Hafid ELALAMY en tant qu'entrepreneur et dirigeant de renom dans divers secteurs clés pour le Groupe - tels que les services financiers, l'assurance, les services de gestion et de relation client, l'éducation, la santé - et de 2013 à 2021, Ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Transformation Numérique et de l'Economie Verte du Maroc, représente un profil de haut niveau pour le Conseil.

Avec le renouvellement du mandat de M. Daniel JULIEN, le Conseil propose également de renouveler le mandat de M. Alain BOULET, compte tenu de sa connaissance approfondie du Groupe et de ses activités, et de son expérience de plus de 30 ans en tant qu'entrepreneur et cadre dirigeant dans le secteur du marketing relationnel. Le renouvellement de M. BOULET vise également à maintenir un bon équilibre entre les administrateurs en place et les nouveaux administrateurs, au bénéfice du fonctionnement et de l'efficacité du conseil d'administration et de son Comité d'audit, des risques et de la conformité.

Si toutes ces propositions sont approuvées, le taux d'indépendance du Conseil d'administration sera porté à 71 %, avec une quasi-parité hommes-femmes (6 femmes et 8 hommes, soit 43 %), et 62,5 % d'administrateurs non français ou binationaux avec neuf nationalités représentées. Le Conseil d'administration sera également composé d'un large éventail de compétences, avec une expertise pertinente et solide pour superviser la stratégie du groupe et son développement durable à long terme.

### **Opérations et Stratégie : intégrer notre acquisition majeure pour construire le nouveau Teleperformance**

Ces changements de gouvernance et ceux au sein du Conseil d'administration ont été jugés les plus pertinents pour le groupe, notamment à la lumière de la récente [acquisition](#) réussie et de l'intégration en cours de Majorel, un leader européen des services aux entreprises. Majorel a déjà permis à Teleperformance de renforcer sa position de leader mondial des solutions digitales et de se positionner comme une entreprise encore plus diversifiée, en termes de marchés, de secteurs verticaux de clients et d'expertise. Le « nouveau Teleperformance » représente près de 500 000 collaborateurs, plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros d'EBITDA.

Avec un chiffre d'affaires record de 8,4 milliards d'euros, une marge opérationnelle améliorée de +40 points de base et un cash-flow en hausse de plus de +15 %, 2023 a été une année de croissance rentable pour Teleperformance et le Conseil recommande aux actionnaires d'approuver un dividende 2023 de 3,85 euros par action (inchangé par rapport à 2022).

### **Réflexions sur la rémunération des dirigeants : une rémunération adaptée aux performances du groupe en raison d'objectifs ambitieux**

Si la fin de la pandémie a laissé derrière elle une série de défis, l'économie mondiale en a depuis lors connu de nouveaux. L'équipe dirigeante a pour mission d'orienter efficacement Teleperformance vers la croissance et la poursuite des performances dans un environnement macroéconomique en mutation et l'optimisation des opportunités offertes par l'intelligence artificielle.

Il incombe au Conseil d'administration de mettre en place une structure de rémunération qui reflète les performances de l'entreprise et incite les dirigeants à relever ses défis, tout en tenant compte de leur histoire au sein du groupe.

Concernant la **rémunération ex post pour 2023**, les niveaux de rémunération démontrent que la philosophie de rémunération au mérite (*Pay for Performance*) poursuivie par le Conseil d'administration et le Comité des rémunérations et des nominations est appropriée. Bien que le chiffre d'affaires soit l'un des meilleurs du marché, l'objectif de croissance du chiffre d'affaires fixé par le Conseil n'a pas été atteint, ce qui a réduit le montant de la rémunération variable annuelle de 40 %. Cela confirme la rigueur des objectifs fixés dès l'origine par le Conseil

d'administration pour la rémunération, et la pertinence du processus de fixation des objectifs, puisque les objectifs n'ont pas été réévalués malgré l'ajustement des prévisions pour l'exercice 2023.

De même, le LTIP 2021 (rémunération variable à long-terme en actions) n'a pas été payé au niveau maximum dans la mesure où les conditions de performance liées à ce plan n'ont été atteintes qu'à hauteur de 66,67 %.

