

« Les entreprises dans la mondialisation »

Sodexho au Pérou : un exemple de contribution au développement de l'économie locale

ETUDE DE CAS INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Sodexo au Pérou, un exemple de contribution au développement de l'économie locale

SOMMAIRE

Pages

Partie 1 - Présentation du Groupe Sodexo Alliance **7-9**

1. Principales activités du Groupe Sodexo Alliance

- a) La restauration et les services
- b) Les Chèques et Cartes de Services

2. Chiffres clés

- a) Répartition du CA par activité
- b) Répartition du CA par zone géographique

3. Philosophie du Groupe

4. Sodexo en Bourse

5. Historique Résumé

Partie 2 - L'implantation de Sodexo au Pérou **10-20**

1. Mondialisation et stratégie de l'Entreprise

- a) Pourquoi s'internationaliser ?
- b) Comment s'internationaliser ?

➤ Des engagements et des indicateurs de mesures internes au Groupe

- *Sodexo s'engage à contribuer au développement de l'économie locale*
- *Sodexo s'engage à généraliser ses actions contre la malnutrition*
- *Sodexo s'engage à contribuer à la protection de l'environnement des pays dans lesquels il est présent.*

➤ Un Groupe reconnu des acteurs du développement durable

c) Pourquoi s'implanter au Pérou ?

- Présence en Amérique du Sud
- Le potentiel du marché péruvien : les mines
- Une concurrence peu structurée

d) Conclusion : sur quel marché intervenir ?

2. Comment s'implanter dans un pays étranger, au Pérou en particulier : analyse et diagnostic ?

a) Démarche Globale Pays

- Analyser la situation économique et sociale du pays
- Analyser le marché

b) Les phases de développement d'un projet

- L'organisation du projet
 - *Promoteur Propriétaire*
 - *Maître d'œuvre Délégué*
 - *Sous-traitant*
- Les conditions générales de l'appel d'offres
 - *Les règles internationales des appels d'offres*
 - *Le processus d'appel d'offres*
 - *La préparation des offres*
 - *Les concurrents*
 - *L'attribution du contrat*
- Le Contrat négocié.
 - *Les facteurs clés de succès de l'attribution du contrat Antamina*
 - *Quelques chiffres sur le contrat Antamina*

3. Comment organiser l'implantation de Sodexo au Pérou ?

a) Le lancement de l'activité : le plan de mobilisation doit couvrir les points suivants :

- Le Juridique
- Les Ressources Humaines / La Formation

- Le domaine financier
- La logistique
- Les procédures
- Le démarrage des opérations

b) La gestion du contrat (notre organisation)

- Les prévisions d'effectifs du client
- Les Ressources Humaines
- La relation Client
- Le suivi administratif et financier
- La logistique

Partie 3 - Les conséquences de l'implantation de Sodexo 21-32

1. Pour le pays

a) Les avantages économiques pour la région

- Les avantages pour la population locale.
 - *En matière de formation*
 - *En matière de rémunération*
 - *En matière de développement de micro-entreprises*
- Les avantages pour la collectivité
 - *Les recettes fiscales*
 - *Le développement des micro-entreprises*
 - *Formation au management*

b) Les avantages sociaux pour la région

- Amélioration des conditions de vie
- Amélioration au niveau de l'environnement

2. Pour Sodexho

a) Quels avantages retire Sodexho de son implantation au Pérou ?

- Les avantages directs au Pérou
- Les avantages pour l'ensemble de l'activité bases-vie de Sodexho
- Des relations de partenariat avec les clients et les communautés locales

b) Quelles ont été les difficultés rencontrées par Sodexho ?

- Les difficultés liées au pays
 - *Difficultés administratives*
 - *Difficultés culturelles*
 - *Difficultés humaines*
- Les difficultés techniques
 - *Logistique*
 - *Les aléas*
- Les difficultés liées aux consommateurs
- Les difficultés liées au partenariat
- Les difficultés liées au fonctionnement (relations filiale/holding)
- Comment préserver l'éthique ?

3. Comment préparer l'avenir pour que la région ne subisse pas le contrecoup de la fermeture du chantier ?

a) Les conséquences de la fermeture du chantier au niveau local

b) Comment anticiper les difficultés de « fin de chantier » ?

- Travailler en coopération avec les communautés locales
- Gérer parfaitement la main-d'œuvre
- Développer les micro-entreprises périphériques
- Jouer sur les atouts de la région

Conclusion**33****Partie 4 - Situation géopolitique du Pérou****34-38**

- 1) **Fiche d'identité**
- 2) **Historique et politique**
- 3) **Situation économique et sociale**

Partie 5 - Les Annexes**39-51**➤ **SODEXHO**

- 1) **Définition d'une Base-Vie**
- 2) **Ensemble de services proposés par Sodexho sur le site Antamina**
- 3) **Principales statistiques des consommations mensuelles sur le site Antamina**

➤ **PARTIES PRENANTES**

- 4) **Un témoignage client sur la qualité des services offerts par Sodexho sur le site Antamina**
- 5) **Description des 2 principaux contrats**
- 6) **Présentation de micro-entreprises fournisseurs (illustration du développement durable)**
- 7) **Description de l'ONG travaillant avec Sodexho au Pérou**

➤ **ENVIRONNEMENT**

- 8) **Carte du Pérou**
- 9) **Les 9 principes du pacte mondial / Global Compact**

➤ **L'ETUDE DE CAS EN IMAGES**10) **Album photos**

- **Vues sur le chantier**
- **Vues sur des services proposés par Sodexho (gestion du petit magasin, prévention santé, animation des loisirs, buanderie, restauration, analyse de la qualité de l'eau)**
- **Vues générales sur le Pérou**

Partie 1 - Présentation du Groupe Sodexo Alliance

1. PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE SODEXHO ALLIANCE

a) **La restauration et les Services** sont au cœur de l'activité du Groupe (98% du CA)

Aujourd'hui, Sodexo propose à ses clients une offre multiservice (blanchisserie, services généraux, entretien des locaux et espaces verts, tri et traitement des déchets, maintenance technique des bâtiments, sécurité,...) qui contribue à améliorer la qualité de vie au quotidien des jeunes, des adultes et des seniors partout où ils vivent ensemble : les entreprises, les administrations, les établissements de santé, les écoles, les universités, les résidences pour seniors, les grands chantiers à terre et en mer et les établissements pénitentiaires. Par ailleurs, Sodexo s'attache à aider les personnes en détention à retrouver leur dignité et à réussir leur réinsertion en mettant en place d'une part, des programmes socio-éducatifs et un apprentissage du travail et d'autre part, en améliorant leurs conditions de vie durant leur détention.

Enfin, depuis plus de vingt ans, à travers le monde, dans le cadre de son activité Bases-Vie (voir définition détaillée en annexe 1), le Groupe propose une gamme complète de services aux personnes vivant dans des conditions extrêmes, sur les grands chantiers, à terre ou en mer, pour une meilleure qualité de vie, tout en contribuant au développement durable de l'économie et des populations locales.

b) **Les chèques et Cartes de Services** :

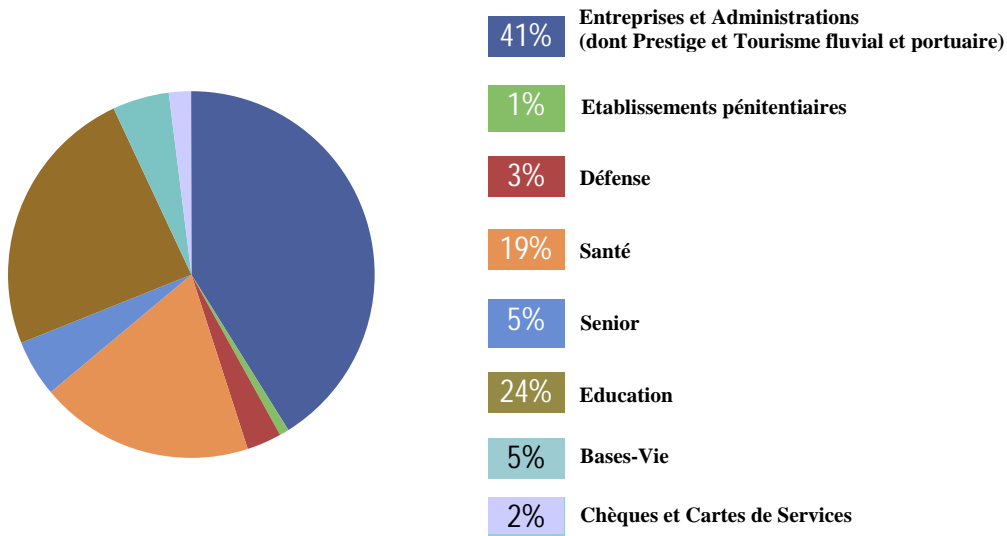
Pass Restaurant, Pass Essence, Pass Domicile, Pass Santé, Pass Culture, Pass Solidarité, Vaccicard...

Ces moyens de paiement simples et fiables s'adaptent à de multiples applications et facilitent la vie quotidienne de 285 000 clients et 11,5 millions d'utilisateurs.

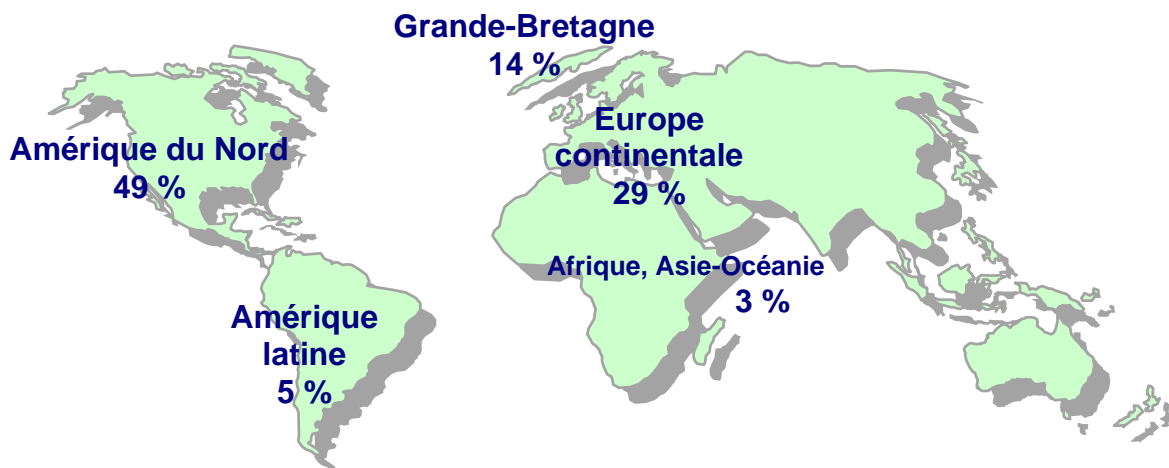
2. Chiffres clés

- Sodexo est le leader mondial de la Restauration et des Services.
- Chiffre d'affaires : 11,7 milliards d'euros.
- Effectif : 308 000 personnes.
- Nombre de sites : 23 900 dans 76 pays.

a) Répartition du CA par activité



b) Répartition du CA par zone géographique



3. PHILOSOPHIE DU GROUPE

L'objectif de Sodexo est « d'améliorer la qualité de vie au quotidien ». Mais comment offrir une qualité de vie durable sans une démarche volontaire, pérenne et partagée par toute l'entreprise ? Pour la guider dans sa stratégie à long terme comme dans sa pratique quotidienne, Sodexo s'est doté d'une philosophie et de valeurs qui fondent la culture du Groupe.

