



Les fraudes commises par les dirigeants : tour d'horizon et leçons

Michel Magnan
Université Concordia

Denis Cormier
ESG UQAM

Mai 2009

Les auteurs remercient, le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), le Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC), l'Autorité des marchés financiers, la Chaire de comptabilité Lawrence Bloomberg, PriceWaterhouseCoopers et KPMG pour leur soutien financier.

Les fraudes commises par les dirigeants : tour d'horizon et leçons

Résumé

Quoique relativement peu nombreuses, les fraudes commises par des dirigeants d'entreprise sont souvent spectaculaires et entraînent parfois des pertes considérables pour les investisseurs et autres parties prenantes (employés, gouvernements, créanciers). La plupart de ces fraudes émanent souvent de manipulations comptables et financières. Utilisant le cas CINAR comme toile de fond, nous définissons d'abord les principaux types de fraudes rattachées aux états financiers. Par la suite, nous analysons le contexte organisationnel et les attributs individuels qui caractérisent les cas de fraudes par les dirigeants. Enfin, nous discutons des implications pour les parties responsables de la gouvernance des organisations et de leur vigie.

Executive Frauds : An Overview

Abstract

While frauds committed by senior executives are relatively rare, they lead to sizable financial and economic losses by investors and other key stakeholders like employees, governments or creditors. Such frauds typically involve financial misreporting or asset misappropriations, often resulting from related party transactions. Using the rapid ascension and downfall of CINAR as an illustration, this article defines key frauds affecting financial statements. Thereafter, we analyze organisational and individual attributes that characterize fraud cases committed by executives. Finally, we discuss how the governance and oversight of organizations can better prevent and detect managerial frauds.

Introduction

Les cas de fraudes commises par les dirigeants d'entreprises demeurent relativement rares.¹

Toutefois, ils constituent un phénomène fortement médiatisé, qui entraîne des pertes importantes aux actionnaires et créanciers des sociétés visées et qui, à terme, mine le bon fonctionnement des marchés des capitaux. Ainsi, la publicité entourant les cas Hollinger, Norbourg, CINAR, Nortel ou Livent illustre bien l'intérêt du grand public pour les fraudes et les dirigeants qui y sont impliqués. En outre, au Canada, les cas de fraudes découverts et ayant fait l'objet de poursuites judiciaires par les autorités de réglementation des marchés financiers au cours des dix dernières années impliquent des dizaines voire des centaines de milliers d'investisseurs dont les pertes se chiffrent en plusieurs milliards \$.² Dans le seul cas CINAR, plus d'un milliard de capitalisation boursière s'est évaporé en quelques mois. Enfin, la révélation d'une fraude entache la réputation de plusieurs intervenants sur les marchés financiers, ébranlant ainsi la confiance des investisseurs envers le marché et pénalisant toutes les entreprises. En effet, toute annonce de fraude amène les investisseurs à remettre en cause la compétence et/ou la vigilance des autorités de réglementation des marchés financiers, des auditeurs, des analystes financiers, des conseils d'administration et des agences de notation de crédit, le tout sans égard à leur part de responsabilité réelle. Aux pertes financières subies par les investisseurs doivent s'ajouter les coûts socio-économiques

¹ Quoique nous utiliserons le terme fraude tout au long de l'article, en pratique il s'agira le plus souvent d'allégations de fraude ou d'accusations de fraude. En effet, au Canada, les condamnations pour fraude financière avec admission de culpabilité sont très rares sinon inexistantes. La plupart des cas recensés, qui seront discutés dans l'article, se sont soldés par des arrangements hors-cour ou des amendes ou pénalités sans admission de culpabilité. Pour une discussion plus large de la fraude en entreprise, voir Peltier-Rivest (2007).

² L'article se concentrant sur les fraudes commises ou découvertes au Canada, les cas américains ne sont cités qu'à titre d'exemple. Toutefois, les sommes perdues par les investisseurs américains au cours des dix dernières années en raison de fraudes atteignent probablement plusieurs centaines de milliards \$: pour les seules sociétés Enron et Worldcom, les pertes en capitalisation boursière (différence entre cote au sommet et valeur ultime réalisée par les actionnaires) se chiffrent à plus de 200 milliards \$.

reliés aux pertes d'emplois. Les sociétés dont les directions ont été impliquées dans une fraude disparaissent la plupart du temps.

Compte tenu des pertes financières et de réputation subies, pourquoi des dirigeants d'entreprises ou des entrepreneurs qui ont en apparence réussi s'engagent-ils dans la fraude et la manipulation ? Peut-on déterminer des attributs individuels et organisationnels qui caractérisent les fraudes commises par les dirigeants et entrepreneurs ? Quels sont les outils et stratégies disponibles pour un conseil d'administration pour détecter et, idéalement, prévenir de telles pratiques ? Nous tenterons de répondre ces questions en quatre temps. Premièrement, nous présenterons brièvement le contexte entourant la société CINAR, avant qu'elle ne sombre en raison de nombreuses accusations et contre-accusations de fraude et de malversation. Ce cas fortement médiatisé, nous servira de cas de figure pour le reste de l'article. Deuxièmement, nous effectuons une synthèse des principaux types de fraude commises par les dirigeants. Ces constats nous permettent de comprendre les motivations des principaux acteurs et d'identifier les attributs visibles ou externes des organisations susceptibles d'être sujettes à des fraudes. Troisièmement, nous poursuivons notre analyse en focalisant sur le profil du dirigeant ou de l'entrepreneur fraudeur. Enfin, nous exposons les leçons à tirer pour les acteurs responsables du maintien de l'intégrité des marchés financiers : conseils d'administration, organismes de réglementation, auditeurs, analystes financiers.

