

Vient de paraître, l'étude de référence sur :

Les Call Centers

Vers une reconfiguration du secteur et des modèles économiques

Madame, Monsieur,

Le secteur va devoir subir une reconfiguration majeure au cours des prochaines années et évoluer vers de nouveaux modèles économiques. En effet, malgré le dynamisme du marché, les centres d'appels peinent à atteindre une rentabilité satisfaisante et pérenne. L'activité présente en réalité tous les symptômes et les difficultés des marchés traditionnels de la sous-traitance : banalisation et substituabilité des prestations, rapports de force très favorables aux donneurs d'ordre, et en conséquence marges compressées... Encore à la recherche de solutions de différenciation significatives, les prestataires restent englués dans une lutte concurrentielle par les coûts.

La délocalisation offshore apparaît dans ce contexte la seule solution pour concilier compétitivité-prix et résultats. Preuve de cet attrait, sur les trois dernières années, plus de la moitié des positions créées par les trente premiers prestataires l'ont été dans les pays francophones, principalement au Maghreb. Mais cette stratégie « grégaire » n'offre ni réel avantage durable face à la concurrence, ni réponse satisfaisante pour capter de la valeur et améliorer la rentabilité.

Les solutions ne sont pas seulement industrielles et financières : l'enjeu clef sera en effet de passer à terme d'une sous-traitance de capacité, qui domine largement aujourd'hui, à une sous-traitance de spécialité. Ce qui implique au moins trois changements majeurs :

1. un changement radical d'image de la profession vis-à-vis des donneurs d'ordre ;
2. une politique commerciale plus conquérante, avec un accroissement substantiel des forces de vente ;
3. l'apparition de nouveaux modèles économiques, apportant aux donneurs d'ordres les gages de sécurité, d'efficacité et d'expertise qu'ils attendent pour franchir le pas de l'externalisation totale.

Une révolution des cultures d'entreprise et des pratiques de communication qui exigeront un pilotage du changement sur plusieurs années pour obtenir des résultats manifestes. Elle semble néanmoins indispensable pour ouvrir la voie à des stratégies de différenciation, et échapper aux pressions très fortes sur les prix des prestations et à la médiocrité des taux de résultat liés à l'intensité de la concurrence :

1. le différentiel de taille est beaucoup trop fort entre prestataires et donneurs d'ordres, tandis que les économies d'échelle et le ticket d'entrée sont trop faibles pour permettre la réussite rapide d'une stratégie volontariste de reconfiguration du secteur,
2. de plus, les donneurs d'ordres – et leurs services achats – restent maîtres du jeu, et disposent des moyens pour freiner la concentration, quitte à multiplier le nombre de leurs fournisseurs,
3. enfin, la pénétration massive d'investisseurs financiers renforce pour l'heure l'abondance de l'offre, en maintenant en vie des prestataires qui auraient probablement disparu dans les conditions normales de la concurrence, et en finançant des projets de croissance d'acteurs qui n'auraient jamais pu dégager les moyens financiers nécessaires à leur développement.

En effet, le secteur apparaît paradoxalement très attractif aux yeux des investisseurs financiers. Ainsi, Barclays Private Equity est entré à hauteur de 40% dans le capital de Webhelp fin 2005, valorisant l'entreprise à 87 millions d'euros, soit près de dix fois son profit. Natexis Industrie a renfloué B2S alors que l'entreprise se trouvait dans une situation critique, prenant 50% de son capital en échange de 10 millions d'euros de capitaux frais. MBO Capital et X Ange PE, détenteurs de 45% du capital du groupe Acticall, ont financé l'opération de croissance externe menée sur Vitalicom fin 2006. LFPI et Fonds Partenaires Gestion frappent en ce moment à la porte de Client Center Alliance... Dix des vingt premiers acteurs du marché sont dorénavant détenus de façon significative par des investisseurs financiers (fonds d'investissements, cote en bourse) !