Ses finalités : Sodexo est la communauté de ses clients, de ses consommateurs, de ses collaborateurs et de ses actionnaires. Sa raison d'être est de satisfaire leurs attentes.

Son choix : Pour atteindre ces finalités, Sodexo a choisi la croissance interne de ses résultats et de son chiffre d'affaires tout en contribuant au développement économique et social des pays dans lesquels il exerce son activité.

Sa vocation : Améliorer la qualité de vie au quotidien.

Son ambition : Être, pour tous ses clients, la référence dans les services qu'il offre dans chaque ville, chaque région, chaque pays.

Ses valeurs : Elles sont au nombre de trois :

- ◆ L'esprit de service
- ◆ L'esprit d'équipe
- ◆ L'esprit de progrès

4. SODEXHO EN BOURSE

Coté à la Bourse de Paris depuis 1983, Sodexho Alliance a été admis au CAC 40 le 22 mai 1998 et compte aujourd'hui près de 81 300 actionnaires, dont plus de 34 600 adhérents à des plans actionnariat salarié. Le 3 avril 2002, le titre Sodexho Alliance est introduit à la Bourse de New York, le New York Stock Exchange.

5. HISTORIQUE RESUME

[1966] Création de Sodexho à Marseille par Pierre Bellon, son actuel Président-Directeur Général. L'expérience acquise pendant plus de 60 ans par sa famille dans l'hôtellerie maritime est mise au service des collectivités : entreprises, écoles, hôpitaux.

[1971] La Belgique est la première implantation internationale de Sodexho.

[1975] Sodexho développe son activité de Gestion de Bases-vie sur les grands chantiers, à terre et en mer, en Afrique puis au Moyen-Orient.

[1978] Lancement d'une nouvelle activité : Les Chèques et Cartes de Services.

[1980] Sodexho affirme sa vocation internationale en s'implantant en Amérique du Nord et du Sud.

[1984] Sodexho est présent dans 42 pays, principalement par croissance interne.

[1992] Au cours de l'exercice, Sodexho ouvre ses premiers restaurants de collectivités au Mexique, en Argentine, en République tchèque, en Turquie et en Corée.

[1995] Alliances avec Gardner Merchant en Grande-Bretagne et Partena en Suède : Sodexho devient le n° 1 mondial de la restauration collective.

[1998] Création de Sodexho Marriott Services, détenu à 48,4 % par Sodexho, qui devient le n° 1 de la restauration et des services en Amérique du Nord.

[2000] Création d'Universal Sodexho : Sodexho devient n°1 mondial de la gestion de bases-vie aux Etats-Unis et dans le monde.

[2001] Les sociétés Sogeres en France et Wood Dining Services aux Etats-Unis rejoignent le Groupe.

Aujourd'hui, parmi les 76 pays dans lesquels Sodexho est implanté, nous allons étudier le Pérou qui constitue un exemple d'implantation réussie par le développement de l'économie locale.

Partie 2 – L’implantation de Sodexo au Pérou

1. MONDIALISATION ET STRATEGIE DE L’ENTREPRISE

a) Pourquoi s’internationaliser ?

Aujourd’hui, Sodexo réalise 85 % de son chiffre d’affaires hors de France. Pourquoi cette internationalisation ?

Pierre Bellon explique : « Au début de Sodexo, nous nous sommes rendu compte que la France, quatrième puissance économique mondiale, n’avait que soixante millions d’habitants, soit moins de 1% de la population mondiale. Or, l’activité de l’entreprise étant directement liée au nombre d’habitants, la plus grande partie de notre potentiel de développement était donc hors de France. Aussi, cinq ans après notre démarrage, nous nous sommes implantés en Belgique, puis en Italie, en Espagne, en Afrique, au Moyen-Orient et au Brésil. Jusqu’en 1995 environ, notre croissance a été interne. Jusqu’à cette date, la mondialisation n’a donc pas eu d’impact sur notre développement. C’est nous qui avons eu la volonté de devenir mondial ».

Dans les années quatre-vingt dix, la mondialisation a entraîné un recentrage des entreprises sur le cœur de leur métier. Ainsi, les groupes d’hôtellerie ont-ils cédé leurs filiales de restauration collective pour se focaliser sur leur métier de base. Sodexo a alors saisi certaines des opportunités qui se sont présentées dans le monde. La mondialisation a donc été un facteur de croissance externe pour Sodexo.

Les premières expériences internationales ont été acquises en suivant hors de nos frontières certains de nos clients qui s’expatriaient, mais très rapidement, les décisions d’internationalisation ont été prises en considérant essentiellement la dimension des marchés potentiels, leur accessibilité et l’adéquation des services offerts avec les habitudes culturelles locales.

b) Comment s’internationaliser ?

Sodexo, Groupe de services, est aujourd’hui implanté sur les cinq continents, mais en Amérique nous employons des américains, en Italie des italiens, en Chine des chinois. Il n’existe donc pas de risque de « délocalisation », puisque seules les méthodologies peuvent être exportées et non les services eux-mêmes.

La vocation de Sodexo est d’améliorer la qualité de vie au quotidien, ce qui nécessite de contribuer au développement économique et social des villes, des régions, des pays où le Groupe exerce ses activités.

Pour cela, Sodexo a formalisé dans un document appelé « *Principes éthiques et Contrat de Développement Durable* » des **engagements** auprès de toutes ses parties prenantes, clients, consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires et pays dans lesquels il est présent et défini des axes de progrès mesurables. (Ce document est disponible sur demande). Parmi ces engagements figurent les trois suivants, pour les pays dans lesquels Sodexo est présent.

➤ Des engagements et des indicateurs de mesures internes au Groupe

- *Sodexo s'engage à contribuer au développement de l'économie locale*

Ceci en privilégiant le recrutement local et, dans les pays les plus défavorisés, en soutenant des initiatives locales qui contribuent au développement économique.

Améliorer la qualité de vie au quotidien est une vocation qui nécessite de s'impliquer dans le développement économique et social des pays dans lesquels le Groupe est présent. Il s'agit bien sûr d'améliorer l'hygiène, la nutrition, l'éducation et de favoriser l'apprentissage.

Mais l'action majeure vise ici à faire progresser l'économie locale et à aider les populations à construire leur avenir en mettant en œuvre un certain nombre d'engagements : impliquer les communautés locales, recruter localement, mettre en place des centres de formation et en assurer le fonctionnement et favoriser la création de micro-entreprises locales.

Ainsi au Brésil, Sodexo pilote depuis quatre ans, un programme de formation destiné aux jeunes de 16 à 18 ans appelé « Menor Aprendiz » (apprendre aux mineurs). Ils suivent des cours le soir et le week-end, afin de découvrir le monde de l'entreprise et d'apprendre un métier auprès d'un organisme de formation qui reçoit des bourses d'étude attribuées par Sodexo. Cette formation débouche sur un emploi au sein de l'entreprise.

Sodexo s'engage à assurer le rôle « d'ascenseur social » vis-à-vis de ses collaborateurs. Ainsi en Chine, tous les managers des sites sont chinois. L'encadrement compte 98 locaux et 8 étrangers dont seulement 3 expatriés.

Au **Canada**, dans le cadre de son activité Bases-Vie, Sodexo s'est engagé vis-à-vis des populations autochtones à contribuer au développement local : création d'emplois de longue durée, formation professionnelle, transfert de savoir-faire et partage des bénéfices. A ce titre, Sodexo a reçu, en mars 2003, la médaille d'or du PAR (Progressive Aboriginal Relations Program – Stratégie progressive de développement autochtone). Ce programme lancé par le Conseil Canadien pour le Commerce Autochtone évalue l'action des entreprises dans le développement de relations équitables et harmonieuses avec les communautés.

Une récompense qui couronne de nombreuses années d'efforts menés par Sodexo au Canada, pour nouer des partenariats avec les populations autochtones.

Pour mesurer les progrès dans ce domaine, Sodexo a mis en place 2 indicateurs qui doivent être suivis par les principales filiales : il s'agit du pourcentage d'embauches locales et du pourcentage d'achats locaux dans les pays émergents.

- *Sodexo s'engage à généraliser ses actions contre la malnutrition*

Cet engagement s'inscrit dans le cadre du programme S.T.O.P. Hunger, dans les principaux pays où Sodexo exerce ses activités.

Sodexo refuse d'accepter que 800 millions de personnes dans le monde souffrent de malnutrition et considère donc la lutte contre ce fléau comme une obligation.

Consciente du rôle de la restauration dans le développement physique et intellectuel des enfants, la Fondation Sodexo, dont l'objectif est la lutte contre la malnutrition, soutient, dans le cadre de S.T.O.P. Hunger, « Feeding Our Future » qui offre des dizaines de milliers de repas aux enfants qui ne bénéficient plus des cantines scolaires durant les vacances d'été. Cette action, lancée, il y a cinq ans, à l'initiative de notre filiale américaine, est désormais menée dans onze villes aux Etats-Unis et trois villes au Canada. Au cours de l'été 2002, plus de 150 000 repas ont été servis.

Sodexo a d'ailleurs été récemment récompensé pour son programme S.T.O.P. Hunger par le prix « Ethique et Gouvernance », créé, en France, par l'Ecole des Cadres et Créateurs d'Entreprises et par le journal « Le Figaro ». Ce trophée a été remis à notre Président-Directeur Général, Pierre Bellon, en présence du Premier Ministre, Jean-Pierre Raffarin.

L'indicateur de mesure pour cet engagement est le nombre d'actions menées par le Groupe dans la lutte contre la malnutrition.

- *Sodexo s'engage à contribuer à la protection de l'environnement des pays dans lesquels il est présent*

Respecter l'environnement, c'est créer le cadre nécessaire à la qualité de vie. Bien qu'étant classée comme entreprise non polluante, Sodexo a toujours pris en compte les préoccupations de ses clients et consommateurs dans ce domaine. Dans tous les pays où il est présent, Sodexo applique scrupuleusement la législation concernant la préservation des ressources naturelles.

De plus, Sodexo souhaite agir dans 4 domaines :

- la prévention de la pollution,
- le traitement des déchets,
- le contrôle de l'énergie,
- la maîtrise de la consommation d'eau.

Des chartes locales sur l'environnement sont mises en place par les filiales accompagnées de plans d'actions comprenant le tri des déchets, la maîtrise des fluides, l'utilisation de produits verts et d'emballages recyclables. Ces chartes incluent un auto diagnostic annuel qui a permis, par exemple, à Sodexo en Suède, d'obtenir la certification ISO 14001.

En France, et à l'étranger le programme pour l'Environnement initie et développe une démarche citoyenne auprès des enfants, de leur famille et du personnel Sodexo. L'objectif est d'aider le jeune consommateur à acquérir des réflexes et une culture alimentaire respectueux des ressources naturelles de la communauté.

L'indicateur de mesure pour cet engagement est le nombre d'aides aux initiatives locales.

- Un groupe reconnu des acteurs du développement durable

Sodexo fait partie des 25 valeurs françaises sur 253 sociétés européennes jugées « acceptables » pour figurer dans l'indice FTSE4Good Europe.