Un cas de figure : CINAR

Une ascension fulgurante

De par la nature particulière de ses activités et la diversité des diverses allégations de fraude qui ont pesé contre elle ou ses dirigeants, la *Corporation Cinar* (Cinar) constitue un cas

particulièrement intéressant pour illustrer notre propos. Cinar a été fondée en 1976 par Mme Micheline Charest et M. Ronald Weinberg, co-chefs de la direction de l'entreprise mais également conjoints. L'entreprise s'est spécialisée dans la conception, le développement, la production et la commercialisation d'émissions de télévision pour enfants. Ses principaux clients sont les chaînes de télévision spécialisées telles que Teletoon ainsi que les cablodistributeurs. Au Canada, son principal concurrent est la société Nelvana. Toutefois, à l'échelle mondiale, Cinar est en concurrence avec des géants tels que Walt Disney ou Fox Network.

Jusqu'en 1999, l'entreprise vole de succès en succès, devenant une des valeurs-vedette de la scène financière montréalaise. Le tableau 1 présente quelques données financières de Cinar de 1994 à 1998 (à noter, ces chiffres sont ceux initialement communiqués par Cinar : on verra plus loin qu'ils ont ultérieurement fait l'objet de plusieurs redressements et corrections). On remarque tout de suite la croissance fulgurante de l'entreprise durant cette période tant sur le plan du chiffre d'affaires, de la rentabilité et de la cote boursière. La confiance des marchés financiers envers l'entreprise et son équipe de direction est tellement grande qu'en mars 1999, l'entreprise est en mesure de récolter plus de 220 millions \$ grâce à une émission d'actions. L'émission, gérée par les banques d'investissement Salomon Smith Barney (une filiale de Citicorp), CIBC Wood Gundy et Griffith McBurney, est un succès malgré le fait que l'entreprise ne dévoile pas ce qu'elle fera des fonds ainsi obtenus. La même année, l'entreprise atteint un sommet, affichant une capitalisation boursière de plus de 1,7 milliards \$, soit près de 77 fois les bénéfices réalisés en 1998. En moins de six ans, les investisseurs de la première heure de 1993 ont ainsi multiplié par plus de 10 fois leur mise de fonds !

[Tableau 1]

Des succès personnels à l'échelle internationale

Les succès de CINAR se sont reflétés dans la carrière de Micheline Charest, co-fondatrice et co-présidente de l'entreprise. Ainsi, les quelques prix et nominations qui suivent ne reflètent que bien partiellement la carrière fulgurante de Micheline Charest, co-fondatrice et co-présidente de CINAR :

1993 : Entrepreneur de l'année au Canada (Association of Canadian Venture Capital Companies)

1994 : Prix d'excellence des Femmes de la télévision et du cinéma (Women in Television and Film)

1997 : Doctorat honoris causa d'une université canadienne

1997 : Une des 50 femmes les plus influentes au monde dans le secteur du divertissement (Hollywood Reporter)

1999 : Membre du conseil d'administration de BCE, une des entreprises les plus en vue au Canada

De même, Micheline Charest ou CINAR ont gagné un nombre incroyable de prix dans le domaine de la production cinématographique ou télévisuelle. Avant 2000, la presse, tant généraliste que financière, n'a eu que des éloges vis-à-vis de CINAR et de son équipe de direction. Travailler chez CINAR était également une marque de réussite sociale. Tous ces succès ont fait de Micheline Charest une figure incontournable du milieu des affaires montréalais, le couple Charest-Weinberg affichant une fortune qui dépasse les 200 millions \$.

Quelles fraudes sont commises par les dirigeants ?

Les fraudes ou malversations commises par les dirigeants d'entreprises peuvent prendre plusieurs formes mais se résument souvent aux manœuvres suivantes :³

- Détournement d'actif
- Manipulations des résultats financiers
- Absence de divulgation, divulgation incomplète ou trompeuse

Le cas CINAR permet de bien illustrer chacun de ces types de fraude. En effet, quelques mois après avoir procédé à une émission d'actions record d'un montant de 220 millions \$, CINAR ainsi que Micheline Charest et son conjoint, co-fondateur et co-président, Ronald Weinberg, sont emportés dans un tourbillon d'allégations de fraudes comptables et financières.

Détournements d'actif⁴

En mars 2000, le conseil d'administration de CINAR annonce que la direction de l'entreprise a investi pour plus de 120 millions \$U.S. dans Globe-X Management Limited ("Globe-X"), une société de gestion de portefeuille des Bahamas, les fonds ayant servi à acheter du papier commercial émis par Globe-X Canadiana Limited, une société affiliée de Globe-X. Cette stratégie de placement n'avait pas été approuvée au préalable par le conseil d'administration et a

³ Pour plus d'information sur les types de fraudes commises par les dirigeants, voir, entre autres, Fraud Risk Management (KPMG, 2006).

⁴ Les détournements d'actif s'effectuent principalement au moyen de transactions dites entre apparentés où le dirigeant fautif initie une opération commerciale ou financière entre l'entreprise qu'il dirige et une autre entreprise qu'il contrôle, ouvertement ou en sous-main. Par exemple, Enron a effectué plusieurs transactions avec des sociétés ou entités contrôlées par les membres de son équipe de direction, leur permettant de réaliser des gains importants. Au Canada, le PDG et actionnaire de contrôle de Royal Technologies Group a amené cette entreprise à transférer plusieurs millions de biens et matériaux de construction à un projet de développement immobilier antillais qu'il contrôlait personnellement.

été stoppée immédiatement lorsque celui-ci a été avisé. Compte tenu de la structure des placements ainsi achetés, l'entreprise n'a pu récupérer sa mise de fonds immédiatement et a dû en radier une portion significative. Globe-X était une société affiliée au groupe Norshield, un fonds de couverture qui a lui-même été l'objet d'une controverse et qui a été mis en liquidation par les autorités de réglementation des marchés financiers.⁵ Micheline Charest et Ronald Weinberg, les deux co-présidents et chefs de la direction ont immédiatement démissionné suite à la découverte par le conseil de ce détournement non autorisé des fonds de l'entreprise. Le directeur financier, Hasanain Panju, fut quant à lui renvoyé le jour même.

