



N°255
DÉCEMBRE 2016

■ MARCHÉS

DOSSIER

Sécurité : le temps du grand ménage

Enquête

Le temps du grand ménage

Témoignage

Olivier Duran - Porte parole du SNES

« Un changement d'attitude après les attentats »

LE TEMPS DU GRAND MÉNAGE

L'état d'urgence et le passage au niveau le plus élevé de Vigipirate ont mis les entreprises de sécurité sur le devant de la scène. Et sous pression. Les donneurs d'ordres ont dans le même temps intensifié leurs besoins et serré la vis en matière de légalité des fournisseurs. Les acheteurs considèrent que ce tour de vis favorise la professionnalisation du secteur ; les fournisseurs pensent le contraire.

Depuis les attentats du 13 novembre 2015 à Paris et Saint-Denis, les agents de sécurité privés ont fleuri sous nos yeux aussi vite que les forces de l'ordre. La demande a augmenté chez les donneurs d'ordres, révélant ainsi la puissance du marché de la sécurité privée. Un marché conséquent qui réunit entre 5 000 et 6 000 entreprises employant entre 151 000 et 165 000 personnes, et générant un chiffre d'affaires annuel estimé entre 5 milliards d'euros et 5,7 milliards d'euros, selon les sources. Sur les dix dernières années, la croissance du secteur serait en moyenne de 1,77 %, selon le SNES (Syndicat national des entreprises de sécurité) qui réunit quelque 220 entreprises. D'autres syndicats professionnels encadrent la profession, certains généralistes comme l'USP (Union des entreprises de sécurité privée, représentant 84 entreprises), d'autres plus spécialisés comme le SESA (Syndicat des entreprises de sûreté aéroportuaire, neuf entreprises).

« C'est un marché qui débute sa structuration, juge Céline Bellier, responsable des achats exploitation et supply chain au sein de la direction des achats indirects chez Galeries Lafayette (600 millions d'euros d'achats indirects). Il y a moins d'acteurs nationaux que dans la propreté, où l'on fait essentiellement appel à de grands prestataires. Mais la taille des entreprises y est plus variée. On observe un effet de concentration puisque récemment certains fournisseurs ont été rachetés par de plus gros. Enfin, c'est un marché régional : certains prestataires présents dans une région ne le sont pas dans une autre. » Voilà pour les prestataires.

Travail illégal : la plaie du secteur

Dans le rôle de l'arbitre, le ministère de l'Intérieur a créé en 2011 le Conseil national des activités privées de sécurité (CNAPS) pour « moraliser et professionnaliser le secteur » dont les activités « étaient de fait peu contrôlées ». La première loi qui a réglementé la profession remonte à 1983 et elle a été plusieurs fois modifiée. Malgré tout, l'Etat constatait de graves manquements : infractions à la réglementation, travail dissimulé, emploi d'étrangers en situation irrégulière. Le marché de la sécurité n'était pas très sécurisant pour les donneurs d'ordres.

Et cinq ans plus tard, c'est encore une réalité pour de nombreux acheteurs, dont Denis Fousse, directeur adjoint pour la surveillance extérieure et les accès du Louvre. « Trop de sociétés sont encore en zone grise. Certaines proposent des prestations à 19 euros de l'heure ; cela met la puce à l'oreille car rien que pour payer les charges sociales, c'est insuffisant. » Denis Fousse explique les très bas tarifs de plusieurs manières : « soit les entreprises ne déclarent pas une partie de leur personnel, et pratiquent donc le travail dissimulé ; soit une partie des diplômés et qualifications de leurs agents sont des faux – je vois encore des vigiles soi-disant diplômés qui ne savent pas lire ; soit la planification est bancal, c'est-à-dire que les vigiles travaillent 18 heures d'affilée, ou plusieurs maîtres-chiens se partagent le même chien. »

Le directeur adjoint regrette que les donneurs d'ordres manquent en France d'une vraie représentation pour faire entendre leur voix sur ces manquements. « Bien sûr y a le CDSE (Club des directeurs de sécurité des entreprises) qui représente les directeurs des entreprises du CAC40. Et il y a plusieurs autres associations, mais elles ne sont pas entendues et n'ont pas d'influence. »

La sous-traitance peu appréciée...