Le FTSE (*Financial Times Stock Exchange*), filiale à parts égales de la Bourse de Londres et du quotidien financier britannique *Financial Times*, a lancé, au cours du mois de juillet 2001, son indice éthique baptisé **FTSE4Good Europe**. Il s'agit d'un des deux premiers* indices boursiers « socialement responsables ».

Cet indice repose sur l'analyse de quatre critères : le secteur d'activité, l'environnement, le respect des droits de l'homme, les relations avec les « parties prenantes » du développement de l'entreprise, c'est-à-dire les actionnaires bien-sûr, mais aussi les collaborateurs, les clients, les fournisseurs.

Très récemment Sodexo a signé le « **Pacte mondial**** » de l'ONU. Ce pacte, qui comporte 9 principes, engage les dirigeants des grandes sociétés internationales qui y adhèrent à « embrasser, promouvoir et faire respecter » un ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement. Sans vouloir se substituer à l'action des états, ce pacte mondial invite les entreprises à s'autoréguler pour briser la spirale de la délocalisation et du « dumping social » sans attendre la promulgation de lois et de normes contraignantes dans les pays du Sud. *Voir les 9 principes en annexe 9.*

c) Pourquoi s'implanter au Pérou ?

➤ Présence en Amérique du Sud

Sodexo avait déjà une connaissance de cette région du monde. Implanté au Brésil dès 1979, puis au Chili en 1981, Sodexo est fortement présent dans d'autres pays d'Amérique Centrale et du Sud à la fin des années 1990 (Mexique, Colombie, Venezuela et Argentine). Le Pérou, en proie à d'importantes difficultés politiques qui, pendant deux décennies, avaient entraîné une grande insécurité, avait pris du retard dans son développement. Il était resté sensiblement à l'écart des préoccupations des sociétés internationales qui jugeaient le risque très élevé. Lorsque la situation péruvienne s'est améliorée, les investisseurs internationaux, en particulier dans le secteur des mines et du pétrole, ont retrouvé leur intérêt pour ce pays et c'est à la fin de l'année 1996 que Sodexo a engagé une réflexion sur une implantation éventuelle.

➤ Le potentiel du marché péruvien : les mines

Une analyse du potentiel a rapidement montré que le marché de la restauration collective traditionnelle – Entreprises, Hôpitaux, Etablissements d'enseignement – était très limité. Traditionnellement, ces établissements publics ou privés ne sous-traitent pas la restauration. Des « micro-entreprises » de restauration collective s'installent dans la rue, à proximité des lieux de travail, et proposent des en-cas à l'heure des repas dans des petits kiosques.

* le premier étant le DJSE (Dow Jones Sustainable)

** appelé « Global Compact » en anglais

Néanmoins, le marché des grands chantiers offrait un créneau intéressant pour Sodexo. En effet, le Pérou bénéficie d'une très longue expérience dans le domaine minier. Des mines ont été exploitées pendant plusieurs siècles dans le sud du pays, mais elles disposent des infrastructures logistiques nécessaires.

Par contre, les nouveaux projets de développement dans le nord du pays, à des altitudes élevées – 3 000 à 4 500 mètres – nécessitent la mise en place d'infrastructures lourdes : routes, lignes électriques, usines et donc également la construction de complexes hôteliers pour loger les employés et répondre à leurs besoins.

Il en va de même pour le développement de la recherche pétrolière dans la zone amazonienne, zone tropicale protégée, située au-delà de la Cordillère des Andes.

➤ Une concurrence peu structurée

Dans le monde entier, les marchés Mines et Pétrole font, par tradition, appel à la sous-traitance. Au Pérou, la concurrence existe, mais elle est limitée à quelques sociétés locales qui offrent un service de qualité acceptable, loin de répondre aux standards habituellement pratiqués par les sociétés internationales dans ce domaine.

d) Conclusion : sur quel marché intervenir ?

Ce contexte favorable permet, au début de l'année 1997, de cibler le marché sur lequel Sodexo pourrait commencer son activité dans les meilleures conditions. Ainsi, les grands chantiers semblent présenter le meilleur potentiel à court terme. Il est alors essentiel d'investir dans une étude des conditions locales afin de valider – ou d'infirmer – les premières analyses.

2. Comment s'implanter dans un pays étranger, au Pérou en particulier : analyse et diagnostic ?

En 1997, un premier voyage d'étude permet de s'imprégner de l'atmosphère locale. Durée de l'étude : trois semaines.

a) Démarche Globale Pays

➤ Analyser la situation économique et sociale du pays

Ceci permet de définir le risque global lié aux conditions locales :

- Analyse des systèmes bancaires, contrôle des changes et des possibilités de transferts.
- Analyse des régimes fiscaux.
- Etude des formalités administratives liées à la création d'une société (aspect juridique).
- Consultation des autorités, mais surtout d'un avocat spécialisé.
- Analyse du marché du travail : disponibilité du personnel qualifié et non qualifié.
- Identification des pouvoirs de décision locaux.
- Etude de la concurrence locale.
- Evaluation des représentations de sociétés étrangères dans le pays.

➤ Analyser le marché

Découvrir plus en détail les opportunités/projets.

Une première approche commerciale permet d'identifier trois projets, dont deux dans le secteur minier (*voir en annexe 8 carte sur le Pérou*) :

- Au nord de Lima : le projet Antamina.
- Au sud, le projet Quellaveco.

et un dans le secteur pétrolier :

- Développement du champ de gaz de Camisea.

Ces trois projets démarraient en 1998 et 1999 et chacun représentait pour Sodexo un potentiel de chiffre d'affaires sur 3 ans de 30 millions d'US dollars.

Lors de la première étude, chaque site potentiel est visité :

- Antamina est situé à 500 km au nord-est de Lima, à 12 heures de route et de pistes provisoires, avec des passages à 5 000 mètres d'altitude.
- Quellaveco à 3 000 m d'altitude, est situé à 600 km au sud-est de Lima, à une heure d'avion, puis 5 heures de route.
- Camisea : à 12 heures de route, puis une heure d'avion léger et, enfin, 40 minutes d'hélicoptère.

Ces visites permettent non seulement de vérifier les conditions locales : logistique, emploi, existence d'une production locale ou possibilité de la développer, mais aussi de définir une première stratégie d'approche de chaque site. Ceci sera essentiel dans la phase ultérieure de développement de l'offre.

Lors de cette phase d'approche, le contact client est essentiel afin de lui faire mieux connaître les activités de Sodexo et de lui faire reconnaître l'expertise du Groupe dans ce domaine.

Conclusion : Au retour de cette mission, décision est prise de suivre en priorité deux des projets présélectionnés, Antamina et Camisea, qui doivent démarrer en 1998. Ces projets sont aussi sélectionnés en raison de leur taille qui, en cas de succès permettra d'absorber les coûts élevés d'une première implantation dans le pays.

b) Les phases de développement d'un projet

➤ L'organisation du projet

Un Projet de cette envergure obéit en général à l'organisation suivante :

- **Promoteur Propriétaire :** Il s'agit d'une société pétrolière ou minière qui assurera l'exploitation. Ex : Rio Tinto, BHP, Total ... Ce promoteur nomme un maître d'œuvre délégué chargé de la construction clé en main du projet.
- **Maître d'œuvre Délégué :** Il s'agit d'une société d'ingénierie qui assure les études, prépare les sous-traitances pour la fourniture des équipements, le génie civil, le montage et les services associés, et qui dirige aussi le chantier. Ex : Technip, Bechtel, Framatome.
- **Sous-traitant :** Il s'agit d'une entreprise adjudicataire d'un contrat de sous-traitance suite à un appel d'offres. Ex : Alstom pour la fourniture d'équipements, Sodexho pour les services.

➤ Les conditions générales de l'appel d'offres

- L'appel d'offres a été soumis *aux règles internationales des appels d'offres*, à savoir :

Désignation par les promoteurs propriétaires de chaque projet d'un maître-d'œuvre délégué. Ce dernier est chargé de réaliser le projet clé en main et, en particulier, de préparer les appels d'offres et de désigner les entreprises adjudicataires. La procédure consiste à préparer l'appel d'offres et l'appel à candidatures.

Remise de l'appel d'offres aux candidats pré-selectionnés, qui doivent de leur côté préparer leur meilleure offre et la remettre dans les délais impartis. A titre d'exemple, l'offre présentée par Sodexho pour Antamina comprenait deux volumes de plus de 500 pages chacun avec plans, diagrammes, descriptifs des méthodes de travail, etc.

Analyse des offres et organisation de réunions de clarification de chaque offre, ré-évaluation des budgets.

Enfin **désignation** de la société adjudicataire, c'est-à-dire attribution des contrats.

- *Le processus d'appel d'offres*

Dans le cas du Projet Antamina, **le processus d'appel d'offres** a duré 6 mois, de mars à septembre 1998. Cette phase particulièrement intense a nécessité la présence à temps plein du directeur du développement de Sodexho Bases-Vie auprès des promoteurs et des maîtres-d'œuvre délégués qui se trouvaient à Toronto, San Francisco et Lima.

- Plusieurs voyages et la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire de 4 personnes pendant 3 mois à Lima ont été nécessaires pour finaliser l'offre, mettre en place des accords avec des partenaires potentiels et enfin négocier notre proposition.

Le coût de *préparation de ces offres* et de leur négociation – frais commerciaux engagés avant signature et non remboursés en cas d'échec – est bien entendu très élevé. Pour le projet Antamina, le coût total de cette offre s'est élevé à environ 200 000 euros. Compte tenu de l'importance de ces montants, il est nécessaire d'établir un budget prévisionnel de coût de préparation de l'offre et de mettre en place les procédures de suivi de ce budget.

- Sur chaque appel d'offres, Sodexho a retrouvé les 3 mêmes *concurrents* de niveau mondial. Les prix proposés étant souvent très proches les uns des autres, il est essentiel de maîtriser les coûts, les partenariats locaux et les engagements pris dans l'offre, afin de remettre le prix le plus compétitif pour un service et une qualité attendus, tout en préservant une marge satisfaisante pour l'entreprise.
- Au cours de cette phase de préparation, en juillet 1998, alors que Sodexho avait travaillé sur l'offre, le projet pétrolier Camisea est arrêté, le promoteur, la société Shell, jugeant cet investissement trop risqué.
Un seul projet, Antamina, maintient son appel d'offres, ce qui exacerbe la concurrence dans le mois précédant la remise des offres.
 Après une négociation finale, *le contrat Antamina est attribué, le 5 septembre 1998*, à Sodexho, associé à la société locale C&C.

➤ Le contrat négocié

(voir en annexe 2 la liste des services assurés par Sodexho pour le site Antamina)

Sodexho a proposé à son client une offre de gestion globale de services (appelé multiservice) « clé en main » pour sa base-vie. En effet, Sodexho répond aux spécifications de l'appel d'offres préparé par le client, mais offre en option des services complémentaires ou de nouvelles solutions en fonction des caractéristiques de chaque client et de ses attentes spécifiques. Chaque contrat est bâti autour d'un ensemble de services personnalisés, pouvant aller de l'installation d'une boulangerie ou blanchisserie industrielle à la gestion d'une unité de traitement des eaux.