Manipulation des résultats financiers⁶

L'ampleur des manipulations comptables et financières chez CINAR est difficile à cerner en raison de la multitude d'événements, de poursuites et de contre-poursuites qui ont caractérisé ce dossier. Toutefois, selon l'information disponible, il semble que les bénéfices de 1998 et 1997 ont été gonflés de près de 80 millions \$. Ce gonflement reflète la non-comptabilisation d'opérations avec les actionnaires de contrôle ainsi que la surévaluation des titres négociables, des crédits d'impôts à recevoir et des coûts capitalisés pour le catalogue de films.

Absence de divulgation ou divulgation trompeuse⁷

⁵ Norshield et son président, John Xanthoudakis, ont fait l'objet de plusieurs procédures par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et l'Autorité des marchés financiers (voir www.osc.gov.on.ca et www.lautorite.qc.ca).

⁶ La manipulation des états financiers porte le plus souvent sur une constatation abusive ou trop hâtive des produits, une sous-évaluation des charges d'exploitation ou une surévaluation des actifs (voir, entre autres, Fogarty et al., 2009).

Les détournements et manipulations décrites n'auraient pu se poursuivre si les pratiques de divulgation de l'entreprise avaient été transparentes. Or, le dernier état financier trimestriel signé par Micheline Charest et Ronald Weinberg portant sur les 9 mois terminés le 31 août 1999 n'est pas très éclairant. D'une part, le bilan révèle qu'une somme de 237,6 millions \$ est détenue sous forme de titres négociables, lesquels sont classés dans l'actif à court terme. Or, les faits postérieurs ont clairement montré que ces titres n'étaient pas vraiment négociables ou encaissables à court terme, leur recouvrement s'étant étalé sur plusieurs années et CINAR ayant ultimement radié plus de 25% du montant à recevoir. D'autre part, dans le message aux actionnaires, il est affirmé que « ...*En fonction de ses analyses à cette date, CINAR est d'avis que ces allégations n'auront pas un impact défavorable important sur la situation financière de la compagnie.* ». Or, selon la note 15 des états financiers 2002 de CINAR, les intérêts, pénalités et remboursements de réclamations fiscales indues ont totalisé plus de 10 millions \$, soit près de 45% du bénéfice initialement déclaré en 1998.

L'absence de divulgation est aussi patente à la lecture des derniers états financiers annuels vérifiés avant l'éclatement des scandales (exercice terminé le 30 novembre 1998). Dans ces états financiers, la seule allusion à des opérations avec parties apparentées réfère au paiement de certains loyers pour un montant de 945 000\$ en 1998. Une partie apparentée est soit un membre de l'équipe de direction ou l'actionnaire de contrôle (dans le cas de CINAR, Mme Charest et M. Weinberg combinent ces deux fonctions). Or, les états financiers de l'exercice 2001, publiés après le départ du couple Charest-Weinberg mentionnent que :

⁷ Les cas des gestionnaires de portefeuille Norbourg, Madoff et Stanford ainsi que la l'antidatage des options chez *Research in Motion* constituent d'autres exemples de divulgation absente ou trompeuse. Les dirigeants de *Research in Motion* se sont récemment vus imposer plus de 77 millions d'amendes et de pénalités à cet égard.

« Certaines opérations entre la Société et des parties qui lui sont apparentées n'ont pas été correctement comptabilisées et présentées dans ses états financiers antérieurs. En conséquence, des erreurs ont été commises à l'égard des éléments suivants dans les périodes antérieures : produits, coût des biens vendus, frais de vente, frais généraux et administratifs, amortissement des immobilisations, intérêts débiteurs, éléments exceptionnels, charge d'impôts sur le revenu, crédits d'impôt à recevoir, coûts de production, débiteurs de parties apparentées, immobilisations, créditeurs et charges à payer et impôts sur le revenu à recevoir. » (CINAR. Note 1 des états financiers de l'exercice terminé le 30 novembre 2001).

Ainsi, on apprend que les créances envers ces parties apparentées totalisaient plus de 29 millions \$ en 2000 et que des déboursés de plusieurs millions \$ avaient été effectués par CINAR au bénéfice de ces parties apparentées.

Conséquences de l'annonce de toutes ces allégations de fraude

À son sommet, CINAR affichait une capitalisation boursière de plus de 1,7 milliards \$. En quelques mois, suite à l'annonce des différentes allégations de fraudes et malversations, l'action de CINAR a dégringolé, passant de 44,50\$ à moins de 3\$. L'entreprise fut éventuellement acquise en 2004 par un groupe d'investisseurs pour 3,60 \$US par action, soit environ 10% de la valeur atteinte au sommet. Les pertes subies par les actionnaires de CINAR, dont Mme Charest et M. Weinberg sont les plus importants, sont donc considérables. Toutefois, ils s'en sortent mieux que la plupart des investisseurs d'autres sociétés canadiennes impliquées dans des fraudes. Dans la plupart des cas, les entreprises ont soit 1) déclaré faillite et été liquidées ou 2) subi une restructuration judiciaire où les actionnaires ont tout perdu.⁸

Qu'est-ce qui motive les dirigeants à frauder ?

Au-delà des pertes financières, Mme Charest et M. Weinberg ont perdu leur position de direction, le contrôle de leur entreprise ainsi que leur réputation.⁹ Comment ont-ils pu commettre

⁸ Pour plus de détails à cet égard, voir Magnan, Cormier et Lapointe (2008).

⁹ Micheline Charest et Ronald Weinberg ont quitté leurs postes de direction le 6 mars 2000. À ce jour, en dépit de nombreuses allégations, aucune condamnation n'a été rendue contre le couple Charest-Weinberg. Ainsi, le 15 mars

les fraudes dont ils ont été accusés alors que CINAR était une société ouverte avec un conseil d'administration composé de gens influents? En outre, et de manière plus fondamentale, pourquoi se sont-ils engagés dans cette voie, risquant ainsi tout ce qu'ils avaient travaillé fort à acquérir? De manière générale, un dirigeant ou entrepreneur s'engagera dans la fraude si 1) le contexte organisationnel est propice et 2) il affiche un profil susceptible de commettre un tel acte.

