



HOUSTON OIL SUPPLY

Ce cas a été préparé uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-06-05

Fred Allman, le directeur du marketing et des ventes de Houston Oil Supply (HOS) était confronté à la tâche de pénétrer le marché de l'industrie pétrolière mexicaine. Ce marché était constitué d'une seule firme produisant et vendant les hydrocarbures, le monopole d'Etat PEMEX. Allman n'avait pas eu d'expérience des acheteurs étrangers jusqu'à juin dernier, lorsqu'il fut approché par un représentant de la British Petroleum, qui était intéressé par la nouvelle pompe pour station service de HOS, pour les stations canadiennes de BP. Cela lui mit la puce à l'oreille sur le marché potentiel énorme qu'il y avait à l'étranger, et il porta immédiatement son attention sur l'intéressant marché mexicain, à la frontière sud.

HOS travaillait sur les champs pétroliers du sud-ouest des Etats-Unis depuis 1946. L'entreprise avait été fondée par Jack Grashof, un producteur indépendant qui n'avait pas eu de succès en tant que prospecteur, pour répondre aux besoins en équipements et fournitures des producteurs sur les champs de pétrole. Année après année, la compagnie prospéra et

devint une firme leader dans le secteur de la fourniture et des services pétroliers. C'est vers cette époque que Grashof, qui avait transmis la direction de l'entreprise à ses deux fils, fut contacté par l'inventeur d'une nouvelle pompe à essence révolutionnaire pour les stations service. Reconnaisant qu'il s'agissait là d'un produit à fort potentiel pour le futur, Grashof négocia les droits de production et de distribution de la pompe et créa une nouvelle division pour s'en occuper.

Fred Allman fut alors engagé pour vendre le nouveau produit. Dès 1995 la nouvelle pompe était vendue sur tous les principaux marchés des Etats-Unis, et les ventes de la division avaient grimpé à 11 millions de dollars. Allman était attiré par le marché mexicain à cause du monopole de PEMEX. Bien que le marché mexicain soit important et son taux de croissance élevé, il n'était en aucune manière comparable aux marchés américain et canadien, à cause de taux d'équipement et d'utilisation des automobiles plus faibles. Cependant, il s'agissait d'un marché important de pompes à essence, et son intérêt principal était de pouvoir atteindre le marché tout entier par l'intermédiaire d'un acheteur unique, PEMEX.

Fred Allman n'avait pas la moindre idée de la façon dont les responsables de PEMEX prenaient leurs décisions d'achat. Mais il avait pris conscience du fait que leur manière de faire des affaires étaient très différente de celles des Américains, en lisant dans les journaux les compte rendus de l'action menée par le Ministère de la Justice américain contre *Gary Bateman* et *Crawford Enterprises* (Voir article ci-dessous). Les parties concernées avaient apparemment obtenu des commandes de PEMEX à travers des pots-de-vin à des responsables de l'entreprise gouvernementale.

Décision de justice: United States versus Gary Bateman/Crawford Enterprises

En octobre 1992, le Ministère américain de la Justice intenta une action pénale contre Crawford Enterprises et Gary Bateman, ancien directeur commercial de Crawford Enterprises, pour paiements illicites et corruption de deux responsables de PEMEX. Les chefs d'accusation précisait que les parties concernées avaient obtenu des commandes de PEMEX à travers des pots-de-vin versés aux responsables du monopole pétrolier mexicain. A la fin de 1981, Gary Bateman plaida coupable et reconnut avoir versé pour 342.000 dollars de backchichs à Guillermo Cervera, adjoint administratif du directeur des achats de PEMEX. Quand il fut licencié de Crawford Enterprises le 9 février 1989, Bateman créa sa propre société - *Applied Process Products Overseas, Inc.* - dans l'idée de faire des affaires avec PEMEX. Bateman offrit à Cervera de lui payer 30% des profits bruts de Applied, en échange de son assistance pour décrocher des marchés. Probablement Cervera accepta et devint "administrateur-gérant"

de l'argent, qui serait partagé avec d'autres responsables de la PEMEX. L'entreprise de Bateman obtint ainsi pour environ 5 millions de dollars de commandes de PEMEX jusqu'à mars 1991, date à laquelle Bateman signa un accord de coopération avec la commission d'enquête américaine sur la corruption, en échange d'une réduction des charges qui pesaient sur lui.

