

# **Le Scandale Parmalat**

TRAVAIL PRÉSENTÉ À  
MONSIEUR YVES GENDRON

PAR

DAVID CHRÉTIEN  
ET  
JEAN-PIERRE MABUSHI



DANS LE CADRE DU COURS

VÉRIFICATION II  
CTB-21510-B



AUTOMNE 2007

# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                      | <b>1</b>  |
| <b>HISTORIQUE.....</b>                         | <b>3</b>  |
| <b>CAUSES ET CONSÉQUENCES DU SCANDALE.....</b> | <b>5</b>  |
| <b>SOLUTIONS POUR LE FUTUR.....</b>            | <b>11</b> |
| <b>CONCLUSION .....</b>                        | <b>13</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>                      | <b>14</b> |

## Introduction

Au cours des dernières années, de nombreux crimes corporatifs ont eu lieu dans le monde des affaires et les montants des fraudes se sont avérés très importants, se chiffrant en termes de milliards de dollars. Tous ces crimes nuisent à l'efficacité des marchés financiers et rendent les investisseurs plus craintifs. À un certain moment, on croyait que les fraudes corporatives d'envergure internationale étaient limitées à l'Amérique du Nord, avec d'énormes scandales tels qu'Enron, Worldcom et Nortel. Des dirigeants obnubilés par le pouvoir et la richesse ont manipulé les chiffres comptables pour embellir les états financiers de leurs entreprises, sans penser aux conséquences désastreuses à long terme pour les investisseurs.

Ces fraudes gigantesques, qui ont des conséquences à l'échelle planétaire, ne sont toutefois pas limitées aux États-Unis ou au Canada. Parmalat, un joueur important dans l'industrie laitière mondiale, en est la preuve vivante. Cette petite entreprise familiale italienne devenue une multinationale est à l'origine de la plus grosse fraude financière de l'histoire européenne. Entreprise contrôlée par une famille italienne, Parmalat a pris de l'expansion rapidement dans les années 90, avant de devoir déclarer faillite en décembre 2003, lorsque ses créanciers se sont rendus compte que l'entreprise avait falsifié ses informations financières et qu'elle croulait littéralement sous les dettes. Ce scandale eut l'effet d'un énorme choc en Europe car Parmalat était considéré comme un modèle de réussite partout à travers le monde.

Dans les pages qui suivent, nous traiterons, dans une première partie, de l'historique de Parmalat et ferons une courte description de ses principales activités. Dans une deuxième partie, nous analyserons plus en détails les causes et les conséquences du scandale Parmalat.

Nous tenterons de prouver que cette fraude n'a pas été le travail d'une seule personne mais bien la conséquence d'un manque d'intégrité et de diligence de la part de nombreux acteurs, à savoir les dirigeants, les vérificateurs, le conseil d'administration, les banques ainsi que l'organisme de réglementation du travail de vérification en Italie. En dernier lieu, nous allons apporter nos solutions personnelles par rapport au problème des fraudes importantes dans le monde des affaires. Nous allons tenter de prouver que le meilleur moyen d'enrayer les fraudes est d'améliorer le contrôle interne au sein des entreprises, et tout particulièrement la supervision de la part du comité de vérification et du conseil d'administration.

## Historique

En 1961, Calisto Tanzi, originaire de la ville de Parma, en Italie, hérita d'une petite entreprise alimentaire familiale. Ce jeune Italien était très ambitieux et chercha rapidement de nouvelles opportunités d'affaires. Dans les années 60, il décida de rejoindre l'industrie laitière et ouvrit une usine de pasteurisation de lait. Parmalat fut ainsi la première marque officielle de lait produit en Italie. De plus, Parmalat fut avant-gardiste en introduisant en Italie les cartons de lait, technologie d'emballage développée par Tetra Pak. En 1973, le monopole italien des centres municipaux de distribution du lait (Centrali del Latte) fut brisé et Parmalat devint un distributeur de lait à la grandeur de l'Italie.<sup>1</sup>

Les années 1970 furent très profitables pour Parmalat. L'entreprise italienne décida de commercialiser de nouveaux produits, dont le fromage, le beurre et des desserts. De plus, elle se lança dans une expansion internationale à la fin des années 70. Elle fit par exemple des acquisitions au Brésil, en Allemagne et en France. Parmalat poursuivit son expansion dans les années 80, s'assurant ainsi de consolider sa position de leader mondial dans le marché des produits laitiers.<sup>2</sup>