- *Les facteurs clés de succès de l'attribution du contrat Antamina :*
 - Prix compétitif des services facturés,
 - Engagement formel de développer les communautés et l'économie locales,
 - Partenariat avec un agent français installé au Pérou depuis 40 ans et une société péruvienne C&C pour la réalisation des travaux,

- Mise en place d'un programme conséquent de contrôle de l'hygiène et du suivi de la qualité, de la sécurité sur le chantier, et de la protection de l'environnement.
- *Quelques chiffres sur le contrat Antamina*
 - Durée du Contrat : 32 mois du 1^{er} novembre 1998 au 30 juin 2001,
 - Chiffre d'affaires : 36 millions d'US dollars,
 - Les achats de denrées sont réalisés à 100 % au Pérou (aucune importation),
 - Les achats d'équipements sont également réalisés à 100 % au Pérou,
 - Effectifs : 650 emplois créés en période de pointe, avec seulement 15 expatriés, soit 2,2 % de l'effectif total.

En conclusion, sur 36 millions d'US dollars, plus de 32 millions ont été réinjectés dans l'économie locale sous forme de salaires et charges sociales, d'achats locaux et d'impôts réglés à l'administration fiscale péruvienne.

Le retour sur l'économie péruvienne correspond à 89 % du montant total du contrat.

3. **Comment organiser l'implantation de Sodexho au Pérou**

a) **Le lancement de l'activité : le plan de mobilisation doit couvrir les points suivants :**

➤ **Le Juridique**

- Création et enregistrement de la société Sodexho.
- Obtention des licences et permis divers.
- Ouverture des registres auprès des différentes administrations.
- Préparation des contrats types de sous-traitance et d'achats.

➤ **Les Ressources Humaines / La Formation**

- Pour le personnel expatrié d'encadrement : finalisation des contrats, formalités de détachement, obtention des permis de travail.
- **Pour le personnel local : annonces ; sélection ; recrutement ; contrats de travail ; mise en place des programmes de formation.**

➤ **Le domaine financier**

- Ouverture des comptes bancaires.
- Mise en place des procédures et lignes de crédit pour faire face aux besoins en fonds de roulement.
- Mise en place des procédures de contrôle et de comptes-rendus.
- Suivi et arrêté des comptes

➤ La Logistique

- Procédures d'achats : identification des fournisseurs, établissement d'un magasin central.
- Matériel de transport sur site.
- Organisation du stockage sur site.

➤ Les procédures

Mise en place des procédures complètes concernant :

- Les Ressources Humaines,
- L'hygiène et la sécurité,
- La protection de l'environnement,
- Les approvisionnements en marchandise,
- Les contrôles des opérations,
- La maintenance des bâtiments etc.

➤ Le démarrage des opérations

- Premiers achats et livraisons sur site,
- Mise en place des premières équipes,
- Organisation du premier service.

Le contrat a été signé le 5 septembre 1998 et le premier service sur le site, dans des installations provisoires, a été effectué le 1^{er} novembre 1998, soit moins de 2 mois après la signature du contrat, et ce malgré des conditions particulièrement difficiles au démarrage.

b) La gestion du contrat (notre organisation)

➤ Les prévisions d'effectifs du Client

Il est important de prendre en compte la fluctuation prévisionnelle du personnel sur la durée du contrat. Afin de faire des simulations d'absorption des frais fixes, il faut connaître les effectifs dans chacune des 3 phases du chantier : mobilisation, exploitation, démobilisation. Ainsi, de 150 personnes sur le chantier le premier jour en novembre 1998, les effectifs du client sont montés jusqu'à 5 500 personnes en novembre 2000, pour retomber à 1 500 en fin de chantier.

➤ Les Ressources Humaines

Pour assurer les différents services auprès du personnel du client, l'effectif de Sodexo est passé de 30 à 650 personnes, puis a été ramené à 200 personnes en fin de chantier. Ceci implique de **gérer parfaitement les embauches** (voir p.30) mais aussi les débauches en fin de chantier afin d'éviter les problèmes sociaux.

Une **formation** de notre personnel au respect des consignes de sécurité très strictes a permis à nos équipes de réaliser sur ce chantier plus de 3 500 000 heures travaillées sans accident. Une performance que notre client a saluée en nous décernant un prix de sécurité.

Sodexho consulte et échange régulièrement avec les **partenaires sociaux**, et notamment avec le syndicat des mineurs implanté chez le client. Sans ce dialogue permanent, les syndicalistes pourraient aisément en référer à l'inspection du travail, s'ils constataient une anomalie sur la durée du travail ou le non-respect des périodes de repos et de congés.

D'une manière générale, compte tenu de ses principes éthiques, Sodexho s'engage à respecter scrupuleusement la législation des pays dans lesquels il est présent. C'est pourquoi, il ne déroge en aucun cas aux règles fiscales et sociales locales.

➤ La relation Client

Il est certain que dans ce type d'opération, les relations avec le client doivent être exemplaires : ouvertes, permanentes et harmonieuses, ce qui favorise une bonne communication au quotidien.

Le représentant Sodexho sur le chantier doit s'attacher à gérer en toute équité les incidents qui peuvent survenir, ainsi que les conflits dont l'origine peut être liée à des interprétations différentes du contrat.

➤ Le suivi administratif et financier

Le suivi régulier des opérations permet d'obtenir, le 5 du mois suivant, les résultats opérationnels du mois précédent.

➤ La logistique

Elle est essentielle en phase opérationnelle. En effet, les consommations sur ce type de chantiers sont très importantes (*voir annexe 3*). De plus, les conditions climatiques : froid, gel, pluies et glissements de terrain sur les routes d'accès bloquent parfois les approvisionnements plusieurs jours. Or, les consommateurs doivent être servis trois fois par jour.

Partie 3 – Les conséquences de l’implantation de Sodexho

1. POUR LE PAYS

a) Les avantages économiques pour la région

➤ Les avantages pour la population locale

- *En matière de formation*

Tout d’abord, pour nos besoins mais aussi pour ceux du client, nous avons créé un centre de formation dans une vallée proche du chantier. L’objectif étant de participer au développement de la zone d’influence de la mine par un projet de formation, afin de faciliter l’accès à l’emploi des populations locales :

- non seulement sur la mine, pour nos besoins en hôtellerie et restauration.
- mais aussi pour les besoins des autres sous-traitants dans des domaines comme la mécanique automobile, le transport, etc .
- et enfin, dans le cadre des infrastructures externes que ne manquera pas de générer le développement.

Les cours dispensés couvrent d’une part, des thèmes généraux comme la lutte contre les incendies, les premiers secours, l’hygiène personnelle et alimentaire, et d’autre part, des thèmes plus « professionnels » pour former des cuisiniers, blanchisseurs, serveurs, du personnel d’entretien, des chauffeurs, des employés administratifs.

Ainsi, plus de 400 personnes ont été formées, pour un total de 20 000 heures dispensées sur deux ans, entre mi-1999 et mi-2001, par 10 formateurs. Cette école fonctionne toujours aujourd’hui et a été transformée en Centre Hôtelier Paroissial.

- *En matière de rémunération*

Les salaires des employés de Sodexho sur le chantier Antamina sont supérieurs à ceux habituellement versés dans le pays pour des postes équivalents. Ainsi, le salaire minimum au Pérou est de 410 soles*, souvent pour un nombre d’heures illimité et une couverture sociale parfois inexistante. Chez Sodexho, sur le site Antamina, le salaire brut minimum (de la catégorie 1, employés non qualifiés) est de 762 soles incluant un bonus d’heures supplémentaires et une couverture sociale complète.

Ce salaire minimum mensuel versé par Sodexho correspond à environ 9 mois de revenus d’un paysan des communautés locales voisines d’Antamina. Il permet donc à nos employés péruviens d’améliorer leurs conditions de vie.

Il faut savoir, qu’un travailleur péruvien fait vivre environ 10 personnes de sa famille, directement ou indirectement. A titre de comparaison, en 2002, le PIB par habitant au Pérou était de 2 062 dollars (USD) alors que celui de la France était de 24 837 euros**.

*1 US \$ est égal à 3.5 soles

** Sources Insee Comptes Nationaux

- *En matière de développement de micro-entreprises*

Nous avons rapidement constaté que dans la région, l'agriculture à petite échelle, disposait d'un certain potentiel de développement pour la production de légumes et de miel, et l'élevage de truites.

Car si Sodexho offrait des débouchés, encore fallait-il améliorer la qualité fournie et organiser la collecte, donc inciter les paysans à développer une coopérative. Après 12 mois, le réseau d'approvisionnement dans le proche voisinage était opérationnel et couvrait près de 20 % de nos besoins en légumes sur le site, le reste venant des autres vallées. De même, Sodexho a participé au développement d'une unité d'élevage de truites, initialement installée par l'église péruvienne dans une vallée proche, et à la création d'une fabrique locale de yaourts, tout en offrant des débouchés réguliers.

Aujourd'hui, de nombreuses micro-entreprises, en particulier orientées vers l'amélioration des produits offerts, de leur emballage, de leur présentation et de leur conservation, ont permis à certains producteurs locaux d'être présents sur les marchés de villes voisines comme Huaraz et même sur celui de Lima.

De même, le développement d'autres contrats pour Sodexho a créé des débouchés nouveaux pour certains de ces produits. Nous les connaissons bien, nous pouvons donc les utiliser sur nos autres sites, et nous avons confiance dans les fournisseurs.

➤ **Les avantages pour la collectivité**

- *Les recettes fiscales*

Elles sont essentielles pour aider la zone à développer les infrastructures nécessaires. Elles proviennent, en grande partie, des taxes versées par l'entreprise minière et ses sous-traitants comme Sodexho.

- *Le développement des micro-entreprises*

Il constitue également un avantage pour la collectivité (voir paragraphe ci-dessus pour les populations locales).

- *Formation au management*

- a) **Dans la phase de construction, et pour un seul contrat (Antamina), 15 personnes avec le statut d'expatrié encadraient 600 employés péruviens recrutés sur place.**

Aujourd'hui, pour gérer les 6 contrats disséminés dans tout le pays - depuis la selva amazonienne jusqu'aux montagnes du Sud - il ne reste que 3 expatriés, aidés de 35 managers locaux pour encadrer 1 600 employés Péruviens.

Les 35 managers locaux ont été, soit formés par Sodexho, soit recrutés à l'extérieur. Ces derniers, n'ayant pas encore trouvé d'emploi adapté à leur qualification, ont bénéficié chez Sodexho d'une opportunité correspondant à leurs aspirations. Le Groupe étant une référence au Pérou, il attire naturellement des candidats.

b) les avantages sociaux pour la région

➤ Amélioration des conditions de vie

La politique d'hygiène et de sécurité sur le chantier, qui dispose d'un centre médical entièrement équipé, a rendu obligatoire une médecine de prévention : visites médicales, vaccinations, etc.

De plus, des programmes de formation à l'hygiène personnelle et domestique ont eu un impact certain, mais encore difficile à mesurer, sur la régression de certaines maladies.

L'éducation/formation est certainement le besoin social le plus fondamental. Elle permet d'éviter les conflits et de créer une interaction entre la société civile et le projet de développement, essentielle à son succès.

Elle favorise surtout l'obtention d'un emploi, c'est-à-dire l'insertion professionnelle, mais aussi l'employabilité dans le monde de demain, et si possible d'après-demain.

➤ Amélioration au niveau de l'environnement

L'industrie minière a laissé un héritage réel ou perçu de non-respect de l'environnement. Il est vrai que dans des zones aussi reculées, peu de cas était fait, par les mineurs, et par les habitants, dans leur vie quotidienne, des problèmes environnementaux.

Les programmes de formation sont incontournables pour sensibiliser les habitants aux contraintes que s'imposent les exploitants des mines pour protéger l'environnement. Ces programmes de formation doivent aussi générer une modification des mauvaises habitudes prises par chacun en raison de l'ignorance de leur impact.