[Tableau 2]

Les dirigeants et la fraude : un contexte organisationnel propice¹⁰

Une question d'opportunité, marquée par des contrôles absents ou défaillants et une culture organisationnelle où l'autorité fait foi de tout

Commettre une fraude sera d'autant plus facile si une personne a les coudées franches au sein d'une organisation. Tel est le cas des membres de la direction, qui peuvent plus facilement court-circuiter les contrôles établis, surtout si les mécanismes de gouvernance externes (analystes, réglementation) ou internes (conseil d'administration) sont soit insuffisants et/ou inefficaces. Les dirigeants d'une organisation choisissent leurs collaborateurs, connaissent bien les rouages administratifs et ont accès aux données et aux systèmes. L'opportunité sera d'autant plus grande si la direction d'une entreprise est également impliquée fortement dans l'actionnariat, par exemple à titre d'actionnaire(s) de contrôle ou d'actionnaire(s) fondateur(s). Une telle implication décuple son pouvoir au sein de l'organisation car il rend le conseil d'administration

2002, en vertu d'une entente avec la Commission des valeurs mobilières du Québec, mais sans toutefois admettre leur culpabilité, Mme Charest et M. Weinberg ont accepté de payer une amende sans précédent de 1 000 000\$ ainsi que de renoncer à leurs droits de vote dans CINAR pour une période de 5 ans. En outre, des accusations portées contre eux par les autorités fiscales ainsi que par CINAR ont été réglées hors cour. Enfin, un procès de plagiat (non-respect des droits d'auteur) s'est ouvert récemment, plus de 10 ans après le dépôt de la plainte.

¹⁰ Pour plus d'information à cet égard, voir, entre autres, Albrecht (2003), Cressey (1973) and Wells (1997).

redevable. Par exemple, Bernie Ebbers était à la fois PDG et important actionnaire-fondateur de Worldcom, ce qui lui donnait un ascendant sur les membres du conseil d'administration.

Dans le cas de CINAR, Micheline Charest et Ronald Weinberg étaient co-fondateurs, co-présidents du conseil, co-chefs de la direction, coactionnaires de contrôle et s'impliquaient activement dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Par exemple, dans le cas de Micheline Charest, elle agissait également à titre de productrice pour plusieurs films ou séries télévisées. Mme Charest et M. Weinberg exerçaient donc un contrôle quasi-absolu sur l'entreprise en plus d'en connaître les moindres recoins. On peut donc présumer qu'il n'existait aucun contrepoids à leur autorité au sein de l'entreprise.

Une question d'incitatifs et de pressions trop orientés vers la performance

Les dégonflements de bulles boursières s'accompagnent souvent du dévoilement de fraudes commises par des directions d'entreprises (Jensen, 2005). Mais pourquoi une bulle boursière constitue-t-elle un contexte propice aux fraudes ou autres malversations émanant de la direction ? Deux raisons sous-tendent le phénomène. D'une part, dans un contexte de bulle, la cote boursière de plusieurs sociétés reflètera des anticipations de bénéfices optimistes, impliquant des taux de croissance élevés. Toute annonce de bénéfices qui ne rencontre pas les attentes du marché boursier, ne serait-ce que de un ou deux cents par action, se traduira inmanquablement par une chute brutale de la cote, les investisseurs révisant à la baisse les projections de bénéfices futurs de l'entreprise. Dans ce contexte, si la performance de l'entreprise commence à s'essouffler, il sera tentant pour une direction d'entreprise de manipuler les résultats comptables

pour faire en sorte que le bénéfice par action annoncé corresponde ou dépasse légèrement les attentes du marché. D'autre part, une bulle boursière est d'autant plus susceptible de conduire à une fraude ou à une manipulation des états financiers si les dirigeants ont une rémunération fortement axée sur l'atteinte de résultats financiers (primes à court terme) ou sur l'appréciation de la cote boursière (options d'achat d'actions).¹¹

À plusieurs égards, la valorisation de CINAR par les investisseurs imposait un rythme de croissance insoutenable à son équipe de direction, offrant ainsi un contexte propice aux manipulations comptables. Nous étions alors en pleine bulle technologique (1998-1999) et, à son sommet, la société affichait une capitalisation boursière de plus de 1,7 milliards \$. Or, son chiffre d'affaires n'était que de 151 millions \$ et son bénéfice net de 22 millions \$, pour un multiple cours-bénéfice de 85. Une telle capitalisation boursière impliquait que les investisseurs s'attendaient à une croissance annuelle du bénéfice de plus de 30% au cours des dix prochaines années. Une telle croissance aurait amené CINAR à afficher un chiffre d'affaires d'environ 1,8 milliards \$ en 2009 ainsi qu'un bénéfice dépassant 255 millions \$. On conviendra que ces cibles étaient fort ambitieuses.

Par ailleurs, dans un tel contexte de bulle, le couple Charest-Weinberg avait certainement l'opportunité ainsi que l'intérêt financier à s'engager dans une manipulation des états financiers.

Au 10 mars 1999, le couple détenait environ 5 000 000 d'actions à droits de vote multiples de

¹¹ Ainsi, il est intéressant de constater que Nortel accentuera grandement l'octroi d'options en 1998-2001, les dirigeants réalisant des gains importants en 2000. Nortel octroiera également des options aux membres de son conseil d'administration durant cette période, une pratique jugée aujourd'hui potentiellement dangereuse car incitant à une prise de décision de type spéculatif. Plusieurs études confirment d'ailleurs que les régimes de rémunération de la direction dont la portion variable est trop importante et trop axée sur la performance financière ou boursière à court terme caractérisent souvent les sociétés trouvées coupables de fraude financière ou de malversations comptables (St-Onge et Magnan, 2008; Fogarty, Magnan, Markarian et Bohdjalian, 2009; Efendi et al., 2007).

l'entreprise, leur assurant ainsi 62% des droits de vote à l'assemblée des actionnaires (valeur d'environ 150 000 000\$ à cette date). D'autre part, le couple détenait des options leur permettant d'acquérir 840 000 actions additionnelles, représentant une plus-value potentielle de 25 000 000\$ en date du 30 novembre 1998. En outre, en mars 1999, CINAR a effectué une émission d'actions qui lui a permis de recueillir 220 millions \$ pour sa trésorerie, le couple Charest-Weinberg en profitant alors pour encaisser environ 15 millions \$ par le biais d'une émission secondaire (en d'autres termes, en cédant des actions qu'ils détenaient).