Les stratégies financières vont se poursuivre pour tenter de reconfigurer l'offre. Le marché bruisse de nouveaux mouvements majeurs (fusion entre Sitel et Clientlogic, dossiers de cession d'acteurs du top 30...). En toute logique, le marché devrait tendre à terme vers une structure de type oligopolistique. Au côté de quatre ou cinq grands acteurs généralistes, continueront de cohabiter une multitude d'acteurs de petite taille positionnés sur des niches de marché fonctionnelles, sectorielles ou géographiques.

Pour l'heure, le secteur est encore loin de cette bipolarité. L'analyse menée par les experts de PRECEPTA révèle l'existence de quatre grands ensembles stratégiques-types au sein de la profession, recouvrant des acteurs partageant les mêmes problématiques, positionnements et politiques de croissance :

1. les **généralistes** (Téléperformance, B2S, Arvato Services France, Groupe Acticall, Client Center Alliance...) associent une taille industrielle à une large étendue de services. Plutôt tournés vers la gestion de grands volumes avec une qualité standard, les *généralistes* savent prendre en charge des missions plus spécifiques et pointues, ce qui vaut à certains acteurs l'étiquette de *multi spécialistes*. Le développement des généralistes passe par le gain de parts de marché, le développement à l'international (diversification géographique) et la fédération des niches rentables. Une stratégie de croissance qu'illustre parfaitement le leader du marché, Téléperformance ;
2. les **dilemmes** (Intra Call Center, Phone Marketing, Teletech International, ESDI...) proposent une large étendue de services mais leur taille les destine à des marchés spécifiques (missions de 20 à 100 positions maximum). Une typologie d'appels d'offres certes majoritaire, mais qui le met en concurrence frontale avec les généralistes. Pour se différencier de cette dernière catégorie d'acteurs, les *dilemmes* jouent généralement la carte de la qualité. Un positionnement qui n'est toutefois pas récompensé : les *dilemmes* sous-performent en effet tant sur le plan de la croissance que des résultats. En définitive, l'alternative stratégique pour les *dilemmes* se présente clairement sous deux formes : changer de taille, notamment au travers d'une recapitalisation et d'une opération de croissance externe, ou trouver un positionnement véritablement différenciant et défendable ;
3. les **captifs** sont des prestataires de grande taille, prisonniers d'un positionnement sectoriel ou d'un client unique. Transcom Worldwide, The Phone House Services Télécom, de même que Fréquence Plus Services n'appartiennent ainsi pas à la même sphère concurrentielle que les autres acteurs du marché. Le grand défi des *captifs* réside dans le développement commercial et la déspecialisation, ce qui peut passer par des investissements importants et même franchement dissuasifs : changement de localisation de l'activité pour une meilleure compétitivité-prix, opération de croissance externe pour l'accès à de nouvelles compétences ou portefeuilles de clientèle... ;
4. enfin, les **spécialistes** regroupent une multitude d'acteurs (150 environ) dont l'offre ne s'adresse qu'à un segment spécifique du marché. On peut distinguer trois grands types de spécialistes : les *spécialistes fonctionnels* oeuvrant dans l'assistance, la télévente ou encore le télérecouvrement (Stream International, Supporter, IMA Technologies, SAIM, Euro CRM France, Groupe H2A...), les *spécialistes sectoriels* (Approche sur Mesure, 4 CS Call Center Contact Client, Call Medi Call...) et, enfin, les *centres d'appels locaux* qui tirent leur avantage concurrentiel de la proximité et de l'appartenance à un tissu économique local.

C'est pour mettre à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions, que PRECEPTA a réalisé cette étude sur les Call Centers. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Je vous prie de recevoir, Madame, Monsieur, l'expression de mes sincères salutations.

