



**TELEPERFORMANCE**  
**Enjeux, contexte et plan de vigilance pour 2019**  
Date du rapport : Avril 2019

*Une prévision de croissance du chiffre d'affaires supérieure à 7% en 2019<sup>1</sup>, portée par l'ensemble des zones linguistiques et par l'ensemble des activités, une capitalisation boursière de plus de 8 milliards d'euros, un objectif d'EBITA<sup>2</sup> supérieur à 13,8% en 2019<sup>3</sup> : la Lettre aux Actionnaires de la société Teleperformance, publiée en novembre 2018, présente un satisfecit total concernant la situation financière du leader mondial des centres de contacts.*

*Mais derrière cet exercice de communication bien rodé et ces cours de bourse vertigineux, quelle est la véritable situation pour Teleperformance et ses salariés ? Où travaillent-ils ? Dans quelles conditions ?*

---

*LA CARTE DES CHIFFRES ET LE TERRITOIRE DES TRAVAILLEURS*

---

Teleperformance évolue sur un marché particulièrement concurrentiel et sa position de prestataire externalisé gérant la relation client place l'entreprise face à des donneurs d'ordre puissants. Teleperformance subit donc la pression d'entreprises internationalement connues : des opérateurs téléphoniques (Orange, Bouygues Telecom), mais aussi dans d'autres secteurs avec des sociétés comme Apple, Uber ou encore Expedia. **Teleperformance a choisi de localiser ses activités dans des pays à risque pour les droits de humains, y compris les droits fondamentaux des travailleurs. Au**

---

<sup>1</sup> Communiqué de Presse : Résultats annuels 2018, 28 février 2019

<sup>2</sup> EBITA : L'EBITA est un terme signifiant « earnings before interest, taxes and amortization » en Anglais. Il s'agit des bénéfices de l'entreprise (avant le paiement des intérêts, de l'impôt, de la dépréciation et des amortissements).

<sup>3</sup> Communiqué de Presse : Résultats annuels 2018, 28 février 2019.



**regard de son plan de vigilance actuel, il semblerait que la direction de l'entreprise n'ait pas pris la mesure des risques liés à ses propres choix opérationnels** comme expliqué plus bas.

L'entreprise a certes entamé un virage stratégique en se positionnant sur des activités « spécialisées » à plus forte marge (services d'interprétariat en ligne, gestion de demandes de visas, modèles prédictifs et recouvrement de créances) mais les activités, moins profitables, de relation client représentent encore plus de 84%<sup>4</sup> du chiffre d'affaires de la société et occupent la grande majorité des salariés.

La bonne situation financière de Teleperformance tient pour grande partie au faible poids des frais de personnel car elle opère essentiellement dans des pays à bas cout salarial. En effet, la masse salariale était d'environ 65,8%<sup>5</sup> du chiffre d'affaires en 2018 à Teleperformance.

La progression des activités de Teleperformance se poursuit de manière dynamique, du fait d'une croissance interne importante mais également par croissance externe. En 2018, le groupe Teleperformance a ainsi acquis Intelenet, qui opère dans la gestion de la relation client, des ressources humaines et des services de gestion financière externalisées (plus généralement appelées BPO pour « Business Process Outsourcing»). Il s'agit d'une entreprise localisée en Inde et fondée en 2000 qui compte plus de 55 000 salariés, dans 40 centres répartis dans 8 pays en Amérique du Nord et du Sud, au Moyen Orient, en Inde et aux Philippines.

Cette acquisition montre la puissance et l'étendue géographique de Teleperformance : désormais, **l'effectif atteint 300 000 salariés répartis dans près de 80 pays**<sup>6</sup> ! Néanmoins, deux tiers de ces salariés du groupe opèrent depuis 6 pays seulement : l'Inde ( 72 594), les Philippines (41 292), les États-Unis ( 34 228), le Mexique ( 19 338), le Brésil (19 259) et la Colombie ( 17 871)<sup>7</sup>.

Le marché de l'externalisation comporte encore un potentiel de développement important : Teleperformance estime que 74% de la relation client reste encore internalisé<sup>8</sup>. L'externalisation s'est en effet d'abord réalisée dans les pays d'implantation des donneurs d'ordre. Désormais, grâce aux moyens de communication numérisés et à la montée en compétence des salariés des pays à bas coûts de main d'œuvre, Teleperformance a choisi de délocaliser une partie croissante de ses activités dans des pays où les droits humains et des travailleurs ne sont pas toujours respectés. Quelles sont les limites de cette stratégie ? Avec quelles conséquences pour les salariés et les citoyens de ces pays à risques ?