La lutte contre le travail dissimulé est un combat que mènent conjointement donneurs d'ordres et représentants du secteur de la sécurité. Le SNES a notamment participé à la création d'une norme « NF Service Prévention & Sécurité » en partenariat avec des représentants d'acheteurs et les pouvoirs publics, ainsi qu'à une certification Qualisécurité avec l'Afnor.

Pour les acheteurs eux-mêmes, le travail dissimulé reste le principal épouvantail, et le premier point de vigilance dans le cahier des charges. « La lutte contre le travail illégal passe par plusieurs exigences, précise Céline Bellier : nous demandons aux entreprises consultées les documents de déclarations sociales, les accréditations, cartes professionnelles et qualification des agents. Pour cela, nous travaillons sur la base d'emplois repères et de qualifications normées. » Autre point de vigilance : « nous surveillons de près les conditions de sous-traitance, que nous limitons à certains profils pour être sur de bien garder la maîtrise de nos partenaires. Nous nous assurons que les prestataires délivrent les formations de sécurité adéquates à leur personnel. »

... voire proscrite

D'autres n'admettent pas la sous-traitance, un point c'est tout. C'est le cas à Aéroports de Paris (ADP). Le groupe ADP achète en moyenne 1,5 milliard d'euros de biens,

services et travaux chaque année (via sa maison mère) dont près de 15 à 20 % dans le domaine de la sûreté (notamment pour l'inspection filtrages des passagers et de leurs bagages cabines) et de la sécurité (rondes de jour et de nuit sur le parc immobilier, les parkings et dans les aéroports du groupe). L'établissement, qui était soumis au code des marchés publics jusqu'en 2006, répond aujourd'hui à la directive européenne 2004-17 (portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux). « Nous avons des zones à accès réglementé demandant une habilitation particulière de la préfecture, ce qui limite la sous-traitance », explique Mathieu Fréal-Saison, responsable des achats de services aéroportuaires.

Les fragilités – réelles ou supposées – des entreprises du secteur ont toujours convaincu les donneurs d'ordres de n'externaliser que leurs activités indirectes et de garder en régie la sécurité de leur cœur de métier : au CEA (Commissariat à l'énergie atomique), les installations nucléaires sont surveillées par des agents maison ; pareil chez ADP pour la prévention incendie et la télésurveillance ; ou au Louvre pour la sécurité des œuvres d'art en salles ou dans les réserves. L'ouverture aux entreprises de sécurité privée est réservée aux activités moins directement stratégiques.

Passer à l'obligation de résultats

Une fois les mises en garde passées, le marché peut s'aborder positivement, non plus en fonction de ce que les acheteurs ne veulent pas (sous-traitance, travail dissimulé, absence de qualifications, etc.), mais en fonction de la qualité de services qu'ils attendent. « Une fois que nous avons la garantie d'une main-d'œuvre de qualité et conforme à la réglementation, nous avons fait 85 % du chemin », estime Wilfried Boudas, directeur des achats de l'Ugap, la centrale d'achat public dont le montant des commandes en 2015 s'est élevé à 2,4 milliards d'euros. Et Mathieu Fréal-Saison de reprendre : « Ce qui fait la différence entre deux prestataires, c'est la valeur ajoutée. Or, l'obligation de moyens que l'on exige d'eux fait qu'ils n'ont pas beaucoup de valeur ajoutée à nous proposer. »

L'obligation de moyens consiste pour le donneur d'ordres à estimer lui-même son besoin puis à annoncer au prestataire le nombre de postes à prévoir et la tranche horaire souhaitée (trois vigiles pendant quatre heures, par exemple). L'idée serait désormais de passer en obligation de résultats. « Nous donnons par exemple aux prestataires des données de trafic, en fonction desquelles ils organisent leur travail comme ils le souhaitent et construisent les vacations adaptées, précise Mathieu Fréal-Saison. De cette façon, ils sont challengés sur leur productivité. »

Pour le responsable achats d'ADP, il s'agit aussi de changer la culture du marché des acteurs de la sécurité, en les incitant à proposer de nouvelles solutions. « A terme, nous voudrions que le marché fournisseur soit force de proposition, et apporte d'avantage d'innovation pour optimiser les prestations. Il faudrait par exemple que les fournisseurs associent des solutions technologiques avec des moyens humains. »