Laurent Marty
Directeur de PRECEPTA
lmarty@precepta.fr

Les Call Centers

Vers une reconfiguration du secteur et des modèles économiques

- Les perspectives du marché à l'horizon 2010
- L'analyse concurrentielle et la segmentation stratégique
- Les stratégies de croissance des opérateurs
- Les stratégies d'investissement et de rentabilité
- L'analyse des performances économiques et financières des opérateurs

La meilleure synthèse pour stimuler la réflexion et préparer les décisions ; des entretiens en face-à-face et 380 pages d'analyses et données pour étayer les conclusions

PRECEPTA et XERFI ont joint leurs moyens d'analyse et de recherche pour faire une analyse approfondie du marché des centres d'appels externalisés en dégagant les enjeux stratégiques majeurs. Depuis 1985, le cabinet PRECEPTA est l'un des grands experts français de l'analyse concurrentielle, désormais filiale du groupe Xerfi. Xerfi est le premier Institut français d'études sur les secteurs et les entreprises.

Les travaux de recherche et d'analyse ont été dirigés par David Targy, directeur d'études au sein du cabinet Precepta et spécialiste des services et des médias, avec la collaboration de Thomas Roux, chef de projets et spécialiste des services. La direction méthodologique a été assurée par Jean-Pierre Détrie, conseiller scientifique de PRECEPTA, professeur au sein du groupe HEC, créateur du Mastère Strategic Management du groupe HEC, coordinateur de STRATEGOR.

L'étude a été menée sur la base d'entretiens en face-à-face avec de nombreux dirigeants du secteur. Ils ont été complétés par l'accès systématique à toutes les bases de données accessibles au sein du groupe Xerfi. Ces travaux de recueils d'informations, d'entretiens en face-à-face et d'analyse ont été effectués entre octobre 2006 et janvier 2007.

L'étude de référence :

Janvier 2007 - 380 pages

L'étude la plus complète pour comprendre les stratégies des prestataires de centres d'appels, les enjeux et les perspectives ainsi que le contexte concurrentiel spécifiques au secteur. Un document exceptionnel qui comprend trois parties : 1. la « synthèse exécutive », qui tire tous les enseignements de 4 mois d'enquêtes, d'analyses et d'entretiens avec des dirigeants du secteur ; 2. un rapport « stratégies et concurrence », qui analyse et décrypte les stratégies des opérateurs ; 3. un dossier « recherche de données et analyses », qui traite une somme exceptionnelle d'informations quantitatives sur les prestataires de centres d'appels.

Les Call Centers

Vers une reconfiguration du secteur et des modèles économiques

Partie I : Synthèse exécutive

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

Partie II : Rapport « stratégies et concurrence »

1. Les fondamentaux du business

1.1. Le marché des centres d'appels en France

- Structure et évaluation du marché

1.2. les forces en présence

- La typologie des acteurs
- Le top 20 de la profession : chiffre d'affaires et capacités de production
- La mutation du paysage concurrentiel depuis le début des années 2000

1.3. La création de valeur

- La structure moyenne de coûts d'un prestataire de centre d'appels
- Facteurs clés de succès et modalités de création de valeur

2. Le marché : environnement et perspectives

2.1. L'analyse Pestel : analyser les opportunités et les menaces du macro-environnement

- 2.1.1. Internalisation vs externalisation : identifier les freins structurels du marché
- 2.1.2. Les évolutions du marché du travail d'ici 2010 : quelles conséquences pour les prestataires ?
- 2.1.3. Les mutations technologiques : saisir les opportunités de gains de productivité
- 2.1.4. Vers une nouvelle répartition des points de contacts client : maîtriser un environnement multimédia
- 2.1.5. Evolutions réglementaires : probabilités de réalisation et impacts

2.2. Les cinq forces concurrentielles : analyser le contexte concurrentiel des call centers

- le pouvoir de négociation des clients
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- l'intensité de la concurrence intra-sectorielle
- la menace des nouveaux entrants
- les risques de substitution (internalisation / automatisation)