<sup>4</sup> Communiqué de Presse : Résultats annuels 2018, 28 février 2019

<sup>5</sup> Teleperformance : Document de référence, p. 141

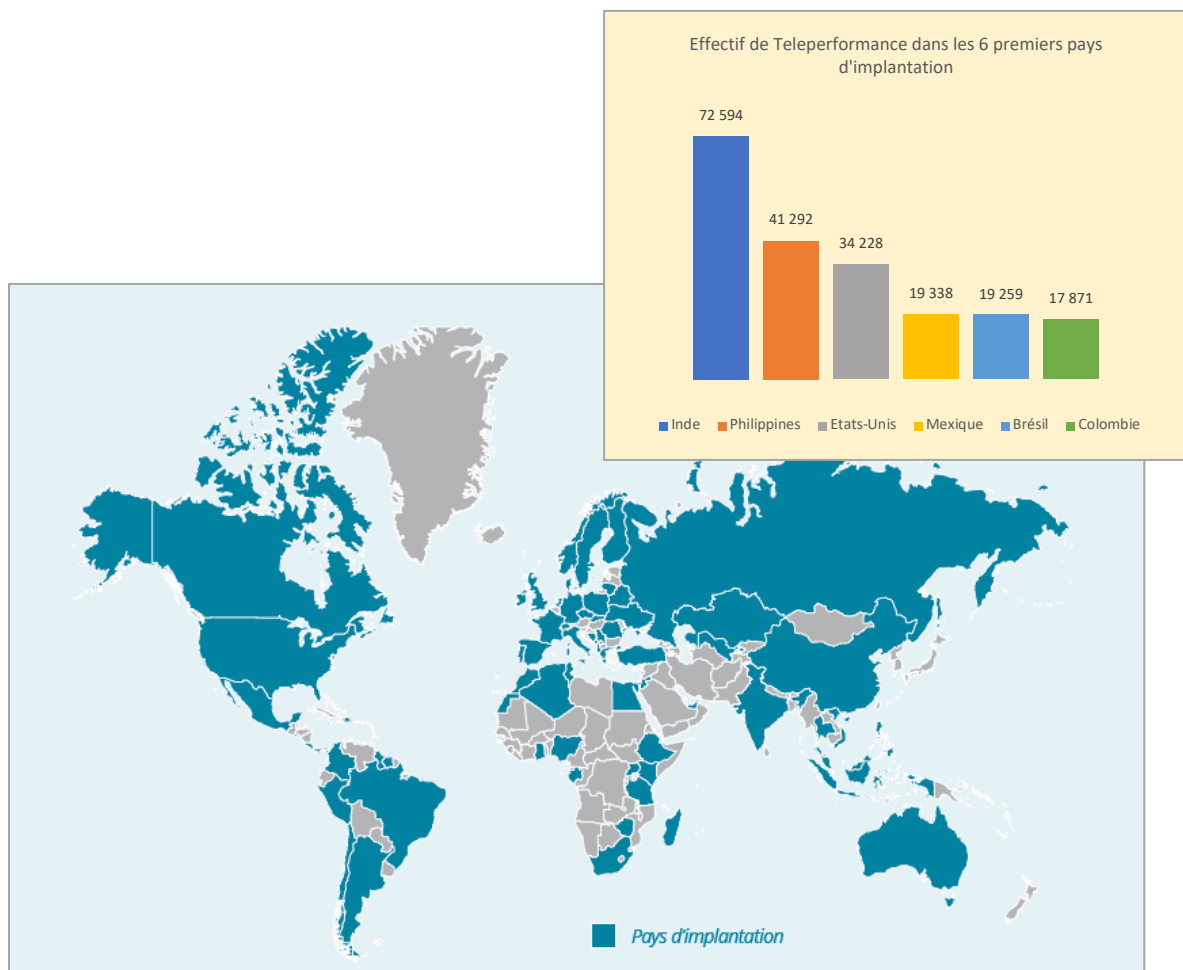
<sup>6</sup> Teleperformance : Document de référence 2018, p.3

<sup>7</sup> Teleperformance : Document de référence 2018, p.20

<sup>8</sup> Teleperformance : Document de référence 2018, p.26



*Premiers pays d'implantation de  
Teleperformance (diagramme avec effectif)  
et liste des pays d'implantation (carte)*





---

*Analyse du reporting de responsabilité sociétale*

*et du plan de vigilance de TELEPERFORMANCE*

---

Au regard du Code de commerce français, le groupe Teleperformance est soumis à plusieurs obligations légales relatives à la transparence de ses politiques et pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Selon l'article L225-102-1, l'entreprise doit publier annuellement une **déclaration consolidée de performance extra-financière**. Celle-ci doit décrire notamment les effets de son activité quant au respect des droits de l'homme.