Des contrats allant jusqu'à sept ans

Concrètement, ce passage à l'obligation de résultats se traduit par l'allongement de la durée des contrats pouvant désormais aller jusqu'à sept années pour permettre la transformation attendue. Economies attendues : 10 à 15 %. « C'est le seul moyen de générer des réductions de coûts, rappelle Mathieu Fréal-Saison. Avec les salaires et l'obligation de moyens, le montant des marchés évoluait à la hausse en permanence. Nous avons intégré deux nouveaux fournisseurs – habitués à l'obligation de résultat dans d'autres domaines que la sûreté – afin de challenger nos six prestataires sur leur méthodologie. »

A l'Ugap, le constat est le même : « ce sont les clients qui décrivent les moyens, regrette Wilfried Boudas, et le fournisseur qui propose une organisation conforme aux obligations de moyens du client. C'est le contraire sur le marché de la propreté qui est un marché de résultat : le client émet un cahier des charges et on laisse le fournisseur exprimer les moyens. » La centrale d'achats propose donc depuis deux ans un autre fonctionnement sur le marché de la sécurité. « Nous avons mis en place un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage avec un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des clients, détaille Wilfried Boudas. Ce cabinet propose un outil qui permet aux clients de comparer leur organisation actuelle à une organisation référence. Le client renseigne dans l'outil son organisation de site et de gardiennage ; puis l'outil lui donne un positionnement, dont il peut déduire le travail qu'il reste à fournir, et les besoins à formuler auprès des prestataires. Bien sûr, cela ne remplace pas une prestation d'audit-conseil. Mais si le client constate qu'il y a une marge de progression pour améliorer son organisation, l'Ugap peut le mettre en relation avec un cabinet d'audit-conseil. »

Pour la centrale d'achats, la sécurité est un marché en forte croissance. Le gardiennage représentait 76 millions d'euros d'achats en 2014, et représentera plus de 85 millions d'euros fins 2016. « L'année prochaine, nous serons peut-être au-delà des 100 millions d'euros », estime le directeur des achats.

Le mix hommes/techno encore peu mature

Encourager les entreprises de sécurité à être force de proposition, certes. Mais les choses évoluent lentement et les offres de mix hommes technologies ne sont pas encore au point chez tous les prestataires. « C'est un marché de prestations humaines, analyse Céline Bellier. Il y a encore peu de prestataires positionnés sur le matériel de vidéo-protection, les systèmes anti-intrusion et sur les systèmes d'antivol. Le marché est assez concentré sur quelques opérateurs majeurs. »

La perception de la direction des achats d'ADP n'est pas plus optimiste. « Actuellement, les solutions technos ne sont pas encore matures au regard de nos contraintes de flux de personnes dans les aéroports », regrette Mathieu Fréal-Saison. Et l'Ugap de confirmer : « le marché de fournitures de matériel de télésurveillance est marginal par rapport au gardiennage, constate Wilfried Boudas. Le matériel a bien progressé, mais sa connaissance par les clients a encore quelques années de retard. »

Appels d'offres restreints et contrats cadres

Le passage progressif à l'obligation de résultat aura le mérite de donner une réponse adaptée aux attentes spécifiques des donneurs d'ordres qui vont d'exploitants de sites nucléaires à des forains, en passant par des grands magasins ou des organisateurs d'événements sportifs tels que l'Euro de football. Aux Galeries Lafayette (50 magasins en régions, et plusieurs magasins à Paris, dont le BHV, sans compter les locaux administratifs eux aussi concernés par les besoins en surveillance), les besoins sont comme partout : « particuliers ». « La vente en magasin requiert des prestations différentes du gardiennage d'entrepôt, de bureaux ou de sites industriels, rappelle Céline Bellier. Cela demande des compétences particulières, pour nous aider à assurer l'accueil des clients, la sécurité des personnes et faire diminuer le risque de vol. On ne retrouve pas ces compétences cumulées chez tous les acteurs du marché. Or, elles figurent dans nos cahiers des charges. »