2.3. Evaluer les perspectives du marché à l'horizon 2010

- 2.3.1. Les facteurs de croissance du marché
- 2.3.2. Le chiffre d'affaires des prestataires
- 2.3.3. Le partage de la croissance dans le top 30 entre 2003 et 2005

2. La segmentation stratégique et les stratégies de croissance

3.1. La segmentation stratégique :

identifier les facteurs discriminants de la concurrence

La segmentation stratégique a pour objectif de différencier les acteurs du marché en fonction des spécificités de leur positionnement et de leur modèle économique. Pour le secteur des centres d'appels, nous avons identifié six grands facteurs de segmentation :

- la taille
- la largeur de l'offre
- la profondeur de l'offre
- les stratégies d'implantation géographique
- la structure du portefeuille de clientèle
- le degré de dépendance par rapport à la maison-mère

3.2. Analyser les stratégies de croissance des principaux prestataires

- 3.2.1. Vue d'ensemble
- 3.2.2. La croissance organique : priorité au renforcement des capacités de production
- 3.2.3. La croissance externe : motivations et principales opérations depuis 2003
- 3.2.4. Le développement international : une logique de diversification géographique

3.3. Panorama des stratégies des principaux prestataires : faits marquants, positionnements et axes stratégiques

3.4. Les groupes stratégiques : définir des ensembles de prestataires ayant des positionnements et des stratégies similaires

1. les généralistes (Téléperformance, B2S, Arvato Services...)
2. les captifs (Transcom WW, The Phone House Services Télécom...)
3. Les dilemmes (Intra Call Center, Teletech International...)
4. Les spécialistes (Stream International, Groupe H2A...)

4. Analyse financière : marges et résultats

4.1. Analyser les comptes types du secteur (2001-2006)

- Consommations intermédiaires et taux de valeur ajoutée
- La productivité et les politiques d'investissements
- La situation financière et les résultats
- Le compte de résultat-type
- Le bilan-type

4.2. Classements et cartographies financières

- Les plus fortes croissances entre 2003 et 2005
- Palmarès des entreprises les plus rentables
- Classement en fonction de la trésorerie nette
- Matrice structure des appels et résultats
- Matrice croissance / résultats

Partie III : Recherche de données et analyses

1. L'activité

- 1.1. Le cadre de l'étude
- 1.2. Définition du métier
- 1.3. Les avantages de l'externalisation
- 1.4. L'évolution de la relation donneurs d'ordres / prestataires
- 1.5. Les coûts d'un centre d'appels
- 1.6. L'organisation-type d'un centre d'appels
- 1.7. La réglementation

2. Analyse et perspectives du marché

2.1. Les données clés du secteur

- 2.1.1. Nombre de centre d'appels et de salariés
- 2.1.2. Capacités de production en positions
- 2.1.3. Le taux d'externalisation
- 2.2. Les stratégies d'implantation
- 2.2.1. L'offshore : avantages et inconvénients
- 2.2.2. La province : avantages et inconvénients
- 2.2.3. Paris et région parisienne : avantages et inconvénients

2.3. Le chiffre d'affaires des prestataires

- 2.3.1. Evolution du chiffre d'affaires (1995-2006)
- 2.3.2. Croissance par taille d'entreprise

3. Structure de la concurrence

3.1. Les chiffres clés du secteur

- Nbre d'entreprises
- Concentration de l'activité
- La dynamique de création d'entreprises

3.2. Forces en présence et positions concurrentielles

- Segmentation du marché
- Positions concurrentielles par segment de marché
- Structure de l'actionnariat des entreprises du secteur
- Le classement des 100 premiers prestataires de centres d'appels

4. Analyses monographiques

Les monographies présentent en quelques pages les politiques des principaux groupes du secteur :

- ⇒ Présentation générale du groupe
- ⇒ Chiffres clés France et International
- ⇒ Politique d'implantation géographique
- ⇒ Compétences et références clients
- ⇒ Axes de développement et faits marquants

