

Comment mener un appel d'offres multi-pays pour des services de sécurité : périmètre, lots, critères et pilotes

Un guide pratique pour les appels d'offres de sécurité multi-pays : définir le périmètre, structurer les lots par pays, pondérer la qualité, piloter et éviter les erreurs courantes.

2026-10-12 · 4 min · FR

Commencez par un périmètre que vous pouvez réellement chiffrer

Un appel d'offres de sécurité multi-pays réussit ou échoue bien avant l'arrivée de la première offre. La cause la plus fréquente de résultats décevants est un périmètre que les soumissionnaires ne peuvent pas chiffrer de façon cohérente : listes de sites différentes, hypothèses différentes sur les horaires, et lectures différentes de ce que recouvre le "gardiennage".

Commencez par un inventaire des sites présenté dans le même format dans chaque pays : adresse, type de site, horaires d'ouverture, postes actuels et heures par semaine, équipements présents sur site (alarme, vidéosurveillance, contrôle d'accès), historique des incidents et toute procédure spécifique au client. Lorsque des données manquent, indiquez-le clairement, et demandez aux soumissionnaires d'exposer leurs hypothèses plutôt que de deviner en silence.

Séparez vos achats en lignes de service claires : gardiennage statique, rondes mobiles, intervention sur alarme, télésurveillance, maintenance technique, audits et formation. Un soumissionnaire solide sur une ligne peut être faible sur une autre, et un prix global unique masque cette différence.

Enfin, prenez en compte le contexte local de l'emploi. Dans plusieurs pays européens, un changement de prestataire peut déclencher un transfert obligatoire des agents déjà en poste sur vos sites. En Espagne, par exemple, la convention collective nationale des entreprises de sécurité (2026-2030) applique ses règles de subrogation que le client soit public ou privé. Les soumissionnaires ont besoin de cette information pour chiffrer correctement.

Structurez les lots par pays, puis par service

Les groupes acheteurs souhaitent souvent un contrat unique. Cela peut fonctionner, mais la structure commerciale sous-jacente doit rester granulaire. Des lots par pays (et, le cas échéant, par ligne de service au sein d'un pays) permettent de comparer ce qui est comparable, de voir où chaque soumissionnaire est réellement compétitif et de conserver une solution de repli si un pays ne performe pas.

Un modèle pratique consiste en un accord-cadre fixant les conditions communes (gouvernance, reporting, KPI, protection des données, droits d'audit, clauses d'éthique) assorti d'annexes par pays

portant la tarification locale, les obligations locales de droit du travail et les justificatifs de licences locales. Cela permet d'harmoniser l'ossature juridique tout en respectant le fait que la sécurité est fournie selon des règles nationales.

Demandez des prix décomposés en coût de main-d'œuvre horaire, frais de gestion, équipement et marge. Sans cette transparence, vous ne pouvez pas vérifier si un prix bas est soutenable ou s'il repose sur une sous-rémunération du personnel.

Des critères d'évaluation qui récompensent la qualité, pas seulement le prix

La sécurité est un service à forte intensité de main-d'œuvre, et le prix le plus bas est souvent obtenu en réduisant les salaires, la formation ou l'encadrement. Dans une déclaration conjointe de décembre 2022, les partenaires sociaux européens de la sécurité privée (CoESS pour les employeurs et UNI Europa pour les salariés) ont appelé à une commande publique fondée sur la meilleure valeur et critiqué les pratiques d'attribution principalement guidées par le prix.

Une grille d'évaluation équilibrée couvre généralement : la conformité (licences, assurances, droit du travail), la méthode opérationnelle (plan de staffing, encadrement, escalade), le plan de mobilisation et de transition, le reporting et la technologie, les ressources humaines (recrutement, formation, gestion du turnover), l'éthique et les droits humains, et le prix. Publiez les pondérations et les règles de notation afin que les soumissionnaires soient en concurrence sur une base identique.

Définissez les KPI auxquels vous tiendrez le vainqueur avant l'attribution, et intégrez-les à l'appel d'offres. Les acheteurs publics britanniques constituent une référence utile : en vertu de l'article 52 du Procurement Act 2023, un pouvoir adjudicateur doit fixer au moins trois KPI avant de conclure un marché public estimé à plus de 5 millions de livres, et les publier. Les groupes privés ne sont pas liés par cette règle, mais cette discipline mérite d'être reprise.

Recourez à un pilote avant le déploiement complet

Un pilote réduit le risque d'engager des dizaines de sites sur un modèle non éprouvé. Le Sourcing Playbook du gouvernement britannique comprend une note de guidance dédiée aux tests et au pilotage des services, aux côtés de la modélisation du coût cible, précisément pour cette raison.

Choisissez deux ou trois pays représentant des conditions différentes (par exemple un marché mature et un pays où votre couverture actuelle est faible). Fixez à l'avance la durée du pilote, les KPI, le format de reporting et les critères de décision pour la montée en puissance. Traitez le pilote comme une composante de l'évaluation, pas comme une simple formalité.

Utilisez le pilote pour tester ce qui est le plus difficile à juger sur le papier : la rapidité avec laquelle le prestataire recrute et forme les agents, la manière dont les superviseurs gèrent un incident réel, la ponctualité et le format des rapports, et la coopération des équipes pays avec vos responsables de site locaux. Si le pilote révèle des écarts, documentez-les et demandez un plan correctif avant d'élargir le périmètre.

Erreurs courantes à éviter

Les mêmes erreurs reviennent dans de nombreux appels d'offres multi-pays. Utilisez cette liste comme contrôle avant lancement.

- Publier une grille tarifaire mondiale unique qui ignore les grilles de salaires locales et les conventions collectives.
- Omettre les obligations de transfert du personnel du dossier d'appel d'offres, ce qui génère des coûts surprises à la mobilisation.
- Noter "l'expérience" sans demander de références vérifiables dans chaque pays.
- Accepter licences et attestations d'assurance sans en vérifier la validité et la portée.
- Définir les KPI après l'attribution, lorsque l'acheteur a perdu son pouvoir de négociation.
- Sous-estimer la transition : absence de calendrier, pas de responsable de transition nommé, pas de plan de passation site par site.
- Autoriser une sous-traitance non déclarée, ce qui rompt la chaîne de responsabilité.
- Négliger un plan de sortie, de sorte que le groupe ne peut pas changer de prestataire dans un pays sans perturber les autres.

L'approche d'IPN

IPN est un réseau d'entreprises nationales indépendantes de sécurité, conçue pour répondre aux appels d'offres multi-pays avec une réponse coordonnée unique et une exécution locale dans chaque pays. Nous sommes en phase de fondation et encourageons les acheteurs à appliquer le même niveau d'exigence à notre égard qu'à l'égard de tout autre soumissionnaire : références pays par pays, licences et transparence tarifaire.

Sources

UNI Europa and CoESS joint declaration on public procurement and collective bargaining (December 2022)

<https://uni-europa.org/news/uni-europa-coess-joint-declaration-on-public-procurement-and-collective-bargaining>

GOV.UK: The Sourcing and Consultancy Playbooks

<https://www.gov.uk/government/publications/the-sourcing-and-consultancy-playbooks>

Procurement Act 2023, section 52: Key performance indicators

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/52>

BOE: Resolution of 8 April 2026 registering the Convenio colectivo estatal de empresas de seguridad

<https://www.boe.es/eli/es/res/2026/04/08/%285%29>

<https://international-pn.com/fr/analyses/guide-appel-offres-securite-multi-pays>