Ces formations, régulièrement dispensées depuis 3 ans maintenant, commencent par une sensibilisation à la potabilité de l'eau, aux dangers des eaux usées, à la collecte des déchets et à leur traitement. Cette sensibilisation permet une amélioration certaine de la protection de l'environnement sur le chantier, mais aussi dans la vie quotidienne des populations locales.

2) Pour Sodexho

a) Quels avantages retire Sodexho de son implantation ?

➤ Les avantages directs au Pérou

Le résultat du premier contrat Antamina est en lui-même satisfaisant : les frais d'approche ont été couverts et l'opération a dégagé un résultat net positif.

Le contrat de construction de la mine, prévu pour 3 ans, s'est achevé mi-2001. Nous avons eu la satisfaction de voir ce contrat renouvelé pour 3 ans, grâce à notre performance pendant la construction, mais aussi en raison de notre implication dans le développement économique et social des communautés locales.

Le plus important pour Sodexho, c'est, à l'occasion d'un contrat de cette dimension, de préparer une implantation durable dans le pays en s'intégrant parfaitement dans l'économie locale.

L'implication dans le développement économique et social des communautés locales, associé à un service reconnu de grande qualité, a permis d'établir un standard de qualité pour les prestations de services au Pérou supérieur à celui proposé par les concurrents locaux, ce qui constitue un vrai progrès pour le pays. Il s'agit notamment de la mise en place d'une procédure **HACCP**. Cette procédure consiste en une analyse quotidienne des points critiques dans le domaine d'activité de Sodexho, en particulier pour l'hygiène et la sécurité alimentaire. De plus, des enquêtes de satisfaction menées auprès des clients et des consommateurs permettent d'assurer le suivi de la qualité des prestations offertes par Sodexho et d'en mesurer régulièrement la perception afin d'apporter les améliorations nécessaires.

Cette implication a également été un facteur déterminant pour le renouvellement du contrat Antamina. Elle s'est également traduite **par l'obtention de nouveaux contrats** :

- *Dans le domaine des bases-vie* :
 - Mine d'Antamina
 - Cosapi : Mine de Yanacocha
 - Techint, construction du pipe line Camisea
 - Repsol, recherche pétrolière en Amazonie
 - Plus Petrol, construction de la base Camisea

- Mais aussi dans le *domaine de la gestion d'entreprises* ou d'institutions à Lima :
 - Université Catholique de Lima
 - Citibank Lima
 - IBM Pérou
 - PFIZER Pérou

Aujourd'hui, Sodexho au Pérou réalise un chiffre d'affaires annuel de 30 millions d'US dollars et emploie 1 600 personnes. Le développement a donc été rapide et constant malgré la dimension réduite du marché.

➤ Les avantages pour l'ensemble de l'activité bases-vie de Sodexho

Antamina, notre premier contrat obtenu grâce à notre contribution au développement durable de l'économie locale, nous a permis de faire progresser notre offre commerciale. En effet, nous avons alors systématisé, dans nos offres commerciales bases-vie, une approche fondée sur la mise en valeur des ressources disponibles sur place pour assurer le développement durable des communautés locales. Cette approche s'est d'ailleurs concrétisée par **une innovation**, « **Xchange** », présentée au dernier Forum Mondial de l'Innovation Sodexho, en octobre 2002 à New York. L'objectif est de faire bénéficier les populations locales (notamment celles qui vivent à proximité d'un projet) des retombées immédiates et à long terme de ce projet.

Dans toute la mesure du possible, nous recrutons et formons des membres des communautés locales et nous nous fournissons sur place pour favoriser le développement de l'économie locale. C'est l'application du vieux proverbe chinois « *donne à un homme un poisson, et il mangera pour la journée ; apprend-lui à pêcher et il mangera toute sa vie* ». Notre programme XChange permet à nos clients d'entretenir d'excellentes relations avec leurs collectivités locales et de forger la réputation de leur organisation.

➤ Des relations de partenariat avec les clients et les communautés locales

Le développement durable constitue l'enjeu politico-économique majeur du XXIème siècle pour nos clients des sociétés minières et pétrolières, d'ingénierie et de construction. Aujourd'hui, pour obtenir de nouvelles concessions, ces sociétés doivent s'engager à apporter une contribution plus importante au développement économique et social des régions où elles opèrent. Pour assurer leur activité, ces sociétés clientes s'appuient sur un savoir-faire et un matériel technique le plus souvent importé. C'est pourquoi, elles font appel à leurs sous-traitants sur place, pour contribuer au développement local. Par la nature même de son métier de services, Sodexo peut d'une part, collaborer avec ses sociétés clientes dans le cadre d'un programme de développement durable, et d'autre part, aider les communautés locales à construire leur avenir, notamment en préservant leurs ressources naturelles

Durant la vie des contrats, Sodexo réalise un bilan socio-économique régulier pour ses clients. Son objectif : faciliter leur communication avec les autorités locales et servir de référence pour tous leurs projets futurs.

b) Quelles ont été les difficultés rencontrées par Sodexo ?

COMME TOUTE IMPLANTATION D'UNE NOUVELLE ACTIVITE DANS UN NOUVEAU PAYS, LES DIFFICULTES INITIALES SONT IMPORTANTES. VOICI LES PRINCIPALES.

➤ Les difficultés liées au pays

Dans chaque cas, il est impératif de bien connaître les lois nationales et de les appliquer dès le départ, en s'appuyant sur un cabinet d'avocats local.

• *Difficultés administratives*

Il faut apprendre à traiter avec l'administration en tenant compte des habitudes locales. Par exemple, deux mois étaient nécessaires pour enregistrer une société, mais ensuite, il fallait encore deux mois pour obtenir les premiers imprimés de facture. En effet, au Pérou, les factures doivent être établies sur des imprimés de la société, numérotés et visés par l'autorité fiscale. Seuls quelques imprimeurs sont autorisés à les produire, ce qui rallonge le processus d'environ deux mois. Or, sans imprimé visé, on ne peut pas émettre de facture.

En conclusion, même si les lourdeurs administratives et fiscales locales sont souvent plus fortes que celles de l'administration française, a priori aucune difficulté n'est insoluble, si l'on se fixe comme objectifs de respecter les différences et d'avoir un comportement exemplaire dans nos méthodes de travail.

- *Difficultés culturelles*

Elles sont, bien entendu, très nombreuses. La civilisation espagnole a imposé sa langue et l'encadrement que l'on détache dans ce pays doit la maîtriser.

Par ailleurs, dès que l'on arrive sur les hauts plateaux - altiplano - la plupart des employés recrutés sur place sont issus des populations indiennes, dont la langue véhiculaire est le Quechua. Même si l'on parle parfaitement l'espagnol, on peut rencontrer quelques difficultés à trouver son chemin !

Il faut aussi penser à la différence extrême de niveau de vie, surtout dans la campagne. Nombreux sont les villages qui ne disposent pas de l'électricité ; seuls quelques-uns ont un groupe électrogène. Le revenu moyen mensuel est de 50 à 70 euros.

La présence d'étrangers peut créer des chocs culturels importants. Ainsi, nous avons été confrontés à l'animosité « ancestrale » entre Péruviens et Chiliens, lorsque nous avons détaché du personnel d'encadrement de notre filiale chilienne. Celui-ci a rapidement rencontré des résistances qui ont même donné lieu à un article très critique dans la presse locale. On y accusait Sodexho d'être une entreprise chilienne qui importait toute la nourriture servie sur le chantier sous forme de plats préparés et congelés en provenance du Chili. Nous avons dû remplacer rapidement l'encadrement chilien et faire les rectifications nécessaires auprès de la presse locale.

Autre exemple, lorsque nous sommes arrivés sur le chantier apparemment désert, nous avons découvert qu'une famille vivait là. Nous avons alors proposé au père de famille de travailler pour nous et d'assurer, notamment, le nettoyage des abords du chantier. Lorsque nous lui avons versé son premier salaire en argent liquide, il a refusé tous les billets. Il ne voulait que des pièces car, il n'avait aucune confiance dans des billets qu'il n'avait jamais eu l'occasion de voir auparavant.

- *Difficultés humaines*

Pour réaliser ces chantiers en altitude, il est impératif, non seulement d'envoyer des équipes expérimentées de Sodexho, mais encore des personnes en excellente santé car elles vivent à 4 000 mètres pendant deux mois d'affilée, dans des conditions difficiles : froid, pluie et neige, boue, « camp sec » (c'est-à-dire sans aucun alcool autorisé). Il est également impératif d'assurer des formations adaptées pour le personnel local, soit dans le centre de formation, soit sur le chantier.

Malgré des sélections médicales et comportementales très élaborées, nous avons rencontré dans la phase initiale quelques échecs cuisants, tant avec le personnel expérimenté détaché qu'avec le personnel local, ce qui nous a conduit à remplacer plusieurs collaborateurs au pied levé. Ceci a représenté un coût non négligeable, dont il faut tenir compte dans les frais de démarrage.

Nous avons dû apprendre à notre personnel local à composer avec certaines exigences du client. Ainsi, la consommation traditionnelle de maté de coca (infusion énergisante) a été supprimée à la demande du client, ce qui a eu une influence sur le comportement de nos employés locaux, peu habitués à supporter l'altitude sans cette boisson.

➤ Les difficultés techniques

Les données chiffrées qui figurent en *annexe 3* mettent en évidence les volumes importants que nous avons dû acheminer sur le chantier. Pour rendre un service de qualité, il ne faut jamais être en rupture de stock. Ceci impose donc une logistique infaillible, qui doit, autant que faire se peut, tenir compte des aléas.

- *Logistique*

Pour les produits :

Avant que soit développé le réseau d'approvisionnement local, l'essentiel des produits provenait de Lima. Or, le site est situé à 12 heures de route de Lima, dont la moitié n'était pas goudronnée au début du chantier. Il était donc impératif, compte tenu des volumes à acheminer, de créer un magasin central proche de Lima et un second magasin sur le site ; ce qui impliquait la gestion de deux magasins.

Le transport était assuré par des camions semi-remorques de 6 et 12 m de long, chargés à Lima à destination du site. Afin de ne pas être en rupture, même en cas d'éboulement sur la route, un stock tampon de 21 jours était nécessaire. Sur deux ans, il est arrivé une fois que le chantier soit inaccessible aux gros véhicules pendant 12 jours d'affilée ; les stocks tampons ont été les bienvenus ces jours là.

Pour tenir compte des délais de péremption des produits, il fallait être en permanence vigilant sur les chargements, le contrôle des produits, le conditionnement pendant le transport, sachant que les produits frais doivent être maintenus entre 4 et 8 degrés et les produits congelés à moins de 20 degrés.

Pour l'entretien du linge :

Nous devons assurer l'entretien du linge des employés de notre client. Or, au début du contrat, la buanderie ne fonctionnait pas. Nous avons donc fait appel aux femmes du village voisin pour laver le linge dans la rivière et le faire sécher sur les pierres environnantes.

Pour les techniques de cuisson :

L'altitude occasionne de nombreux problèmes. Par exemple, la température d'ébullition de l'eau est de 84 °C à 4000 mètres d'altitude, et il faut donc 3 heures pour cuire du riz au lieu de 20 minutes habituellement. Les proportions sont différentes pour la pâtisserie, il faut 2 fois plus d'eau pour faire des croissants. Certaines recettes sont à proscrire, en particulier le cassoulet, car les féculents sont indigestes en altitude. Seul Stéphane, le responsable du contrat Sodexho, qui est d'origine toulousaine, a eu du mal à se passer de son plat favori.