Selon l'article L225-102-4, établi en application de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre, Teleperformance doit publier son **plan de vigilance**, en complément de sa déclaration de performance extra-financière, chaque année à partir de 2018.

Ce plan de vigilance doit comporter les mesures de vigilance raisonnable propres à **identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement**.

Ce plan a vocation à être élaboré **en association avec les parties prenantes de la société** dont les représentants des salariés de l'entreprise et de la chaîne de valeur, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale.

Le plan de vigilance doit comprendre :

- 1) Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
- 2) Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;
- 3) Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;



- 4) Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans la société ;
- 5) Et à partir de son rapport de gestion pour l'exercice comptable 2018 (qui sera publié en 2019), un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le groupe Teleperformance a publié au début de mars 2019, sa déclaration de performance extra-financière au sein de son document de référence pour l'exercice comptable 2018. Ce rapport annuel de gestion est téléchargeable sur son site internet. Les informations sociales, sociétales et environnementales sont regroupées au chapitre 2 de ce document (pages 49 à 76). Le plan de vigilance est à la fin du Chapitre 1 (pages 45-47).

Le plan de vigilance de Teleperformance renvoie à son Document de Référence s'agissant des droits de l'homme et les droits internationaux du travail, notamment les conventions fondamentales de l'OIT. L'entreprise y dresse un état des lieux, sur 3 pages, du respect des 8 conventions fondamentales dans les 78 pays où elle est implantée (page 52). Elle a obtenu la certification Verego SRS sur l'ensemble de ses sites à travers le monde (page 72). Ce système d'évaluation intègre notamment le respect des droits de l'homme.

Le dialogue social formalisé dans l'entreprise n'est décrit que dans l'espace européen. Le rapport indique qu'il y a des réunions « régulières » entre la direction et les représentants des travailleurs « ou lorsqu'elles existent avec les représentations syndicales » (page 60).

Teleperformance indique par des exemples de ses pratiques que le bien-être de ses collaborateurs, la formation de ceux-ci et la qualité de vie au travail sont parmi les enjeux-clés de son système de management, dans son reporting extra-financier.

Teleperformance a publié en décembre 2018 la première édition de son plan de vigilance, sous la forme d'un document de 5 pages, téléchargeable lui-aussi sur le site internet du groupe.

Ce plan a été élaboré par des groupes de travail de différents départements de l'entreprise. A ce stade **il n'a pas fait l'objet d'une concertation avec des parties prenantes externes**, contrairement à l'esprit de la loi qui a instauré cette obligation.

Le socle d'un plan de vigilance devrait normalement être constitué de la cartographie des risques identifiés. Or ce plan annonce clairement que cette cartographie n'a pas encore été établie. On peut ainsi lire « Ces risques feront l'objet d'une formalisation » (page 2).



Pour la thématique des droits humains ce texte rappelle seulement les engagements du groupe à respecter les conventions fondamentales de l'OIT. Les risques effectifs auxquels fait face l'entreprise ne sont malheureusement pas encore priorisés par elle.

Les procédures d'évaluation de la situation des filiales, des sous-traitants et des fournisseurs semblent reposer essentiellement sur l'analyse des réponses à des questionnaire d'auto-évaluation généraux. Ces procédures ne sont pas articulées à une analyse des risques puisque la cartographie des risques n'a pas encore été formalisée par le groupe.

Dans ce contexte les politiques internes de prévention et d'atténuation des risques de l'entreprise sont limitées car elles reposent uniquement sur des documents décrivant les principes éthiques du groupe et des procédures d'audit interne de conformité à ces principes. Elles ne ciblent pas des réponses à des risques spécifiques.

Et les risques spécifiques ponctuels peuvent rester longtemps sans être identifiés par le management **puisque aucun système d'alerte et de recueil des signalements n'a encore été déployé globalement**. En particulier dans les pays où les lanceurs d'alerte ou les porteurs de signalement ne bénéficient d'aucun cadre clair et rassurant pour leur protection.

Cette première édition du plan de vigilance, qui date de décembre 2018, indique qu'un dispositif serait en cours de déploiement pour cela. Cependant celui-ci n'est pas décrit. Il est juste mentionné qu'il serait similaire à celui établi pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence. Ce système n'est en tout cas pas encore accessible à une partie prenante externe à l'entreprise, contrairement à ce qui est exigé par la loi sur le devoir de vigilance. Tout comme n'apparaît aucune concertation avec des organisations syndicales à propos de l'établissement de ce dispositif d'alerte.