Calisto Tanzi était l'image même de l'entrepreneur qui réussit à force d'un dur labeur. De plus, il était connu comme un fidèle membre de l'Église catholique et entretenait des liens privilégiés avec les hauts membres du clergé et les leaders du parti démocrate chrétien de l'Italie. Parmalat commandita aussi certains événements sportifs majeurs, dont la Formule Un. En 1991, Parmalat acheta l'équipe de football Parma AC. Grâce aux apports massifs de

---

<sup>1</sup> Inspiré de : HAMILTON, Stewart et MICKLETHWAIT, Alicia. *Greed and Corporate Failure*, New York, Palgrave Macmillan, 2006, p. 154-157.

<sup>2</sup> Ibid

Parmalat, le fils de Tanzi parvint à transformer cette petite équipe locale en une équipe championne qui gagna deux coupes UEFA<sup>3</sup> et une Coupe européenne.<sup>4</sup>

Après 30 ans en tant que compagnie familiale, Parmalat devint finalement publique en 1991 en se fusionnant avec la compagnie Finanziaria Centro Nord (FCN), qui était déjà cotée à la bourse de Milan. FCN changea par la suite son nom pour Parmalat Finanziaria SpA, qui devint la compagnie mère de Parmalat SpA. Ainsi, Parmalat parvint à faire un appel public à l'épargne par l'émission d'actions, avec la famille Tanzi gardant le contrôle via sa compagnie Coloniale s.r.l. qui possédait 52% de participation dans Parmalat Finanziaria SpA. Par la suite, Parmalat connut une croissance fulgurante au cours des années 1990, faisant des acquisitions en Amérique du Sud et du Nord, en Australie et en Afrique du Sud. Toutefois, la volonté de la famille Tanzi de garder le contrôle fit en sorte que la majorité de ses acquisitions furent financées par dette. Principalement avec l'aide de Citigroup et Bank of America, Parmalat fit plus de 30 émissions d'obligations en 10 ans, ce qui lui permit d'emprunter plus de 8 milliards de dollars.<sup>5</sup>

À la fin de 2002, Parmalat Finanziaria S.p.A. était ainsi devenu une multinationale du domaine de l'alimentation composée de plus de 200 compagnies réparties dans 50 pays à travers le monde. Elle opérait au total 139 usines et employait 36 000 personnes. Ses états financiers présentaient de la trésorerie et des équivalents de trésoreries de 3,35 milliards d'euros, des actifs de 10 milliards d'euros et des dettes de 7,17 milliards.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Union of European Football Associations

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> FERRARINI, Guido et GIUDICI, Paolo. *Financial Scandals and the Role of Private Enforcement : The Parmalat Case*, 2005, lien URL: <http://ssrn.com/abstract=730403>.

## Causes et conséquences du scandale

Parmalat est tombée en faillite lorsqu'elle a été incapable de rembourser une dette obligataire de 150 millions d'euros venant à échéance en décembre 2003. Devant l'inquiétude des marchés financiers à l'approche de l'échéance de remboursement, la société avait affirmé avoir 3,95 milliards d'euros sur un compte à la Bank of America au nom de sa filiale Bonlat située aux îles Caïmans. Le démenti de la Bank of America, suite à une requête de confirmation de la Consob<sup>7</sup>, précipita la faillite de Parmalat. Le 27 décembre 2003, Parmalat fut déclarée insolvable et M. Tanzi fut arrêté et emprisonné. Toutefois, entre temps, les dirigeants avaient pris le soin de détruire de nombreux documents et fichiers informatiques compromettants. Un mois après la faillite, l'ampleur de la fraude fut révélée au grand public via un rapport d'enquête criminel. La dette nette de Parmalat pour l'année 2002 avait été sous-estimée de 12,5 milliards d'euros, s'élevant donc réellement à 14,3 milliards et les ventes avaient été surestimées de 1,5 milliards d'euros.

La faillite de Parmalat est principalement due à une fraude généralisée de la part des dirigeants de cette société, le principal coupable étant M. Tanzi, CEO et actionnaire majoritaire de Parmalat via sa compagnie Coloniale. La direction manquait d'intégrité et il existait une culture de manipulation des chiffres dans cette société. D'après le rapport de l'ECGI<sup>8</sup>, la fraude consistait à cacher les pertes, surévaluer les actifs tout en sous-évaluant les dettes, comptabiliser des actifs non existants et détourner les liquidités de Parmalat vers la famille Tanzi, tout cela grâce aux filiales de Parmalat éparpillées à travers le monde.<sup>9</sup> « En quoi un laitier avait-il besoin de trente sociétés financières dissimulées dans tous les paradis fiscaux de

<sup>7</sup> Organisme de régulation des marchés financiers italiens. Équivalent du SEC étasunien.