- *Les aléas*

Sur ce type de chantier les aléas sont quasi quotidiens.

Exemple : La potabilité de l'eau. Sodexho était responsable des analyses de l'eau. Un jour, l'eau du chantier a présenté une charge élevée en coliformes (bactéries). Nous avons donc fait venir de Lima de l'eau minérale en bonbonnes plastique de 25 litres, pendant la durée de l'enquête sur le chantier. L'eau que nous consommions venait d'un lac situé à environ 3 500 m. Or, des chevaux sauvages venaient autour de ce lac et l'un d'entre eux était tombé dans l'eau sans pouvoir en sortir : il était à l'origine de la pollution.

- Les difficultés liées aux consommateurs

Satisfaire tous les jours les besoins de 5 000 personnes à 4 000 m d'altitude n'est pas une tâche facile. En effet, le camp avec ses logements et ses restaurants doit être un endroit de détente pour les employés du client qui ont passé une journée de travail dans un environnement très hostile. Le Camp est aussi l'endroit où se cristallisent les insatisfactions et les difficultés du travail, ce qui peut facilement se traduire par des réclamations sur notre prestation. Il est essentiel de détecter rapidement tous les éventuels motifs d'insatisfaction pour limiter leur impact et éviter qu'ils ne dégénèrent et entraînent de sérieux dysfonctionnements sur le site.

En effet, le consommateur qui reçoit gratuitement un service hôtelier a souvent tendance à se montrer plus exigeant que lorsqu'il en acquitte personnellement le montant.

On peut, par exemple, se voir reprocher une rupture de pain de mie alors que tous les jours sur le camp, les boulangers fournissent pain frais, viennoiseries et pâtisseries. Autre type de reproche illustrant les difficultés quotidiennes auxquelles nous avons dû faire face : la rupture momentanée d'eau minérale conditionnée en demi-litres, alors que des bouteilles d'un litre et demi étaient disponibles.

- Les difficultés liées au partenariat

Dès son arrivée au Pérou, Sodexho a identifié parmi les facteurs clés de succès l'importance de développer un partenariat local afin d'accélérer son implantation dans le pays.

Deux voies ont alors été explorées et adoptées :

- FAIRE CONFIANCE A UN REPRESENTANT LOCAL POUVANT NOUS FAIRE BENEFICIER DE SON RELATIONNEL.
- OUVRIR UNE PARTIE DU CAPITAL DE LA SOCIETE A CREER A UNE ENTREPRISE LOCALE AYANT DEJA UNE ACTIVITE IDENTIQUE A LA NOTRE.

C'EST POURQUOI, UNE ENTREPRISE LOCALE A PRIS UNE PARTICIPATION DE 25% DANS NOTRE FILIALE PERUVIENNE.

CES DEUX PARTENARIATS ONT ETE DETERMINANTS DANS L'OBTENTION DU PREMIER CONTRAT.

SI LA REPRESENTATION COMMERCIALE LOCALE A DONNE DE BONS RESULTATS ET SE POURSUIT ACTUELLEMENT, SODEXHO A DU SE SEPARER DE SON PARTENAIRE INDUSTRIEL, APRES ENVIRON 12 MOIS, EN RAISON DE SES DIFFERENCES FONDAMENTALES DE FONCTIONNEMENT. EN EFFET, EN TANT QU'ACTEUR DE SANTE PUBLIQUE, SODEXHO A MIS EN PLACE DES STANDARDS D'HYGIENE ET DE SECURITE AUXQUELS IL NE VEUT EN AUCUN CAS DEROGER. EN REVANCHE, NOTRE PARTENAIRE LOCAL NE PARTAGEAIT PAS LES MEMES METHODES DE TRAVAIL ET N'ENVISAGEAIT ABSOLUMENT PAS DE CHANGER SON MODE OPERATOIRE, MALGRE NOTRE DEMANDE.

IL EST IMPORTANT DE SOULIGNER QUE LA SEPARATION S'EST FAITE DE MANIERE AMICALE. APRES NEGOCIATION, SODEXHO A REPRIS SES PARTS ET DETIENT DESORMAIS 100% DU CAPITAL DE LA FILIALE PERUVIENNE.

CERTAINS EMPLOYES DE NOTRE PARTENAIRE ONT SOUHAITE NOUS REJOINDRE ET ILS ONT ETE ACCUEILLIS D'AUTANT PLUS VOLONTIERS QU'ILS APPORTAIENT UNE BONNE CONNAISSANCE DES HABITUDES LOCALES.

POUR EUX, TRAVAILLER POUR UN GROUPE INTERNATIONAL QUI RESPECTE COMPLETEMENT LE CODE DU TRAVAIL PERUVIEN OFFRE UNE SECURITE QU'ILS NE RENCONTRENT PAS TOUJOURS DANS LES ENTREPRISES LOCALES.

➤ Les difficultés liées au fonctionnement (relations filiale/holding)

Ces difficultés ont trait principalement aux différences d'appréciation entre une filiale opérationnelle et sa maison-mère. La première, très impliquée dans la résolution des difficultés quotidiennes inhérentes à ce type de chantier, privilégie le court terme, et peut, par manque de temps, oublier le développement à moyen terme. De son côté, la seconde a une vision à moyen terme et long terme. Il faut savoir concilier les deux approches.

Voici un exemple :

Au début du chantier, le management local, qui réalisait sur le chantier un programme de formation pour ses employés, n'était pas très favorable à l'ouverture d'une autre école de formation dans le village voisin comme le demandait le promoteur du projet. Ceci représentait un coût supplémentaire non prévu au budget alors que la filiale était en perte, et qu'elle était donc très fortement invitée à améliorer ses résultats.

De son côté, la maison-mère jugeait essentiel, pour l'avenir, de créer ce centre en partenariat avec le promoteur. Elle a donc dû déployer toute sa force de conviction pour que le management local participe à cet investissement. Aujourd'hui, le centre de formation est un succès. Il a non seulement contribué au renouvellement pour deux ans de notre contrat à la fin du chantier, mais a aussi servi d'exemple pour les nouveaux développements au Pérou. Le management local se félicite finalement d'avoir consenti cet effort financier à un moment pourtant difficile.

➤ Comment préserver l'éthique

Sodexho, présent dans le monde entier, condamne toutes les pratiques qui ne reposent pas sur l'honnêteté, l'intégrité et l'équité. La corruption et la concurrence déloyale sont des comportements qui ne permettent pas d'entretenir ou d'envisager un partenariat durable et serein. Tous nos partenaires sont d'ailleurs sensibilisés et encouragés à adopter cette attitude de refus.

Si l'on se réfère aux études publiées régulièrement, le Pérou est un pays où la corruption a fait et fait sans doute encore partie des habitudes locales, ce qui peut entraîner des distorsions dans l'approche concurrentielle surtout à court terme.

Néanmoins, le respect des engagements éthiques, c'est-à-dire en particulier, ni corrompre, ni être corrompu a été, pour le management du Groupe comme pour les équipes en place, une règle absolue et incontournable. Sur le terrain, nous avons pu constater que le fait de ne pas céder à la facilité du court terme est bénéfique à moyen et long terme.

Cette attitude de refus catégorique de la corruption conduit les différentes parties prenantes péruviennes à mieux nous respecter.

3) Comment préparer l'avenir pour que la région ne subisse pas le contrecoup de la fermeture du chantier ?

a) Les conséquences de la fermeture du chantier au niveau local

Dans de nombreux pays en développement (PED), l'industrie minière basait ses succès sur une exploitation du minerai à moindre coût et le retour sur les communautés locales ne faisait pas toujours partie des critères de développement d'un projet.

En effet, les anciennes mines, et ceci est aussi vrai dans les pays développés, ouvraient et offraient des emplois pendant la période d'exploitation.

Des villages, voire des petites villes, se créaient au fil des ans, de manière sauvage, sans plan directeur ni infrastructures coordonnées, en somme, « le Far West. ». Toutefois, la sortie était souvent difficile : sites pollués, chômage, villes fantômes, etc. Certaines anciennes mines ont été abandonnées brutalement, laissant des cratères impressionnants et souvent des résidus nocifs de produits chimiques.

Pour comprendre ce que peut générer, au niveau local, la fin d'un chantier, il suffit de regarder aujourd'hui ce qui peut se passer en France lors des fermetures de certaines usines.

Ces difficultés sont non seulement d'ordre social, mais également environnementales : la décontamination et la remise en état des sites ont un coût d'autant plus élevé que les mesures de protection de l'environnement n'ont pas été anticipées.

b) Comment anticiper les difficultés de « fin de chantier » ?

➤ Travailler en coopération avec les communautés locales

Dès le début d'un chantier, l'opérateur doit envisager l'après-chantier – et mettre en place les budgets nécessaires – c'est-à-dire agir de façon à préserver l'avenir. Plus les communautés locales seront parties prenantes, donc formées à être des partenaires, mieux les difficultés de « fin de chantier » seront traitées.

Dans le cas d'Antamina, le promoteur a, dès l'avant-projet, prévu un développement qui apporterait directement ou indirectement, un bénéfice aux communautés voisines. Dans la phase initiale de ce projet, Sodexho a été un vecteur essentiel pour aider le promoteur à réaliser ses objectifs : il a contribué à créer de la valeur en renforçant son image et sa réputation dans ce domaine, avec notamment la réalisation d'un centre de formation et le développement de projets agricoles.

➤ Gérer parfaitement la main-d'œuvre

De plus, bien qu'à la fin du chantier de construction, le nombre de salariés directs et indirects ait fortement diminué de 6 000 à 2 500, le retour sur l'économie des communautés locales est resté sensiblement le même.

En effet, afin d'éviter les désillusions et difficultés de fin de chantier, la stratégie a été de faire appel à du personnel itinérant venant de zones plus éloignées pour faire face aux besoins temporaires de la construction (3 500 personnes environ) et de donner priorité au recrutement de voisinage pour couvrir les besoins à long terme (2 500 personnes environ). Ces dernières étant, si nécessaire, formées pendant la période de construction.

➤ Développer les micro-entreprises périphériques

La même approche a été utilisée pour la sélection et le développement de micro-projets périphériques, dimensionnés en fonction des besoins de la mine à long terme et non pour couvrir uniquement ceux de la période de construction. La fin de la construction entraînant une forte baisse d'activité, ces petites entreprises auraient sans cela probablement connu des difficultés économiques.

Une ancienne mine, dont la fermeture a été bien planifiée et organisée, peut constituer un centre d'intérêt touristique. Elle fait partie du patrimoine industriel du pays.

➤ Jouer sur les atouts de la région

Dans le cas d'Antamina, le promoteur qui pourtant n'envisage pas une fin d'exploitation avant 40 ans a, dès le début de ses études, donné priorité à des solutions qui prennent en compte le développement durable de cette région du Pérou.

Ainsi, le projet Antamina, situé à 4 heures de route du pied du Huascarán, montagne culminant à plus de 6 000 mètres et à 2 heures de route des ruines Incas de Chavin, peut se prévaloir d'être dans une zone hautement touristique.

