



SOCIETE MINIERE DE HAUTE-ENGADINE

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) 2004-06-12

Robert Martin jeta un coup d'oeil sur le réveil, quand il atteignit le combiné, pour répondre au téléphone, qui était en train de sonner. Qui donc pouvait appeler à trois heures du matin?

« Monsieur Martin ? ici c'est Jo Gonzales. Je suis désolé de vous déranger à cette heure, mais nous sommes supposés rendre compte d'événements comme celui-ci de façon immédiate. » Gonzales était numéro deux de la filiale d'un des pays d'Amérique du Sud, où la société minière de Haute-Engadine, une importante compagnie d'extraction de minerais, d'origine européenne, possédait plusieurs sites miniers en exploitation. Martin était le directeur des affaires internationales de la société minière de Haute-Engadine. Gonzales expliqua que Rolf Steinberger, directeur général de la filiale locale, avait été enlevé par des guérilleros, appartenant à un mouvement de guérilla en plein développement, le chemin lumineux. Martin était maintenant complètement réveillé.

« Allez voir ce que vous pouvez faire pour madame Steinberger » dit-il « Je vais téléphoner à notre responsable de la sécurité et lui demander de vous rejoindre par le premier avion. Que quelqu'un aille le chercher à l'aéroport demain. Et tenez-moi au courant des derniers développements de cette affaire. »

Trois jours après, Gonzales téléphona à Martin pour l'avertir que les guérilleros avaient demandé une rançon. « Ils veulent des vivres, des médicaments, et 10 millions de dollars en liquide, ou bien ils menacent d'exécuter Steinberger », dit-il. Le responsable de la sécurité vint aussi au téléphone pour dire à Martin, qu'il s'avérait difficile de traiter avec le gouvernement du pays, et lui suggéra de venir par le premier avion.

Comme ils sortaient de l'aéroport, Gonzales dit à Martin qu'ils avaient trouvé un prêtre qui acceptait de servir d'intermédiaire avec les guérilleros. « Mais d'abord, dit-il, nous avons une réunion avec le ministre de l'intérieur, qui est chargé des questions de sécurité. » Martin connaissait un peu le ministre de l'intérieur, cependant il était peu préparé à l'attitude intransigeante qu'adopta ce dernier. « Bien que nous ne puissions vous empêcher de parler à ces gens, dit le ministre, il n'est pas question que leurs exigences soient satisfaites. On ne peut faire de compromis avec des traîtres et des assassins. Vous devez réaliser aussi que si votre compagnie cède maintenant, cela créera un dangereux précédent. On ne peut se permettre d'être laxiste avec les terroristes. »

Aux entrevues de Martin avec le prêtre qui jouait le rôle d'intermédiaire, assistait un représentant des autorités, dont la présence empêchait toute discussion libre et franche. Comme les semaines passaient, Martin fut amené à voyager fréquemment entre le pays d'Amérique du Sud et le siège de la compagnie à Luxembourg. Il avait à peu près autant de problèmes à un endroit qu'à l'autre. Quelques membres du conseil de direction adoptaient une position dure, maintenant que la compagnie ne devait pas payer, alors que d'autres exigeaient des progrès rapides des pourparlers. Il existait aussi des menaces d'action judiciaire de la part de la famille de la victime, si Rolf Steinberger venait à être tué.

Lorsqu'il assistait à une réunion du conseil de direction, Martin reçut un message urgent du responsable de la sécurité, lui indiquant qu'il avait arrangé un contact direct

avec les guérilleros, dont on pourrait tirer avantage pour négocier la libération de Steinberger.

Martin saisit l'occasion, et obtint l'accord du conseil pour offrir aux guérilleros une rançon de 1 million de dollars, sous réserve qu'ils abandonnent leurs demandes de vivres et de médicaments, qui ne pouvaient être satisfaites sans l'accord du gouvernement. L'argent pourrait être transféré par l'intermédiaire d'une banque suisse.

Martin reprit l'avion pour l'Amérique du Sud et après une semaine d'attente, rencontra secrètement le porte-parole des guérilleros. Au premier abord, la négociation ne sembla pas progresser, mais après des heures de discussion ils acceptèrent l'accord d'un seul coup. Martin était ravi. Néanmoins quand il retourna à son hôtel, il reçut un coup de téléphone du ministre de l'intérieur, qui lui demanda de venir le voir sur-le-champ. Le ministre lui dit qu'il savait tout sur l'arrangement que Martin venait de conclure. « Dans ce pays rien ne reste secret longtemps. Je regrette que vous ayez mené des tractations avec ces gens derrière mon dos. Le gouvernement que je représente n'autorisera pas la mise en oeuvre de cet accord. Si vous essayez de passer outre, nous saisissons les biens de votre compagnie. »

Martin crut que le ministre était en train de bluffer. Il ne pensait pas que le gouvernement pouvait se permettre de s'aliéner d'autres compagnies internationales ayant des intérêts dans le pays, et le dit au ministre. « C'est possible, rétorqua le ministre, mais souvenez-vous que nous pouvons vous rendre la vie très difficile ici, du point de vue de votre fonctionnement quotidien. Je vous rappelle aussi que l'année prochaine une de vos licences, pour l'extraction et l'exportation de bauxite, arrive en période de renouvellement. Est-ce que vous voudriez être obligé d'acheter de la bauxite sur le marché libre? »

Cette nuit-là, Martin pesa le pour et le contre, et tenta d'apprécier le poids de cette menace. Que devait-il faire? En payant la rançon, il avait des chances de sauver la vie de Steinberger. Mais si la compagnie perdait sa concession pour l'extraction de la bauxite, cela empêchait l'usine intégrée l'aluminium, dont elle disposait dans le pays de fonctionner normalement. Le coût pourrait s'élever à beaucoup plus de 1 million de dollars.

Si, malgré tout, il ne payait pas, il était pratiquement certain que Steinberger serait exécuté.

Questions

1/ Que pourrait faire Martin pour sauver son collègue Steinberger, tout en ménageant les intérêts de sa compagnie?

2/ Qu'aurait dû faire l'entreprise pour se protéger contre de tels actes ?

3/ Quels plans pourrait préparer la compagnie pour les risques futurs liés au terrorisme?