### **Le contenu du plan de vigilance est inconsistant à ce jour.**

Il annonce toutefois des intentions de qualité pour 2019 au chapitre consacré au dispositif de suivi. Sont annoncés pour cette année un système de reporting interne et d'indicateurs, des audits réguliers, et surtout des échanges avec les parties prenantes, notamment pour la mise en place de procédures correctives et d'adaptation.



---

*Teleperformance opère majoritairement dans un environnement politique et juridique défavorable aux travailleurs*

---

L'analyse de risque et de possibles impacts négatifs de l'activité économique de Teleperformance doit donc être réalisée en rapport avec ces environnements politiques désastreux pour les populations civiles.

Selon un récent rapport de la CSI<sup>9</sup>, quatre des principaux pays d'implantation (Colombie, Inde, Mexique, Philippines) font partie des pires pays au monde s'agissant des violations des droits des travailleurs.

De plus, les principaux pays d'activité de Teleperformance sont tous des pays à liberté syndicale restreinte ou très restreinte. Dans la grande majorité d'entre eux, il existe un pouvoir discrétionnaire des employeurs de reconnaître une organisation syndicale (et par conséquent de négocier avec elle) ou bien des entraves directes ou indirectes (seuils, procédures d'enregistrement, contrôles abusifs...) de la part des autorités locales. Il en va de même pour le droit de grève (remplacement de salariés grévistes, interdiction ou pénalisation de la grève, ...).

Au-delà du droit en vigueur, la CSI dénonce dans ces pays de nombreux cas de discriminations, des intimidations, du harcèlement, des violences physiques ou meurtres, des licenciements individuels et collectifs injustifiés, des décisions et arrestations arbitraires, des actions antisyndicales, de la criminalisation de l'action syndicale, ...

---

*Teleperformance doit faire preuve de plus de consistance dans sa politique de vigilance, en impliquant les organisations syndicales*

---

A l'heure actuelle, l'analyse de plan de vigilance de Teleperformance au regard des nombreuses atteintes aux droits et libertés fondamentaux des travailleurs et populations des pays d'implantation démontre que la direction de la société n'a pas mesuré les risques ni pris les mesures nécessaires pour prévenir les atteintes aux droits humains, comme exigé par la loi française.

---

<sup>9</sup> « Rapport sur la liberté : paix et droits démocratiques », Confédération Syndicale Internationale, 2017



On peut également s’interroger sur la volonté réelle de la société de développer un dialogue constructif avec les organisations syndicale et les ONG, y compris sur la chaîne de valeur, alors que celles-ci sont peu ou pas associées au processus, comme demandé par cette même loi.

Cette première édition du plan de vigilance de Teleperformance est donc le résultat d’un simple exercice de communication de principe visant à répondre formellement aux exigences de publication exprimées par le législateur français et aux organisations syndicales qui ont fait fortement pression sur l’entreprise à l’automne 2018.

<b>Obligations légales de l’entreprise relatives au devoir de vigilance</b>	<b>Le plan de vigilance de TP</b>
Élaborer le plan de vigilance en association <b>avec les parties prenantes</b> de l’entreprise	Les parties prenantes n’ont pas été impliquées / contactées.
Réaliser une <b>cartographie des risques</b> liées aux activités de l’entreprise s’agissant de violations des droits de l’homme, des libertés fondamentales des individus, de la santé et sécurité des personnes et des normes environnementales en vue de leur identification, analyse et hiérarchisation	L’absence de cartographie, comme point de départ, rend le plan de vigilance inapplicable.
Procédures permettant <b>d’évaluer régulièrement la situation</b> de l’entreprise et de ses filiales, sous-traitants et fournisseurs, au regard de la cartographie des risques.	L’évaluation repose sur des auto-déclarations des filiales de l’entreprise, des enquêtes de satisfaction auprès des employés de l’entreprise et audits internes. Il existe des audits externes toutefois, qu’il serait souhaitable de pouvoir analyser plus en détail.
Entreprendre des <b>actions adaptées d’atténuation</b> des risques ou de <b>prévention</b> des atteintes graves	Adoptions de positions déclaratives uniquement.
Un <b>mécanisme d’alerte et de recueil des signalements</b> relatifs à l’existence ou à la réalisation des risques, <b>établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans la société</b>	Il n’y a pas de mécanisme en place.





<p>Un <b>système de suivi</b> de mise en œuvre des mesures adoptées et d'évaluation de leur efficacité</p>	<p>Il n'y a pas de suivi actuellement. Néanmoins, l'entreprise indique souhaiter développer à l'avenir un système de suivi et de correction avec les parties prenantes. Celles-ci sont donc en droit d'attendre une amélioration significative du plan pour 2019.</p>
--	---