Et la gouvernance ?

En 1999, le conseil d'administration était composé de 9 membres. Outre Mme Charest et M. Weinberg, deux autres membres de la direction (le directeur financier et la directrice des affaires juridiques) étaient également membres du conseil. Une telle proportion de membres reliés est maintenant inhabituelle sur un conseil. Par contre, les cinq autres membres du conseil jouissaient d'une excellente réputation :

- Associé d'un grand cabinet d'avocats d'envergure nationale;
- PDG d'une importante chaîne de magasins d'alimentation, Fellow comptable agréé, MBA (Harvard), également administrateur d'une grande banque et d'une grande société de génie-conseil;
- Financier qui deviendra PDG d'une banque quelques années plus tard;
- Dirigeant et membre de la famille de contrôle d'une société de commerce de détail d'envergure nationale, MBA (Wharton);
- Sénateur, avocat de formation, ancien ministre et sous-ministre fédéral.

Le comité de vérification de la société était composé en majorité d'administrateurs indépendants. Toutefois, on peut noter qu'aucun des membres du conseil ne semble avoir d'expérience ou d'expertise dans les domaines de la production télévisuelle, de la création, du divertissement ou de l'industrie du spectacle. Or, ce secteur a des pratiques d'affaires, fiscales, comptables et financières fort particulières et a été marqué par plusieurs scandales au fil des ans, tant au Canada qu'aux États-Unis.¹² En outre, au cours de la période 1994-1999, CINAR a réalisé de nombreuses acquisitions (pour 184 millions \$), mettant sous tension les systèmes de gestion et de contrôle de l'entreprise et rendant plus difficile la tâche de gouvernance d'un conseil. Or, en apparence, le conseil ne comptait pas de membre expérimenté dans la gestion des acquisitions. On peut donc avancer que la plupart de l'information à leur disposition concernant l'entreprise provenait de sa direction, particulièrement du couple Charest-Weinberg qui jouissait d'une réputation mondiale dans leur domaine. Le manque d'expertise du conseil les a probablement conduits à ne pas percevoir les signes avant-coureurs de manipulation ou de malversation.¹³

Quel est le profil des dirigeants fraudeurs ?

Au-delà du contexte organisationnel, le profil d'un dirigeant pourra le conduire à commettre des fraudes ou malversations. Trois aspects du profil du dirigeant sont particulièrement critiques : 1) son discours rationalisant, 2) sa personnalité et, 3) son attitude.

¹² Au fil des ans, les secteurs du divertissement et de la production cinématographique ou télévisuelle ont connu plusieurs cas de manipulations ou scandales comptables. Par exemple, le conglomérat media Time Warner a été accusé par la *Securities and Exchange Commission* de fraudes et manipulations comptables sur plusieurs aspects de ses activités. Pour plus d'informations, voir, entre autres, Elmer et Gasher (2005).

¹³ L'Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées (HEC-Concordia) a récemment publié une prise de position sur la composition du conseil d'administration. Il y est avancé qu'un conseil ne sera légitime que si ses membres combinent à la fois indépendance et compétence (Allaire, 2008).

Un discours rationalisant qui cache avidité, cupidité et malhonnêteté

Les personnes impliquées dans une fraude sont en général capables de justifier leur action en minimisant sa portée, ses conséquences ou sa gravité. À cet égard, Micheline Charest a publiquement montré sa capacité à rationaliser des décisions dont l'éthique pouvait être jugée problématique. En 1998, le ministère du revenu du Canada a accusé CINAR d'avoir utilisé des prête-noms afin d'obtenir des crédits d'impôts pour la rédaction et la production d'œuvres cinématographiques canadiennes. Le prête-nom était citoyen canadien mais, dans les faits, les scénarios avaient été rédigés par des américains, ce qui contrevenait aux conditions d'octroi des crédits d'impôt. Cette accusation de fraude fiscale fut éventuellement réglée hors-cour contre un versement de 18 millions \$. Toutefois, peu de temps après que le dossier ait été rendu public, Micheline Charest avait prononcé un discours devant l'Association des MBA du Québec où elle avait justifiée les pratiques de CINAR. Essentiellement, son argumentation était à l'effet que CINAR n'avait fait qu'imiter une pratique répandue dans toute l'industrie. S'être abstenu de pratiquer un tel comportement aurait rendu non-concurrentielles les productions télévisuelles et cinématographiques de CINAR et aurait menacé la pérennité de l'entreprise.¹⁴

Une personnalité ouverte à la fraude¹⁵

La décision par un dirigeant de commettre une fraude est aussi fortement influencée par sa personnalité. Deux perspectives ont récemment été mises de l'avant à cet égard. D'une part, il semble que la vision qu'un individu a de la fraude, ses valeurs éthiques ainsi que l'influence des

¹⁴ Francine Pelletier. 2008. La femme qui ne se voyait plus aller. Documentaire. Radio-Canada (novembre).

¹⁵ Pour plus d'information à cet égard, voir, entre autres, Carpenter and Reimers (2005); Gillett and Uddin (2005); Cohen et al. 2008.

collègues de travail peuvent influencer son comportement. D'autre part, il semble également que le ton donné par les dirigeants d'une entreprise influence fortement la décision des cadres et employés de se comporter de manière éthique ou non. Le cas de Nortel corrobore ces constats. En effet, le rapport d'enquête des juricomptables mandatés par le conseil d'administration conclut que:

"...Management "tone at the top" that conveyed the strong leadership message that earnings targets could be met through applications of accounting practices...not in accordance with GAAP..."

"...Dunn (CEO) and others exercised their judgment strategically to achieve EBT targets..."