Liste des groupes étudiés :

- GROUPE TELEPERFORMANCE
- ARVATO SERVICES FRANCE
- B2S
- TRANSCOM WW FRANCE
- GROUPE ACTICALL
- CLIENT CENTER ALLIANCE
- CLIENTLOGIC / SITEL FRANCE
- THE PHONE HOUSE SERVICES TELECOM
- ARMATIS
- LASER CONTACT
- FREQUENCE PLUS SERVICES
- CORIOLIS SERVICE
- WEBHELP
- STREAM INTERNATIONAL
- INTRA CALL CENTER
- THE MARKETING GROUP
- IMA TECHNOLOGIES
- GROUPE H2A
- EURO CRM FRANCE
- TELETECH INTERNATIONAL
- GROUPE SUPPORTER

5. Panorama des autres prestataires du top 100

Présentation sous forme synthétique des autres acteurs du top 100 du secteur

6. Bilan économique et financier des entreprises

Analyse comparée de 296 entreprises du secteur à travers une batterie de 24 ratios : chiffre d'affaires, taux de valeur ajoutée, frais de personnel, excédent brut d'exploitation, taux de marge économique nette, fournisseurs, besoin en fonds de roulement en jours de chiffre d'affaires, etc.

Tableaux et matrices : la source d'information la plus complète sur les call centers