C'est pourquoi, dès à présent et, avec l'accord de la société minière, Sodexo a proposé qu'un opérateur de circuits touristiques intègre la visite de la mine dans un circuit plus complet de visite de la région centrale du Pérou. De telles initiatives facilitent l'après-chantier. Le projet n'est plus perçu comme une « verrue » créée par des étrangers de passage, mais vécu dans une dynamique de développement local.

Conclusion

Le succès de l'implantation de Sodexho au Pérou est en grande partie lié à la priorité qui a été donnée au développement de l'économie locale. Ceci a essentiellement consisté à faire bénéficier les populations, (en particulier celles qui vivent à proximité du projet/chantier) des retombées immédiates et à long terme de ce projet. Cette approche, originale au Pérou dans notre domaine d'activité, a permis à Sodexho de se différencier de ses concurrents en proposant un partenariat non seulement avec son client, mais aussi avec les autorités locales, et ainsi de consolider sa présence dans le pays.

Cette expérience a également servi d'exemple pour différents projets dans d'autres pays. La règle incontournable que nous suivons consiste, pour toute nouvelle implantation, à donner priorité au recrutement et à la formation de personnel en provenance des communautés locales, jouant ainsi notre rôle d'ascenseur social et à favoriser les approvisionnements dans le voisinage.

Cette action volontariste est d'ailleurs souvent complétée par des développements locaux plus ciblés selon les besoins.

Ainsi, en **Tanzanie**, nous avons créé, il y a trois ans un poste de Conseiller pour le développement agricole de la communauté. Cette dernière fournit maintenant en totalité les besoins de ce site en fruits et légumes frais. De plus, nous avons assisté un éleveur de volailles à développer un standard de qualité dans son exploitation. Enfin, nous avons mis en place un programme de formation à l'hygiène alimentaire pour tout notre personnel.

Nous avons fait de même en **Nouvelle Calédonie**, où nous sommes allés encore au-delà, d'une part en favorisant la création de micro entreprises sous traitantes (transport du personnel, ramassage des déchets), d'autre part, en associant les tribus locales à hauteur de 10% au capital de notre filiale créée sur ce territoire.

Au Canada, nous avons développé sept partenariats différents avec des communautés autochtones, ce qui nous a valu le plus haut niveau de certification (or) du PAR (Progressive Aboriginal Relations Program/Stratégie progressive de développement autochtone).

En Alaska, nous sommes associés avec des communautés locales amérindiennes sur leur territoire respectif.

Au **Nigeria**, nous avons incité les communautés locales à développer des micro-entreprises auxquels nous avons sous-traité certaines activités comme le transport du personnel, le ramassage et l'acheminement des déchets...

Ces expériences accumulées, avec leurs succès mais aussi leurs difficultés ont été formalisées dans l'innovation « X Change » présentée aux principaux collaborateurs du Groupe, lors du dernier Forum Mondial de l'innovation Sodexho, qui s'est tenu en Octobre 2002 à New York. Tout nouveau développement, en particulier dans les pays en développement (PED) doit impérativement tenir compte, dès sa conception, des implications sociales, économiques et environnementales, avec toutes ses parties prenantes. C'est pour Sodexho la seule voie envisageable pour garantir le succès des projets.



Partie 4 – Situation géopolitique du Pérou

1) Fiche d'identité

- *Superficie* : 1 285 216 km² (France: 550 000 km²)
- *Population* : 27 millions d'habitants, dont 72% de population urbaine.
- 60 % de la population vit sous le seuil de *pauvreté*
- *Densité* : 19 habitants/km² (soit 5 fois moins que la France, qui compte 107 habitants au km²)
- *Principales villes* : Lima (la capitale), Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Callao
- *Régime* présidentiel démocratique
- *Chef de l'Etat*: Alejandro Toledo, depuis 28 juillet 2002

2) Historique et politique

1) Rappel Historique

Le Pérou ancien était le siège de plusieurs civilisations andines, dont la plus connue est celle des Incas. Les Espagnols ont conquis l'empire Inca en 1533.

A la fin du XVIII^{ème} siècle, apparaissent les premiers mouvements indépendantistes, contre la domination omniprésente de la couronne espagnole. L'indépendance est proclamée en 1821, et 5 ans plus tard le Pérou devient une république, dotée d'une Constitution démocratique rédigée par Simon Bolivar.

Tout le XIX^{ème} et une bonne partie du XX^{ème} siècle voient se succéder des coups d'état militaires et des dictatures, qui dirigent le pays au profit d'une oligarchie d'origine européenne. Les intérêts étrangers, de la Grande-Bretagne d'abord puis des Etats-Unis, profitent largement de l'exploitation des matières premières.

2) Vingt-cinq années d'instabilité (1968-1990)

- En **1968**, les militaires prennent le pouvoir, mais à la différence des autres pays du continent, ils mènent au Pérou une politique progressiste et nationaliste. La junte militaire met en œuvre une large redistribution des terres, qui profite à plus de 350 000 familles.
- En **1975**, après un remaniement au sein du pouvoir militaire, un autoritarisme de plus en plus répressif s'instaure jusqu'à la promulgation d'un état de sécurité nationale.

- Mécontentement général de la population, positionnement du mouvement populaire, crise politique, économique et sociale contraignent les militaires à céder le pouvoir aux civils en **1979**, en laissant une économie frappée de plein fouet par la crise mondiale et un pays lourdement endetté.
- Le Pérou réussit à établir un gouvernement démocratique en **1980**.
- Pendant les 10 ans qui vont suivre, les politiques chaotiques des gouvernements civils successifs, basées sur la libéralisation et l'ouverture aux capitaux étrangers, aggravent la crise économique et financière.

Durant cette décennie, apparaît au grand jour le mouvement de guérilla :

« Sentier Lumineux », d'inspiration maoïste. Dirigé par des étudiants et des intellectuels, il se développe sur le terreau de la sourde révolte des Indiens des hauts-plateaux, oubliés de la réforme agraire de 1969.

- Vers le milieu des années **1980**, le Sentier Lumineux élargit ses actions au terrorisme urbain. Ce mouvement de guérilla, dont l'influence militaire et politique s'accroît au cours de la décennie, s'attaque violemment aux organisations populaires, jugées réformistes. Il se caractérise par une grande cruauté envers la population civile, cruauté qui n'a d'égale que celle de la répression antiterroriste aveugle menée par l'armée. Beaucoup de paysans sont obligés de quitter leurs terres pour fuir la violence qui culmine au début des années 90.
- Lors des élections présidentielles de **1990**, face à une classe politique décrédibilisée dans laquelle ne se reconnaît plus la majorité métisse du pays, Alberto Fujimori s'impose. Deux ans plus tard, il réalise un "mini-putsch" : il dissout le parlement et fait approuver une nouvelle Constitution qui renforce encore son pouvoir personnel.
- La main de fer du Président Fujimori et sa politique de répression brutale entraînent la marginalisation du « Sentier Lumineux ». Sa politique néolibérale amène une amélioration macro-économique (forte croissance, inflation maîtrisée), mais qui ne profite pas aux milieux populaires. Au contraire, le chômage et la pauvreté augmentent.

3) Toledo : Président actuel (2001.....)

En septembre 2000, face à un scandale de corruption touchant son principal conseiller, le Président Fujimori annonce sa démission et l'organisation de nouvelles élections. Quelque temps après, à la surprise générale, il profite d'une visite officielle au Japon pour annoncer sa démission immédiate. A sa chute, beaucoup de Péruviens réalisant le niveau de corruption du régime perdent leur confiance dans le monde politique. De nouvelles élections sont organisées en avril et juin 2001. Alejandro Toledo devance l'ancien président Alan Garcia et est élu Président de la République. Il entre en fonction le 28 juillet 2001.

La situation politique a beaucoup évolué au Pérou entre 2000 et 2002. Le pays est sorti d'une forme de dictature.

Mais la tâche du nouveau Président est lourde. Il doit redonner confiance à la population, alors que le pays doute des capacités du gouvernement (76 % des Péruviens ne croient pas en lui).

Il a constitué une bonne équipe qui met en place une politique d'union avec la population et lance des ponts vers la société civile : création de "Tables de concertation" contre la pauvreté, pour la santé et pour l'éducation.

3) Situation économique et sociale

1) Situation économique du Pérou

Pendant la décennie passée, trois facteurs majeurs ont empêché le rétablissement rapide et efficace de ce pays. Tout d'abord la crise asiatique a provoqué un afflux de produits asiatiques à des prix de dumping qui ont durement concurrencé l'industrie péruvienne. Ensuite, la crise brésilienne a diminué l'entrée de capitaux d'investissement au Pérou. Enfin, le phénomène « El Niño » a provoqué des inondations dévastatrices.

Ces crises successives ont rapidement entraîné une baisse du pouvoir d'achat de la population. Un nombre toujours plus important d'entreprises se sont déclarées en cessation de paiement ou en faillite au cours des années 1998 et 1999. De même, l'économie des ménages a été gravement affectée par une baisse générale des revenus et une augmentation du chômage. Cette situation a fortement touché les banques qui ont, pour la plupart, dû fusionner.

Un accord avec le Chili, et la signature de la paix avec l'Équateur ont permis au Pérou de régler ses problèmes séculaires avec ses voisins. L'accord de paix avec l'Équateur conclu en 1998 pour régler le différend frontalier entre ces deux pays devrait permettre à la Communauté andine (regroupant le Venezuela, la Colombie, l'Équateur, le Pérou et la Bolivie) d'instaurer un marché commun, prévu pour 2005. Malgré des relations privilégiées, les échanges entre le Pérou et les pays de la Communauté andine demeurent peu importants. En effet, ces pays ne représentent que 5,7 % des exportations péruviennes et 14,2 % des importations.

Le Pérou est membre du « Pacte andin » et de l'ALADI (Association Latino-américaine d'intégration).

La nouvelle crise en Argentine aura probablement assez peu d'impact au Pérou, malgré leur proximité géographique. En effet, l'Argentine ne représente que 0,5 % des exportations péruviennes. En fait, les principaux clients du Pérou en 1999 étaient les États-Unis (30,3 %), le Royaume-Uni (9,3 %) et la Suisse (9,0 %). Le Pérou exporte principalement de l'or (19,6 %), du cuivre (11,3 %), des farines de viande et de poissons (9,2 %) et du zinc (5,8 %).

Près du tiers des importations de biens du Pérou proviennent des États-Unis (29,5 %). Ses autres principaux pays fournisseurs, en 1999, étaient le Japon (6,5 %), la Colombie (6,1 %) et le Chili (5,1 %). Le Pérou importe principalement du pétrole (8,9 %), des véhicules pour le transport de marchandises (3,2 %) et certaines pièces d'équipement de télécommunications (3,0 %).

Les principales industries péruviennes sont les mines de métaux, le pétrole et la pêche. Le marché minier du

Pérou pourrait bien connaître la croissance la plus rapide au monde. Le pays se classe au premier rang en Amérique latine et au huitième rang mondial pour sa production aurifère.