Le message envoyé par la direction a donc un effet corrosif sur toute l'organisation.

Dans le cas de CINAR, il est relativement difficile de poser un diagnostic fiable à ce sujet.

Une arrogance et un orgueil exagérés

Jusqu'à présent, nous n'avons présenté la fraude que d'un point de vue purement rationnel, conditionné par des considérations économiques ou sociales à court terme. Or, à notre avis, la fraude comporte également une dimension irrationnelle rattachée à l'attitude des individus. En effet, s'enfoncer davantage dans la fraude, ou être aveugle à sa perpétration, au risque de faire tomber une entreprise ne semble pas un comportement uniquement guidé par la rationalité. Il trahit plutôt une confiance, une arrogance et un narcissisme exagérés de la part des principaux intéressés. Ou, tel que décrit dans la mythologie grecque:

« Ceux qui ont une confiance exagérée dans leurs capacités, une attitude présomptueuse, une ambition aveugle et qui manquent d'humilité seront rabaissés sans pitié par les dieux » (Grimal, 1986; tel que cité par Hayward et Hambrick, 1997, 106)

De tels dirigeants privilégieront 1) un processus de prise de décision stratégique moins élaboré mais centralisé entre leurs mains, 2) une divergence plus grande relative aux tendances sectorielles, 3) une persistance, un entêtement, à poursuivre les stratégies, 4) des écarts de performance plus extrêmes par rapport à la concurrence. Ces dirigeants seront libres d'anxiété car convaincus qu'ultimement, leur volonté et leur décision prévaudront (Hiller et Hambrick, 2005). On peut appréhender qu'un dirigeant ambitieux, arrogant, et plein de confiance en soi, s'engage dans une fraude en ne pensant jamais qu'il sera pris, les personnes responsables de la prévention ou de la détection étant perçues à ses yeux comme inférieures. Une première fraude réussie sans dommage renforcera davantage le comportement du dirigeant à poursuivre dans cette voie, d'autant plus que l'entreprise et sa stratégie tournent autour de lui : il est donc indispensable.

L'arrogance et la confiance exagérée du dirigeant seront d'autant plus fortes que ses succès auront été montés en épingle par les médias, les analystes financiers ou les membres de son entourage (Hayward et Hambrick (1997). Une rémunération exagérée, accordée par le conseil d'administration, achèvera de conforter le dirigeant qui, imbu de lui-même et encensé par les vigies qui devraient surveiller son comportement, continuera de prendre des décisions de manière unilatérale et centralisée. Il permettra toutefois à d'autres d'avoir l'impression qu'ils ont voix au chapitre et participent à la gouvernance de l'organisation.¹⁶

Cette interprétation trouve écho dans le documentaire présenté en novembre 2008 à Radio-Canada sur Micheline Charest. Les interviews d'anciens dirigeants, cadres, employés ou

¹⁶ Hiller et Hambrick (2005), p. 311.

membres du milieu projettent l'image d'une personnalité froide, à l'ambition aveugle, avide d'argent et de gloire. Les relations avec les collaborateurs et employés sont à un niveau superficiel et purement instrumental, le seul but étant la réalisation de la vision stratégique ou opérationnelle de Micheline Charest. À plusieurs égards, le modèle d'affaires de CINAR était également unique, ce qui centralisait davantage la gestion stratégique entre les mains du couple Charest-Weinberg, peu de gens pouvant vraiment le comprendre et le mettre en œuvre, encore moins le surveiller.

Les nombreux prix et honneurs reçus par CINAR et/ou Micheline Charest ont également pu contribuer à gonfler son orgueil et, par conséquent, augmenter son sentiment d'invincibilité face à la détection de ses pratiques ainsi que la confiance dans la « justesse » de ses décisions. La presse d'affaires semblait également hypnotisée par CINAR et son équipe de direction. Ainsi, en mai 1999, *Canadian Business*, le plus important magazine d'affaires au Canada écrivait "*If you missed out on Disney, one of the best investment opportunities of the century, consider Cinar Corp. This Montreal production house delivers big -- and consistent -- payoffs.*"¹⁷ L'attitude de la presse reflétait le capital de confiance dont jouissait CINAR et sa direction auprès des analystes financiers. Interviewé pour un article élogieux publié dans *Maclean's*, le plus important hebdomadaire canadien, David McFadgen, un analyste spécialisé dans l'industrie du divertissement chez Griffiths, McBurney & Partners, décrivait Cinar comme étant "*an incredible success story.*"¹⁸ Il est à noter que Griffiths, McBurney & Partners était le troisième gestionnaire de l'émission d'actions réalisée en mars 1999.

¹⁷ Austen, Ian, 'Move Over Mickey Mouse,' *Canadian Business*, May 14, 1999, p. 30.

¹⁸ Branswell, Brenda. 1998. *Cinar Films. Maclean's*. August 24.

Leçons à tirer

La possibilité que les dirigeants deviennent impliqués dans une fraude par une combinaison de calculs économiques et d'appréciation irrationnelle comporte de nombreuses implications pour les auditeurs, les membres de conseil d'administration et les organismes de réglementation, notamment en termes de leurs liens avec les directions d'entreprise. En outre, des responsabilités eu égard à la prévention et à la détection des fraudes incombent également aux analystes financiers, aux journalistes et aux autres vigies des marchés. En effet, une presse ou des analystes trop complaisants ou carrément flatteurs contribuent à renforcer l'image de soi et l'ego des dirigeants, cautionnant ainsi leurs actions et agissant en tant que levier dans leurs rapports de force avec les instances chargées de les surveiller : administrateurs, organismes de réglementation, etc. Quelles leçons peut-on tirer du cas CINAR et, de manière plus générale, du fait que la fraude de direction puisse comporter des facettes irrationnelles? S'il ne faut pas dénigrer le succès, il faut aussi être conscient qu'il n'est pas éternel et qu'il peut porter les germes de l'échec.