Partie II – Rapport stratégies & concurrence			
T1	Le marché des centres d'appels en France : poids et segmentation	T34	Les quatre grands groupes stratégiques
T2	Le top 20 de la profession : chiffre d'affaires et capacités de production	T35	La contribution des grands postes de charges à l'augmentation des résultats de 2001 à 2006
T3	Typologie des prestataires	T36	Description du panel d'entreprises utilisé pour l'analyse financière
T4	Matrice structure des appels (entrants / sortants) et taille	T37	Le poids des consommations intermédiaires dans le chiffre d'affaires entre 2001 et 2006
T5	Les bouleversements dans le top 10 entre 2001 et 2006	T38	Le taux de valeur ajoutée entre 2001 et 2006
T6	Les mouvements de fusions-acquisitions entre 2000 et 2006	T39	Croissance comparée de la valeur ajoutée et du chiffre d'affaires en valeur entre 2001 et 2006
T7	Les principales « enseignes » disparues depuis 2000	T40	Le coefficient de rendement du travail salarié et les variations des frais de personnels entre 2001 et 2006
T8	La structure de coûts d'un centre d'appels	T41	La croissance des dépenses d'investissements et le poids des dotations aux amortissements entre 2001 et 2006
T9	Pré-requis et modalités de création de valeur	T42	Le besoin en fonds de roulement entre 2001 et 2006
T10	La balance de l'avantage et des freins à l'externalisation de la relation client à distance	T43	Le taux d'endettement et le solde des opérations financières des entreprises entre 2001 et 2006
T11	La diffusion des pratiques d'externalisation dans les principaux pays d'Europe	T44	Le taux de résultat courant avant impôt entre 2001 et 2006
T12	Le taux d'externalisation par activités en France	T45	Le compte de résultat-type
T13	Les projections de la population active à l'horizon 2050	T46	Le bilan-type
T14	Taux de chômage général et taux de chômage des jeunes diplômés (1990-2007)	T47	Les ratios clefs
T15	Positionnement des différents canaux de contacts sur la courbe du cycle de vie	T48	Le top 50 des plus fortes croissances de chiffre d'affaires entre 2003 et 2005
T16	Les évolutions réglementaires : probabilité de réalisation et impact	T49	Le top 50 des entreprises les plus rentables
T17	Les rapports de forces concurrentielles au sein de la filière	T50	Le classement des 50 premières sociétés en fonction de leur trésorerie nette
T18	Le chiffre d'affaires des prestataires de centres d'appels	T51	Niveau de résultat en fonction de la structure d'activité (appels entrants / appels sortants)
T19	La matrice de la croissance en valeur et en % des 30 principaux prestataires entre 2003 et 2005	T52	La matrice croissance / résultats
T20	Typologie des acteurs en fonction de leur taille	Partie III – Recherche de données et analyses	
T21	La largeur de l'offre : le champ d'intervention des principaux prestataires	T1	Gestion d'appels entrants et sortants : les principales caractéristiques
T22	Largeur de l'offre et taille : une corrélation évidente	T2	Les principales missions des centres d'appels
T23	Typologie des acteurs en fonction de la profondeur de leur offre	T3	Les canaux traités par les centres d'appels français
T24	La chaîne de valeur de la relation client	T4	Poids des réponses au client faites par téléphone et e-mail entre 2001 et 2007
T25	Tableau des stratégies d'implantation des principaux acteurs du marché	T5	Le process de traitement d'un appel et les technologies mises en jeu
T26	Les principaux acteurs et leurs capacités de production offshore	T6	Typologie des niveaux de prestation : standard, avancée, complète
T27	La structure du portefeuille de clientèle des prestataires	T7	Les neuf avantages de l'externalisation des centres d'appels
T28	Focus sur cinq spécialistes sectoriels : Approche sur Mesure, Call Medi Call, Première Ligne, 4CS Call Center Contact Client et TCM France	T8	Les relations entre donneurs d'ordres et prestataires : principaux enjeux et facteurs clefs de réussite
T29	Le degré de dépendance par rapport à la société-mère	T9	Evaluation des surcoûts générés par un turn-over important
T30	Les stratégies de croissance des principaux prestataires	T10	Le coût des technologies usuelles des centres d'appels
T31	Les stratégies de croissance organique des principaux acteurs entre 2003 et 2006	T11	Le prix des télécommunications
T32	Variation des capacités de production en France et offshore par opérateur entre 2003 et 2006	T12	Profil et salaires des salariés des centres d'appels
T33	Les opérations de croissance externe entre 2003 et 2006	T13	L'organisation type d'un centre d'appels
		T14	Evolution du nombre de centre de contacts en France entre 2001 et 2005
		T15	Evolution du nombre de salariés du secteur en France entre 2001 et 2005
		T16	Répartition entre positions internalisées et positions externalisées en 2005
		T17	Les capacités de production offshore des principaux prestataires
		T18	Avantages et inconvénients d'une implantation au Maghreb
		T19	Avantages et inconvénients d'une implantation au Sénégal ou sur l'île Maurice
		T20	Répartition régionale des centres de contacts en France en 2004
		T21	Avantages et inconvénients d'une implantation à Paris et région parisienne
		T22	Avantages et inconvénients d'une implantation dans les grandes villes de province
		T23	Avantages et inconvénients d'une implantation en zone rurale ou semi rurale
		T24	Le chiffre d'affaires des prestataires de centre d'appels entre 1995 et 2006
		T25	Croissance par taille d'entreprises
		T26	Ventilation des entreprises du secteur en fonction de leur activité principale
		T27	Ventilation des entreprises du secteur en fonction de leur taille
		T28	Solde net des créations d'entreprises entre 2001 et 2006
		T29	Segmentation du marché et positions concurrentielles des acteurs
		T30	Contrôle par taille d'entreprises : les <i>pure-players</i> en position de force
		T31	L'actionariat des <i>pure-players</i> : typologie de contrôle
		T32	Le classement des 10 premiers outsourcing mondiaux
		T33	Le top 100 de la profession
		Analyses monographiques	
		T34	Groupe Téléperformance
		T35	Arvato Services France
		T36	B2S
		T37	Transcom Worldwide
		T38	Groupe Acticall
		T39	Client Center Alliance
		T40	Sitel France
		T41	Clientlogic France
		T42	The Phone House Services Télécom
		T43	Armatix
		T44	Laser Contact
		T45	Fréquence + Services
		T46	Coriolis Service
		T47	Webhelp
		T48	Stream International
		T49	Intra Call Center
		T50	The Marketing Group
		T51	IMA Technologies
		T52	Groupe H2A
		T53	Euro CRM France
		T54	Teletech International
		T55	Groupe Supporter