A ce titre, compte tenu de la baisse du cours de l'action, **M. Daniel JULIEN a pris la décision de renoncer volontairement à l'acquisition de 33 335 actions** qui auraient dû être acquises en juillet 2024 dans le cadre de ce plan. Au moment de l'attribution initiale, en juillet 2021, ces 33 335 actions étaient évaluées à environ 10 069 000 €<sup>1</sup>.

En définissant la **politique de rémunération pour 2024**, le Comité des rémunérations et des nominations a pris note des scores obtenus sur les points relatifs à la rémunération lors de l'Assemblée générale de l'année précédente. Une analyse approfondie a été entreprise, notamment en ce qui concerne les indicateurs clés de performance financiers et extra-financiers.

Les indicateurs de performance (KPI) supplémentaires introduits en 2023 autour des questions sociales étaient déjà importants pour renforcer les systèmes de rémunération à court et à long terme. Nous proposons d'améliorer encore les choses en 2024 avec l'introduction dans la rémunération variable annuelle de deux nouvelles conditions de performance très actuelles liées à la cybersécurité et à l'utilisation de l'intelligence artificielle avec un poids significatif de 10 % chacune, tout en réduisant légèrement les critères sociaux à 10 %. Un critère lié à l'intégration Majorel est également inclus pour 10%. Ces changements permettent de mieux cibler et équilibrer les indicateurs pertinents par rapport aux défis de l'entreprise et d'inciter la direction à se pencher sur les principaux sujets importants pour le groupe.

En ce qui concerne la structure globale de la rémunération, aucun changement n'a été apporté à l'enveloppe de rémunération de M. Daniel JULIEN, qui a conservé une rémunération variable à court terme maximale de 100 % de son salaire fixe et une attribution de 50 000 actions de performance. Dans le contexte de la répartition annoncée des rôles de direction, il a notamment été confirmé que ce nombre d'actions serait calculé au prorata de la date de cessation de ses fonctions exécutives.

Bien qu'il ait fait l'objet de certaines critiques dans le passé, le Conseil d'administration confirme la vertu de l'attribution d'actions de performance en nombre et non en pourcentage de la rémunération, ce qui pourrait permettre d'éventuels gains exceptionnels en cas de baisse du cours de l'action.

S'agissant de la définition de la rémunération de M. Bhupender SINGH pour 2024, le Conseil a pris en compte sa longue histoire au sein du Groupe. A l'occasion de sa nomination en tant que Directeur général délégué, le Conseil a jugé essentiel qu'il continue d'exercer ses responsabilités conformément à son contrat de travail, en parallèle de ses fonctions de mandataire social. Le maintien de son contrat de travail sera notamment ajusté lorsqu'il deviendra directeur général, conformément aux recommandations AFEP-Medef applicables en la matière.

---

<sup>1</sup> Cf. Document d'enregistrement universel pour 2021 (page 226).

Sa rémunération annuelle au titre de son nouveau mandat représente près de 40% de son enveloppe globale annuelle. Conformément à notre engagement de transparence totale, les conditions de performance pour la rémunération variable annuelle dans le cadre de son contrat de travail sont pleinement communiquées.

Lors de l'examen de la rémunération de M. Olivier RIGAUDY, Directeur général délégué en charge des finances, le Conseil d'administration a pris en compte l'évolution du groupe et sa complexité, le besoin d'attractivité et de compétitivité et le fait qu'aucune modification n'a été apportée à sa structure de rémunération depuis 2018, et a proposé une augmentation de 10 % sur le salaire fixe global et le bonus annuel en augmentant uniquement la rémunération au titre de son mandat social. Cette augmentation est cohérente avec l'évolution de la rémunération salariale sur la période. La rémunération annuelle du Directeur général délégué en charge des finances au titre de son mandat représente désormais plus de 40 % de son enveloppe globale. En outre, le nombre maximum d'actions de performance à attribuer à M. Olivier RIGAUDY a été augmenté de 9 % pour atteindre 24 000 actions, afin de maintenir l'orientation à long terme de l'enveloppe de rémunération et de maintenir un fort alignement avec les actionnaires.