Le rôle des auditeurs

Les auditeurs de CINAR, un cabinet international, ne semblent pas avoir vu venir les coups. Un autre cabinet fut rapidement engagé pour enquêter sur les diverses allégations de fraudes et de nouveaux auditeurs furent retenus par le conseil d'administration suite à la démission du couple Charest-Weinberg. La saga de CINAR confirme le diagnostic de Jamal (2008) que la fraude est le talon d'Achille de la profession comptable car les attentes des investisseurs et du public dépassent de beaucoup le sentiment de responsabilité des auditeurs à l'égard de la détection de la

fraude. De fait, selon un sondage réalisé par KPMG en 2002, moins de 3% des fraudes sont découvertes par les auditeurs. Dans ces conditions, Salterio (2008) insiste sur l'importance d'adopter une approche beaucoup plus dynamique de prévention et de détection de la fraude. Outre cette limite, la nature même de plusieurs fraudes remet en question la « rationalité » des dirigeants qui y sont impliqués. En effet, l'approche traditionnelle de détection des fraudes repose sur la rationalité des dirigeants, ceux-ci étant guidés par un profil psychologique ouvert à la fraude, des incitatifs financiers et l'opportunité de saisir l'occasion. Or, les risques assumés par la plupart des dirigeants impliqués dans des fraudes comptables ou financières dépassaient largement les gains qu'ils ont pu réaliser. Les cas de MM. Drabinsky et Black et de Mme Charest en sont de bons exemples. Par conséquent, les vérificateurs doivent également s'attarder au processus de prise de décision stratégique d'une entreprise, une trop grande centralisation sans documentation valide ou indépendante devenant un facteur de risque. De plus, les vérificateurs devront élargir leur grille d'analyse de la fraude pour y intégrer des aspects comportementaux de la direction, lesquels incluront des entrevues avec les principaux intéressés et leurs collaborateurs. Enfin, les déclarations publiques de dirigeants ainsi que la couverture médiatique les entourant sont extrêmement importantes pour mieux dresser leur profil ainsi que le contexte de gestion.

Le rôle des conseils d'administration

Le cas CINAR, ainsi que plusieurs autres cas de fraude de direction, illustrent le bien-fondé de plusieurs pratiques de bonne gouvernance qui ont émergé ces dernières années afin de mieux équilibrer le pouvoir au sein des conseils d'administration :

- Séparation des rôles de président du conseil et de PDG (Micheline Charest cumulait les deux fonctions);
- Minimiser le nombre d'administrateurs qui sont aussi dirigeants ou employés, le seul ultimement accepté étant le PDG (Outre le couple Charest-Weinberg, le conseil de CINAR comptait deux vice-présidents qui leur étaient directement imputables);
- S'assurer que le conseil peut compter sur l'expertise nécessaire afin de bien suivre les actions et décisions de la direction.

On pourrait ajouter qu'il devient important que le conseil d'administration rencontre régulièrement les membres de l'équipe de direction sans la présence du PDG afin de 1) prendre le pouls du climat organisationnel et de l'attitude comportementale du PDG, 2) régulièrement mettre à jour le plan de relève, 3) établir des liens de confiance avec les membres de l'équipe et 4) valider que l'équipe de direction est bien au fait de la stratégie de l'entreprise et de sa mise en œuvre. Un PDG fort, compétent et honnête ne devrait pas craindre cette pratique. Le conseil d'administration devra également porter attention à la manière dont les stratégies, les projets ou les plans d'action sont présentés, documentés et défendus. Enfin, plus que jamais, les conseils doivent se méfier des PDG vedettes (« Star CEO ») : les résultats de recherche à leur égard indiquent clairement que leur performance réelle est souvent médiocre, offrant ainsi une tentation d'autant plus forte de frauder (pensons ainsi à Al Dunlap, ancien PDG de Sunbeam, qui arriva auréolé de gloire à la direction de cette entreprise pour la quitter avec de nombreuses accusations de fraude contre lui).¹⁹

¹⁹ Voir St-Onge et Magnan (2008) pour une discussion des coûts et implications pour une entreprise d'embaucher des PDG vedettes.

Le conseil devra également veiller à ce que l'organisation soit dotée d'une politique en matière d'intégrité et d'éthique, que des mécanismes de communication soient mis en place pour que le personnel puisse faire part de ses préoccupations et que l'audit interne soit dévolu à des personnes compétentes et en lien direct avec le conseil. Les faits rapportés dans la saga CINAR n'ont pas pu tous passer inaperçus.

Le rôle des analystes financiers, des journalistes et autres vigies de marché

Le conseil à donner aux analystes financiers et aux journalistes vaut tout autant pour les membres de conseil d'administration, les vérificateurs et les organismes de réglementation. Il s'agit de ne pas se laisser éblouir par le discours, l'arrogance ou les gestes d'éclat mais de s'en tenir aux faits. Compte tenu que la plupart des fraudes commises par des directions d'entreprises sont comptables ou financières, il s'agit alors de bien analyser les états financiers.

Par exemple, alors que le bénéfice de CINAR grimpeait de 3,4 millions \$ à 21,8 millions \$ de 1994 à 1998, son flux de trésorerie généré par l'exploitation (« Cash Flow », ou la différence entre les sommes reçues des clients moins les sommes versées aux fournisseurs, employés et gouvernements) chutait de -6,6 millions \$ à -27 millions \$ durant la même période (voir tableau 1). En d'autres termes, alors que CINAR affichait des bénéfices cumulatifs de 51 millions \$ en 1994-1998, son exploitation faisait subir à l'entreprise une saignée de 44 millions \$, laquelle devait être financée par des prêts bancaires ou de nouvelles émissions d'actions. Un tel écart entre bénéfices et flux de trésorerie est souvent le signe annonciateur de manipulations

comptables : Enron, Worldcom, Mount Real, Nortel, etc. sont autant de cas de fraudes où un tel écart a été observé.

Où vont ces fonds? Comment se fait-il que le bénéfice augmente alors que les rentrées de fonds sont négatives et/ou en diminution? Comment est financée cette ponction sur les liquidités de l'entreprise? Y'a-t-il un plan de redressement? Un budget de caisse? Quelle est la tendance sur une base mensuelle? Les actifs ainsi acquis sont-ils liquides? De bonne qualité? Voilà autant de questions à poser à la direction si vous êtes un observateur averti.