Au total, le groupe Galeries Lafayette travaille avec une dizaine de fournisseurs en gardiennage. Des contrats cadres de référencement ont été signés avec eux au niveau des achats groupe, puis déclinés en contrats d'application par magasin, soit près d'une soixantaine. La direction des achats groupe anime un club achats qui « réunit les principaux représentants des métiers de la sûreté au sein des magasins, des sites logistiques et du siège pour échanger sur les évolutions du marché et des besoins, détaille Céline Bellier. Nous menons ensemble la consultation et le référencement, et co-construisons l'allocation envisagée en fonction des prestations et des sites par zone géographique, parce qu'il y a peu de prestataires nationaux. Puis chaque magasin fait son choix, aidé par le responsable sûreté du réseau. »

Un groupe projet en amont

L'approche est comparable chez ADP qui organise le travail de façon tripartite, en regroupant la direction des achats, la direction de la sûreté (impliquant notamment les discussions avec l'Etat) et les opérationnels (les prescripteurs). « En phase amont, les trois travaillent ensemble, explique Mathieu Fréal-Saison. En phase exécution, acheteurs et opérationnels travaillent conjointement, en organisant par exemple des comités trimestriels avec les fournisseurs, ainsi qu'une revue annuelle du marché établissant le bilan qualitatif, économique et social. »

Au Louvre, la particularité tient au statut du musée : un établissement public régi par le code des marchés publics, dont la moindre faille dans l'exemplarité touche immédiatement les neuf millions de visiteurs annuels. Réputation oblige. C'est la direction de la surveillance extérieure et des accès qui s'occupe d'abord du sourcing et de l'analyse du marché. « Ensuite, nous fixons les critères avec les Achats, raconte Denis Fousse. Nous avons fait le choix d'une procédure en deux temps baptisée appel d'offres restreint. Dans le premier temps, nous retenons cinq candidats en fonction de l'analyse de leur bilan social (formation du personnel, légalité, etc.). Puis nous donnons le cahier des charges aux candidats retenus pour n'en sélectionner qu'un seul qui sera qualifié à 60 % sur la qualité de l'offre et à 40 % sur le prix. »

Un cahier des charges en béton

Alors que peuvent les acheteurs, une fois les garanties de qualité obtenues ? « En amont, le cahier des charges doit être bien cadré, pour générer des volumes d'achat. Cela garantit une certaine taille de prestataire », explique Wilfried Boudas, de l'Ugap dont le client principal en matière de sécurité privée est l'Etat. « Les entreprises que nous leur adressons doivent être irréprochables. » Et le travail en amont prépare une exécution en aval en toute sécurité. C'est ce qu'estime cette responsable des achats qui préfère rester anonyme. « Nous avons un contrat de sécurité sur un site, qui représente environ un million d'euros sur cinq ans. Nous avons passé du temps sur le cahier des charges afin qu'il soit extrêmement précis, sans quoi vous ne pouvez pas relever la barre avec le prestataire. » Dénoncer le contrat, engager des poursuites, suivre le dossier en contentieux sur plusieurs années : la procédure peut parfois s'avérer longue et coûteuse quand on veut « relever la barre ». Au point que certaines entreprises préfèrent attendre la fin du contrat avant de changer de prestataire. Dernier conseil de Denis Fousse, au Louvre : « Il faut sélectionner des sociétés qui savent planifier. Sinon on se retrouve à pallier les défaillances du prestataire et cela coûte plus cher in fine. Il faut penser à l'après au moment même de l'achat. » Pour que l'achat de sécurité reste sécurisant.

Portraits



Céline Bellier, responsable des achats exploitation et supply chain, Galeries Lafayette

" Nous travaillons sur la base d'emplois repères et de qualifications normées "



Wilfried Boudas, directeur des achats, Ugap

" Le matériel a bien progressé, mais sa connaissance par les clients a encore quelques années de retard "



Mathieu Fréal-Saison, responsable des achats de services aéroportuaires, ADP

" Nous voudrions que le marché fournisseur soit force de proposition, et apporte d'avantage d'innovation "



Denis Fousse, directeur adjoint pour la surveillance extérieure et les accès, Le Louvre

" Il faut sélectionner des sociétés qui savent planifier "



N°255
DÉCEMBRE 2016

MARCHÉS

DOSSIER

Sécurité : le temps du grand ménage

Enquête

Le temps du grand ménage

Témoignage

Olivier Duran - Porte parole du SNES

« Un changement d'attitude après les attentats »

OLIVIER DURAN - PORTE PAROLE DU SNES

« UN CHANGEMENT D'ATTITUDE APRÈS LES ATTENTATS »



Tout en dénonçant le recours, qu'il estime systématique, au moins disant de la part des grands groupes, le Syndicat national des entreprises de sécurité met en avant ses efforts pour clarifier les relations commerciales du secteur.