Selon le ministre de l'Economie et des Finances du Pérou, Javier Silva Ruete, «Dans les conditions actuelles, le Pérou pourrait devenir un pays non viable :

- En raison de la mauvaise gestion fiscale des dernières décennies, la dette publique est très élevée par rapport aux standards internationaux.
- Le niveau de dépense publique est insuffisant pour que l'Etat puisse remplir ses obligations minimales (administrer la justice, assurer la sécurité externe et interne).
- La pression fiscale est l'une des plus basses d'Amérique latine.
- Enfin, le système public de retraites est pratiquement en faillite en raison du manque de population active ».

a- L'investissement privé

L'investissement privé représentait de 12% à 19% du PIB en 2002. Le Ministre de l'Economie et des Finances prévoit que les investissements privés atteindront 1,3 milliard d'USD en 2003, soit une croissance de 5,4%. Selon le Ministre du Commerce, pour la première fois depuis 12 ans, la balance commerciale est positive car en 2002, les exportations ont augmenté de 5,5%, grâce principalement à l'augmentation des volumes de cuivre et d'or. L'exploitation minière représente 50% des exportations totales du pays. Mais, en 2003, le pourcentage du secteur minier dans le PIB devrait diminuer.

b- La mise en place de mesures et d'actions par le gouvernement péruvien

« Des mesures ou des actions à mettre en place pour améliorer cette situation économique et sociale sont envisagées » déclarait Javier Silva Ruete, Ministre de l'Economie et des Finances, le 16 juin 2003.

- La dette publique au Pérou doit être réduite
- Il faut également rationaliser la dépense publique et mettre en place des mesures d'austérité sans sacrifier toutefois les fonctions essentielles de l'Etat.
- Elever de façon conséquente la pression fiscale.
- Eliminer les inégalités du système national des retraites.

D'ores et déjà, le gouvernement a mis en place des structures qui ont pour objectif de réduire les dépenses publiques, le taux d'inflation et d'augmenter la compétitivité des produits péruviens.

c- Les ressources du pays

Le Pérou dispose d'importantes richesses naturelles : cuivre, plomb, zinc, charbon et phosphate dont l'exportation représente la principale entrée de devises. Le pays dispose également de ressources pétrolières. Les investissements étrangers dans les exploitations minières et pétrolières ont augmenté depuis quelques années.

L'agriculture et le tourisme sont également des secteurs stratégiques dans l'économie péruvienne.

En ce qui concerne le potentiel touristique : le nombre de touristes s'est élevé à 944 000 en 1999, soit 15% de plus qu'en 1998. Le tourisme, avec 1 milliard de dollars de recettes, se situe au deuxième rang des recettes du pays, après le secteur minier. Le Pérou possède un potentiel touristique considérable par la diversité de ses paysages (la côte, la montagne et l'Amazonie) et la richesse de son patrimoine historique.

Le vice-ministre du Tourisme a établi un plan directeur qui prévoit des investissements de 7 milliards de dollars, dont 65% dans le secteur hôtelier. De 1995 à 1998, le nombre d'hôtels est passé de 2 800 à 5 100, dont 43 de première catégorie (5 et 4 étoiles) et 350 3 étoiles.

d- Les principaux indicateurs économiques (2003)

Principaux indicateurs économiques	
Population (en millions)	27,03
PIB par habitant (en USD)	2 062
Salaire minimum mensuel	410 soles soit 117 USD
Croissance du PIB (%)	3.70 %
Taux d'inflation (%)	2.50 %
Taux de chômage (%)	8.90 %

2) Situation sociale du Pérou

Le Pérou, comme les autres pays d'Amérique latine, a toujours été un pays d'asile. A la fin du 19ème siècle et au cours du 20ème siècle, pendant les périodes des deux après-guerres, des flux migratoires importants sont arrivés au Pérou en provenance d'Europe et d'Asie. Ils ont été accueillis avec solidarité.

La population péruvienne est issue de différentes cultures. Ce mélange génère un problème identitaire. Les Amérindiens, descendants des Incas, représentent 45% de la population du Pérou et 37% des habitants sont issus d'un métissage entre Amérindiens et descendants d'Européens. Environ 15% des Péruviens sont d'origine européenne (surtout espagnole). Les 3% restants sont issus de l'immigration, asiatique essentiellement.

Les problèmes sociaux restent préoccupants : 5 millions de Péruviens vivent en dessous du seuil de pauvreté, soit 18.5% de la population. 36% des Péruviens n'ont ni l'eau courante ni l'électricité, et 40% n'ont pas accès aux soins médicaux.

Partie 5 – Les Annexes

➤ SODEXHO

- 1) Définition d'une Base-Vie**
- 2) Ensemble de services proposés par Sodexho sur le site Antamina**
- 3) Principales statistiques des consommations mensuelles sur le site Antamina**

➤ PARTIES PRENANTES

- 4) Un témoignage client sur la qualité des services offerts par Sodexho sur le site Antamina**
- 5) Description des 2 principaux contrats**
- 6) Présentation de micro-entreprises fournisseurs (illustration du développement durable)**
- 7) Description de l'ONG travaillant avec Sodexho au Pérou**

➤ ENVIRONNEMENT

- 8) Carte du Pérou**
- 9) Les 9 principes du pacte mondial / Global Compact**

➤ L'ETUDE DE CAS EN IMAGES

- 10) Album photos**
 - Vues sur le chantier**
 - Vues sur des services proposés par Sodexho (gestion du petit magasin, prévention santé, animation des loisirs, buanderie, restauration, analyse de la qualité de l'eau)**
 - Vues générales sur le Pérou**

DEFINITION D'UNE BASE-VIE

C'est l'organisation de l'ensemble des services nécessaires à la vie en communauté de personnes réunies pour des raisons professionnelles sur un site qui est généralement situé dans des endroits isolés, et disséminés à travers le monde, ayant des accès difficiles pour les personnes et les marchandises.

Une Base-Vie est justifiée par un projet précis pendant une période limitée et doit être implantée à proximité du lieu de travail, voire intégrée à celui-ci dans le cas des plates-formes offshore.

Ces sites sont souvent caractérisés par des conditions de vie extrêmes (géographie et climat). Sodexo intervient sous tous types d'environnement : mer, déserts, montagnes, zones polaires et forêts. Le plus souvent, ces Bases-Vie sont situées dans des environnements sensibles ou parfois à risque.

ENSEMBLE DE SERVICES PROPOSES PAR SODEXHO SUR LE SITE ANTAMINA

- **Restauration** : Approvisionnement, stockage, préparation et service de repas (3 repas/jour).

- **Services Hôteliers** : Réception, attribution des chambres, ménage, nettoyage.

- **Services Techniques / Entretien, Maintenance** : Opération, entretien préventif et réparation des équipements techniques : alimentation et distribution électrique, station de potabilisation de l'eau, station de traitement des eaux usées, entretien des espaces verts, jardinage.

- **Gardiennage / Sécurité** : Contrôle de l'accès, mise en place des équipes de gardiennage, sécurité sur le camp.

- **Récréation / Animation** : Gestion des loisirs : sports, cinéma, librairie, salles de TV, animations diverses, concours etc...

- **Protection de l'environnement** : Contrôle des animaux errants, des insectes et autres rongeurs, collecte et traitement des déchets.

- **Médical** : Contrôle sanitaire des occupants. Visites médicales, premiers secours, suivi médical, prévention des accidents du travail.

ANNEXE 3

ANTAMINA 1999-2001

Quelques consommations

Légumes
36.939 Kg par mois

Fruits
65.905 Kg par mois

RIZ
31.650 Kg par mois

Repas
309.237 par mois

Oeufs
218.858 par mois

Viandes
29.117 Kg par mois

Volailles
21.204 Kg par mois

Linge
85.863 Kg par mois

ANNEXE 4

Pour obtenir le « Témoignage client sur la qualité des services offerts par Sodexo sur le site Antamina », envoyez un mail à :
<mailto:ecommunication@sodexoalliance.com>

ANNEXE 5

DESCRIPTION DES DEUX PRINCIPAUX CONTRATS

I/ Description résumée du client-Antamina

Compañía Minera Antamina / Ancash

Antamina est une mine de cuivre d'importance mondiale, située au Callejón de Conchucos, dans le département d'Ancash, à 385 Km au nord-est de Lima, à une altitude entre 4 200 et 4 800 mètres, dans la Cordillère des Andes.

Les actionnaires : BHP Billiton (Australie), Noranda (Canada), TeckCominco (Canada) et Mitsubishi (Japon).

Depuis le début de ce projet, en 1998, Sodexho est au côté d'Antamina afin de l'aider à respecter ses engagements d'aide aux communautés locales.

II/ Description résumée d'un autre grand contrat de Sodexho.

Minera Yanacocha / Cajamarca

Le gisement aurifère de YANACOCHA, la plus grande mine d'or du Pérou et la troisième au niveau mondial, est située dans le département de Cajamarca, à 600 Km au nord de Lima, à une altitude de 3 700 mètres.

Les actionnaires: Newmont Mining (États-Unis), Minas Buenaventura (Pérou), et la International Financial Corporation (IFC-Banque Mondiale).

Depuis septembre 2002, Sodexho assure les services de restauration et hôtellerie. Nous entreprenons la même démarche qu'avec Antamina, à savoir un véritable partenariat dans l'aide aux communautés locales.

ANNEXE 6

PRESENTATION DES MICRO-ENTREPRISES FOURNISSEURS (ILLUSTRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE)

Industrias ALIVAGRA

L'entreprise :

Micro entreprise de production de yaourt de haute qualité, situé dans le département d'Ancash, près de notre opération Antamina. Cette entreprise, fondée par M. Rafael Bayle, il y a deux ans, est aujourd'hui en pleine croissance.

L'assistance :

Sodexo a offert une assistance technique en qualité, hygiène et production.

Sodexo est devenu le principal acheteur de cette entreprise.

Les projets en cours :

L'étape suivante est de l'aider à trouver des nouveaux marchés, surtout à Lima (supermarchés, épicerie fines).

COLINAS VERDES

L'entreprise :

Micro entreprise de production de confiture, miel et céréales, située près du centre ville de Cajamarca, fondée par M. Roberto Montero Palacios. Ses produits se distinguent par leur originalité et leur qualité.

L'assistance :

Sodexo participe à la diversification de la production avec des confitures aux fruits exotiques.

Les projets en cours :

Grâce à cette production originale, Sodexo va aider Colinas Verdes à trouver de nouveaux débouchés sur Lima (supermarchés, épicerie fines, restaurants).

DESCRIPTION DE L'ONG TRAVAILLANT AVEC SODEXHO AU PEROU

SwissContact

Description :

Créée en Suisse en 1959, cette ONG est principalement dédiée à la coopération technique au développement durable des micro- entreprises dans le monde.

Au Pérou :

Elle est devenue un important conseiller technique pour le développement durable de la Minera Yanacocha à Cajamarca.

Travail en commun :

SwissContact travaille avec Sodexho pour la sélection et l'élaboration de projets de développement durable.

ANNEXE 8

c) CARTE DU PEROU



ANNEXE 9

LES 9 PRINCIPES DU PACTE MONDIAL GLOBAL COMPACT :

<http://www.unglobalcompact.org>

Droits de l'homme

Principe 1

Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international.

Principe 2

Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

Normes du travail

Principe 3

Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.

Principe 4

Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.

Principe 5

Abolition effective du travail des enfants.

Principe 6

Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

Environnement

Principe 7

Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement.

Principe 8

Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables.

Principe 9

Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

ANNEXE 10

ANNEXE 10

Album photos de l'étude de cas



Accès



Antamina



Antamina



Antamina



Camion de la mine



Yanacocha



Productrice locale



Marché local

Album photos de l'étude de cas



Approvisionnement



Approvisionnement



Ecole de formation



Formation sécurité



Sécurité alimentaire



Restauration



Album photos de l'étude de cas PEROU



Billard



Traitement des eaux



Analyse de l'eau



Service médical



Equipe du projet