Le rôle des autorités de réglementation

Le rôle des autorités de réglementation dans la prévention et la découverte des fraudes est plus difficile à cerner. En effet, la surveillance de milliers d'individus (initiés, personnes autorisées, etc.) et de sociétés cotées n'est pas une mince tâche. D'une part, elles jouent un rôle réactif et se doivent d'agir avec célérité si des plaintes ou des doutes leur parviennent en ayant un service d'analyse et d'enquête préalable compétent et efficace. D'autre part, elles doivent être proactives afin de s'assurer que 1) les instances de gouvernance des sociétés cotées jouent leur rôle, 2) une information financière fiable est communiquée au public à temps, 3) les documents servant d'appuis aux financements primaires ou secondaires sont exacts et complets. Dans ce dernier cas, il serait souhaitable que les autorités de réglementation jouent un rôle plus important dans l'examen des contextes sous-jacents au financement. Enfin, compte tenu que les états financiers, même manipulés, peuvent recéler certains indices de fraude, une analyse continue des informations financières communiquées par les entreprises est nécessaire. En ce sens, l'évolution

vers une plate-forme unique d'informations où les données financières sont comparables entre entreprises et secteurs d'activités (XBRL) pourra faciliter la vigie par les autorités de réglementation.

Tableau 1
CINAR - Faits saillants financiers 1998-1994

	1998	1997	1996	1995	1994	Croissance annuelle moyenne 98-94
Chiffre d'affaires (millions \$)	151	94	58	42	30	49%
Bénéfice net (millions \$)	22	13	8	5	3	64%
Flux de trésorerie générés par l'exploitation (millions \$)	-27	-1	-15	6	-7	
Actif (millions \$) (30 novembre)	389	380	150	67	37	80%
Cote boursière (Novembre 1994=100)	1 105	850	451	274	100	83%

Tableau 2
Les facteurs motivant la fraude par les dirigeants

Facteurs	Signes perceptibles
Contexte organisationnel propice	
<i>Contrôles absents ou défaillants</i>	Le dirigeant exerce un pouvoir démesuré en raison de son expérience, de ses connaissances de l'entreprise, de son pouvoir hiérarchique
<i>Culture organisationnelle où l'autorité fait foi de tout</i>	Le ton donné par la direction est que la fin justifie les moyens
<i>Pressions trop orientées vers la performance</i>	Valorisation boursière reposant sur des attentes irréalistes de résultats financiers
<i>Incitatifs financiers</i>	Rémunération fortement orientée vers des primes tributaires de la performance et rémunération en options
<i>Gouvernance manquant d'expertise</i>	Un conseil d'administration manquant d'expertise sectorielle et d'indépendance
Un profil individuel unique	
<i>Un discours rationalisant qui cache avidité, cupidité et malhonnêteté</i>	Importance exagérée attachée aux conditions de rémunération, aux signes extérieurs de richesse ou pouvoir. Justification en se référant aux concurrents ou autres entreprises.
<i>Une personnalité ouverte à la fraude</i>	Tolérance face à des situations non-éthiques récurrentes.
<i>Une arrogance et un orgueil exagérés</i>	Personnalisation et centralisation de la stratégie d'entreprise en une ou deux personnes. Équipe de direction (subordonnés et adjoints) soumis et sans initiative.

Références

- Albrecht, W.S. 2003. *Fraud Examination*. Thomson South-Western Publishing.
- Allaire, Yvan. 2008. *L'indépendance des administrateurs : un enjeu de légitimité*. Document de politique #3, Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées (HEC-Concordia).
- Carpenter, T.D.; Reimers, J.L. 2005. Unethical and Fraudulent Financial Reporting: Applying the Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics* 60, 115-129.
- Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., Stolowy, H. 2008. *The Role of Managers' Behavior in Corporate Fraud*. Working paper, Boston College-HEC Paris (SSRN).
- Cressey, Donald R. 1973. *Other Peoples Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Montclair, NJ: Patterson Smith, page 30.
- Efendi, J., Srivastava, A., and E. Swanson. 2005. Why Do Corporate Managers Misstate Financial Statements? The Role of Option Compensation and Other Factors. *Journal of Financial Economics* 85(3): 667-708.
- Elmer, G.; Gasher, M. 2005. Contracting out Hollywood: runaway productions and foreign location shooting. Rowman & Littlefield.
- Fogarty, T.; Magnan, M.; Markarian, G.; Bohdjalian, S. 2009. Inside Agency: The Rise and Fall of Nortel. *Journal of Business Ethics* 84, 165-187.
- Gillett, P.R. and N. Uddin. 2005. CFO Intentions of Fraudulent Financial Reporting. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 24(1), 55-75.
- Jamal, K. 2008. Mandatory Audit of Financial Reporting: A Failed Strategy for Dealing with Fraud. *Accounting Perspectives* 7(2), 97-110.
- Jensen, M. 2005. Agency Costs of Overvalued Equity. *Financial Management* 34(1), 5-19.
- Magnan, M.; Cormier, D.; Lapointe-Antunes, P. 2008. *Like Moths Attracted to Flames : Managerial Hubris and Financial Reporting Frauds*. Cahier de recherche. Chaire d'information financière et organisationnelle (ESG-UQAM).
- Peltier-Rivest, D. 2007. *Detecting Occupational Fraud in Canada: A Study of its Victims and Perpetrators*. Association of Certified Fraud Examiners: Austin, Texas.
- Salterio, S. 2008. A Strategy for Dealing with Financial Reporting Fraud: Fewer Mandates, More Auditing. *Accounting Perspectives* 7(2), 111-123.
- St-Onge, Sylvie; Magnan, Michel. 2008. La rémunération des dirigeants : Mythes et recommandations. *Gestion – revue internationale de gestion* 23(3) : 25-40.
- Wells, J.T. 1997. *Occupational Fraud Abuse*. Obsidian Publishing Company.