### **Développements en matière de RSE : Une attention particulière au capital humain**

Comme les années précédentes, j'aimerais également vous rappeler les principaux engagements de Teleperformance en matière sociétale et environnementale. Toutes les initiatives sont détaillées dans notre [Document d'enregistrement universel](#) ainsi que dans notre [Rapport intégré](#) pour 2023.

Teleperformance continue de **mettre l'accent sur la gestion de son capital humain**. Les conditions de travail et le bien-être de nos plus de 500 000 collaborateurs sont la clé de notre réussite.

Le niveau élevé de l'engagement des salariés illustre notre fort engagement et l'efficacité de nos initiatives. En 2023, Teleperformance a reçu la distinction exclusive d'être reconnu comme l'un des 25 Best Workplaces™ dans le monde (classé 5<sup>e</sup>) et a été élu Great Place to Work® dans 72 pays à travers toutes les régions du monde (+8 pays comparé à 2022).

Le dialogue social est également promu, l'accord mondial qui a été signé avec UNI en décembre 2022 visant à renforcer les droits des employés à former des syndicats et à s'engager dans des négociations collectives, et à améliorer leur santé et leur sécurité, a été mis en œuvre dans cinq pays en 2023, à savoir la Colombie, la Roumanie, la Pologne, la Jamaïque et le Salvador.

Nos collaborateurs restent l'ingrédient clé de la croissance durable du groupe ; **l'équilibre entre les aspects technologiques et humains est la pierre angulaire de l'expérience client** ; l'intelligence émotionnelle est essentielle pour apporter de la valeur et assurer la pérennité des changements.

**Teleperformance navigue avec agilité dans le développement rapide des nouvelles technologies** qui ont toujours été des moteurs clés de la croissance durable du groupe. Les solutions d'automatisation et d'intelligence artificielle font partie intégrante des opérations du groupe depuis plusieurs années, de la simple automatisation intelligente à l'intelligence artificielle conversationnelle et à l'intelligence artificielle générative.

A titre d'exemple, Teleperformance a lancé en 2023 TP GenAI, une suite de solutions d'intelligence artificielle générative pour améliorer l'expérience client.

Teleperformance se concentre également sur la **cybersécurité et la sécurité des données**, car le développement exponentiel des nouvelles technologies et de l'intelligence artificielle a également augmenté les risques liés à la sécurité des données. Un cadre complet de sécurité des données aligné sur les normes internationales les plus strictes assure la protection de l'ensemble de l'écosystème de Teleperformance : clients, clients finaux et employés.

Enfin, Teleperformance **poursuit sa transition écologique et sa lutte contre le changement climatique.**

En 2021, SBTi a approuvé les objectifs du groupe dans les trois périmètres (scopes), conformément au scénario de réchauffement climatique « en-dessous de 2°C ». En conséquence, Teleperformance s'engage à réduire les émissions de scopes 1 et 2 de 49 % par employé équivalent temps plein (ETP) entre 2019 et 2026. Le groupe s'est également engagé à réduire ses émissions du scope 3 liées aux achats et aux déplacements des employés de 38,3 % par employé ETP entre 2019 et 2026.

En 2023, grâce aux mesures mises en œuvre, Teleperformance est en avance sur ses objectifs 2026.

Pour aller plus loin, le groupe travaille à la définition de ses objectifs 2030. Ces objectifs, alignés sur une trajectoire de réchauffement climatique limitée à 1,5°C et intégrant les activités acquises de Majorel, sont en cours d'approbation.

Le groupe a également rejoint le Climate Pledge, une coalition de plus de 400 entreprises qui travaillent ensemble pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2040.

Comme chaque année, nous comptons sur votre participation à l'Assemblée générale 2024 et sollicitons votre soutien sur tous les points soumis au vote.

Nous espérons que vous accueillerez favorablement les différentes évolutions de nos pratiques en matière de RSE et de gouvernance, et nous vous restons dans l'attente de recevoir vos commentaires.