Principaux groupes et sociétés analysés dans l'étude

Groupes et sociétés analysés dans l'étude (*)

4CS CALL CENTER
CLIENT SOLUTION
ACTA
ACTEL
ACTION MARKET
ADDIBELL
AJILON SALES &
MARKETING
ANSTEL
APPEL 24 SUR 24
APPROCHE SUR
MESURE
ARMATIS
ARVATO SERVICES
FRANCE
AS-COM
ASPECT
TELECOMMUNICATIONS
ASSONANCE
ATELYS
AVISO DIRECT
B2S
BETIOR
BOSCH CENTRE
DE SERVICE
BOXCONTACT
CALL MEDI CALL

CARNIEL MARKETING
CELTIPHARM
CENTRE DE RELATION
CLIENTELE EUROPEEN
CENTRE RELATIONS
CLIENTS
CLIENT CENTER
ALLIANCE
CLIENTLOGIC
CMNTEL
COAXIS IFIIM
COMPLUS
COMUNICATOR
CONVERS
TELEMARKETING
CORIOLIS SERVICE
CPM TELEMARKETING
DPI
E-CALL
EOS CONTACT CENTER
EQUASANTE
E-SAMA
ESDI EUROPEAN LINE
EURO CRM FRANCE
EURO TELE SERVICES
EUROACTING
EUROPHONE
FILACTION
FLANDRE ATELIERS
FREQUENCE PLUS
SERVICES

G&A
GROUPASSIST
GROUPE ACTICALL
GROUPE H2A
GROUPE
TELEPERFORMANCE
IMA TECHNOLOGIES
INFOMOBILE
INTELLYA BURO-COMM
INTRA CALL CENTER
KEOPS INFO CENTRE
KIAMATE
LASER CONTACT
LEADS MACHINE
LESESAME MEDIAS
M2S
MAIL ORDER FACTORY
MARS
MAXIPHONE
MEDIACOMM
MONA LISA CONTACT
MRM PARTNERS
MS CONSEIL
NESTOR & NELSON
PCCI
PERFORMANCE DIRECTE
PHONE AVENIR
PHONE CITY
PHONE MARKETING
PHONE WEB
POST UP TEL

PRATIC APPEL
PRO DIRECT MARKETING
PRO DIRECT SERVICE
PRO VENTE SYSTEM
QUALICONTACT
SAFIG STREAMWAY
SAIM
SATEL
SENTO
SERENIS
SITEL FRANCE
STREAM INTERNATIONAL
SUPPORTER
SYNERFIL MULTI-INFO
TECHCITY SOLUTIONS
TELECOM ASSISTANCE
TELECONTACT
TELEDIRECT
TELETECH
INTERNATIONAL
TELOG
THE CALL MACHINE
THE PHONE HOUSE
SERVICES TELECOM
THELEM
TRAJECTOIRE
TRANSCOM WORLDWIDE
FRANCE
UMANIS MANAGED
SERVICES
VICTORIA LINE

VLINES MAURITIUS
WATO
WEBHELP

Enseignes disparues citées dans l'étude

AB2C KOURO SIVO
BVRP SERVICES
CITEA
CMC
CONVERGYS
D TECHNOLOGIES
TELESERVICES
ELUCYDEE
EURO INTERACTIVE
EXPERIAN CONTACT
CENTERS
HAYS CERITEX
LE FIL CONDUCTEUR
MULTILIGNES CONSEIL
SNARX E-COSTUMER
CARE
SNT SYMPHONING
VITALICOM

(*) liste non exhaustive