Cependant les autorités américaines établirent que, lorsqu'il avait été directeur commercial de Crawford Enterprises, Gary Bateman avait mené des tractations avec PEMEX, et transportait, de façon habituelle, de fortes sommes d'argent de Houston à Mexico. Cela conduisit à des investigations complémentaires et, en octobre 1992, le Ministère américain de la Justice alléguait qu'une tentative de corruption systématique avait été mise en place par Crawford Enterprises qui avait payé pour 10 millions de dollars de pots-de-vin à deux anciens responsables de PEMEX, pour s'assurer de la commande de 225 millions de dollars de matériels pour la recompression du gaz, ceci entre juin 1987 et mars 1989. Les autorités américaines soutenaient que Crawford Enterprises avait fait passer l'argent par l'intermédiaire d'une compagnie mexicaine, Grupo Industrial Delta, pour être remise aux responsables de PEMEX.

Crawford Enterprises fut accusée de représenter les intérêts additionnels (à travers la soumission des offres à PEMEX) de Solar Turbines International, filiale de Caterpillar Tractor Company, et Ruston Gas Turbines, une filiale de la General Electric anglaise. Crawford Enterprises nia toute infraction en lien avec les faits allégués.

Alors qu'il était manifeste que de telles actions étaient illégales, Allman réalisait bien que le système politique, économique et les relations d'affaires en vigueur au Mexique avaient permis que des "subventions" monétaires influencent et/ou dictent les prises de décisions sur l'attribution des marchés. Connue comme la *mordida* ou morsure, la corruption s'est infiltrée à tous les niveaux de la société pour devenir une véritable "art de vivre" chez les Mexicains. Du fait que les backchichs prennent des formes très diverses, aucun pays n'est à l'abri de leur existence. Mais au Mexique les pots-de-vin étaient payés de façon plus ouverte, comme catalyseur pour un résultat rapide et certain.

Cependant qu'on avait mis l'accent de façon exagérée sur la corruption comme la cause de l'état actuel de l'économie mexicaine, la nouvelle administration du Président de la Madrid, qui entra en fonctions en 1993, tenta une "rénovation morale" dont un des objectifs était de réduire le gaspillage et l'usage d'influences politiques. Pour faire un exemple, le gouvernement mexicain poursuivit devant les tribunaux, et par la suite démit de leurs fonctions, trois responsables de PEMEX pour avoir accepté des pots-de-vin de plus de 342.000 dollars venant de firmes américaines dans l'affaire Crawford Enterprises.

Allman se sentait plutôt embarrassé. Le gouvernement américain avait pris une position ferme contre la corruption et les paiements illicites aux acheteurs étrangers, et particulièrement les représentants des gouvernements étrangers. Et le Ministère de la Justice avait suivi une ligne de conduite dure vis-à-vis des Américains qui enfreignent cette législation. Cependant il apparaissait évident que malgré l'opposition actuelle du gouvernement mexicain, la *mordida* faisait encore partie de la culture mexicaine, et pourrait se révéler une condition nécessaire pour gagner l'attention et l'intérêt des acheteurs de PEMEX.

Questions

1/ Comment expliquer les différences de pratiques entre les Etats-Unis et le Mexique, en matière de pots-de-vin ?

2/ Quelles considérations éthiques doivent guider Fred Allman ? Quelles considérations pragmatiques ?

3/ Quelle ligne de conduite peut-on recommander à Fred Allman et/ou Houston Oil Supply, face au marché mexicain où ils peuvent remporter pour des millions de dollars de contrats ?