A quoi ressemble le secteur de la sécurité ?

La branche des métiers de la sécurité regroupe plus de 5 000 entreprises. Les entreprises de plus de 2 000 salariés ne sont que dix. Les TPE et PME sont majoritaires en chiffre d'affaires (55 %) et en nombre de salariés (56 %). Nous assistons à un phénomène nouveau ces temps-ci : le regroupement d'entreprises moyennes en recherche de taille critique, à travers des groupements d'intérêts économiques et des consortiums. C'est l'émergence très attendue des ETI, si indispensable à la maturité du secteur.

Quel regard portez-vous sur la relation client-fournisseurs ?

Le comportement des acheteurs n'a pas contribué à la professionnalisation du secteur de la sécurité, au contraire. Il faudrait changer la donne et apprécier la sécurité pour ce qu'elle est : un investissement et pas un coût. J'ai l'impression qu'ils ont le nez sur les chiffres et ne cherchent pas à travailler sur l'offre. Ils profitent d'un marché très compétitif et concurrentiel. Dans les grands groupes notamment, cela va toujours au moins-disant. La partie technique dans un appel d'offres est toujours inférieure à 50 %.

Que peuvent faire les acheteurs pour améliorer cela ?

Dans les négociations, les donneurs d'ordres demandent aux prestataires de baisser leurs prix sous prétexte qu'ils bénéficient du CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi). C'est scandaleux et il faut que cela cesse ! Ensuite, nous souhaitons que les acheteurs connaissent mieux l'univers réglementaire de la sécurité privée. Nous avons conçu une charte de bonnes pratiques avec le ministère de l'Intérieur (via la délégation de coopération de sécurité) en 2014. Nous avons reçu beaucoup de signatures de prestataires et très peu de signatures de clients. Parallèlement, nous avons signé une charte avec la SNCF qui est le plus gros acheteur de prestations de sécurité.

Cela se passe donc bien avec certains acheteurs ?

Oui, bien sûr. Le SNES travaille régulièrement avec les associations représentantes des acheteurs (Arseg, Agora, CDSE, Cdaf), mais cela n'implique pas toutes les directions achats. Les exigences en matière de performances de prix ne contribuent pas à améliorer les performances professionnelles des acteurs du marché. A côté de cela, nous avons vu un changement d'attitude après les attentats puisque plusieurs clients ont pris conscience que la sécurité apporte un retour sur investissement.

Les entreprises de sécurité n'ont-elles pas leur part ?

Nos prestataires doivent aussi proposer une offre plus mature, qui mêle gardiennage, sécurité électronique, intelligence économique, télésurveillance, etc. Pour le moment, c'est un problème puisque tous les prestataires ne sont pas capables de faire des réponses avec un mix hommes/technologie. Enfin, nous avons notre part dans la dégradation des conditions de travail, car il y a toujours une entreprise – grande, moyenne ou petite – prête à accepter des conditions inacceptables.

Pensez-vous que la relation client-fournisseur doit s'orienter vers une obligation de résultat et non plus vers une obligation de moyens ?

C'est un vieux débat. Prenons l'obligation de résultats : on ne peut pas demander à l'entreprise prestataire d'assurer seule la responsabilité des objectifs. Cela doit être partagé parce que cela dépend des moyens accordés au prestataire : on ne lui achète pas une garantie de résultats. C'est pourquoi il faut des rencontres régulières, un comité de pilotage, des indicateurs de performance et de qualité. De cette façon, le prestataire pourra répondre à une obligation de moyens qui fera en sorte d'atteindre le résultat. Quoi qu'il en soit, je pense que c'est un débat bloquant. Il vaut mieux regarder du côté de la certification. Nous avons lancé deux certifications avec l'Afnor. Or, que voit-on dans les appels d'offres ? Les donneurs d'ordres ne demandent rien, et s'ils demandent la certification, ils n'en tiennent pas compte au moment du choix final.