<sup>8</sup> European Corporate Governance Institute

<sup>9</sup> FERRARINI, Guido et GIUDICI, Paolo. *Financial Scandals and the Role of Private Enforcement : The Parmalat Case*, 2005, lien URL: <http://ssrn.com/abstract=730403>.

la planète? », ainsi s'interrogeait, peu après la faillite, Umberto Moretti<sup>10</sup>. Comme l'ont affirmé les principaux responsables après leur arrestation, tous les états financiers publiés par Parmalat depuis plusieurs années étaient des faux. Il s'agissait donc d'une fraude systématique.

Les filiales de Parmalat ont joué un rôle central dans cette fraude car elles ont servies à créer de nombreuses transactions fictives et à ainsi compenser les pertes du groupe Parmalat. Une filiale en particulier, Bonlat, située aux îles Caïmans (paradis fiscal), a joué un rôle crucial dans cette fraude. Il est à noter que Parmalat avait deux vérificateurs, du moins à partir de 1999 : Deloitte & Touch Tomatsu comme vérificateur principal en charge d'auditer les états financiers consolidés et Grant Thornton comme vérificateur secondaire en charge de la fameuse filiale Bonlat aux îles caïmans. Est-ce que les deux vérificateurs n'ont jamais soupçonné quelque chose? Difficile à croire comme la suite nous le prouvera.

Les éléments de risque étaient très importants, à commencer par la mauvaise gouvernance au sein de cette société. Sur les treize membres du Conseil d'administration (CA) de Parmalat en 2003, huit étaient des gestionnaires au sein de l'entreprise. On compte parmi ceux-ci Calisto Tanzi, son fils, son frère, son neveu et le CFO<sup>11</sup> de Parmalat qui siégeait aussi au comité de vérification! Comment le CFO pouvait-il porter un jugement objectif sur la qualité des états financiers qu'il avait lui-même préparés? Parmi les cinq membres venant de l'extérieur de Parmalat, trois avaient des liens d'affaires avec M. Tanzi, dont son ancien comptable privé et un de ses avocats. Il est évident que ce conseil d'administration ne pouvait qu'entériner les actes frauduleux de M. Tanzi.

---

<sup>10</sup> Umberto Moretti, Professeur de droit économique à l'université de sienne, Italie, dans La libre entreprise du 3 janvier 04

<sup>11</sup> CFO : Chief Financial Officer

Ni Deloitte ni la Consob n'ont exigé de Parmalat de nommer un CA indépendant, ce qui est surprenant! La Consob a fait preuve de négligence surtout qu'elle avait mis en place un code de gouvernance très strict que les sociétés ouvertes se devaient de respecter sous peine d'être rayées de la bourse de Milan. Toutefois, l'élaboration de normes et de recommandations est une chose, leur application en est une autre. Quant à Deloitte, nous pensons qu'il a tout simplement laissé faire, surtout que ce cabinet offrait en même temps des services de consultation à Parmalat depuis longtemps. Est-ce-que Deloitte craignait de perdre son contrat et ses lucratifs services de consultation? En tout cas, ce vérificateur n'était pas indépendant vis-à-vis de Parmalat comme nous allons le démontrer par la suite.

Les activités frauduleuses de Parmalat étaient aussi facilitées par l'absence d'un comité de vérification indépendant. Dans le rapport de l'ecgi, il est mentionné qu'en Italie les membres du comité d'audit sont généralement nommés sur base de relations professionnelles et d'amitié avec les actionnaires principaux. Dans le cas de Parmalat, cette façon de faire était risquée puisque M. Tanzi était à la fois CEO et actionnaire principal via sa compagnie Coloniale. À notre avis, l'attitude de la Consob est contradictoire. En effet, elle a toujours affirmé qu'elle comptait beaucoup sur le comité de vérification dans la détection et la dénonciation de la fraude pour lancer ses investigations, mais elle n'a jamais obligé les actionnaires de Parmalat à nommer un comité de vérification indépendant. Les vérificateurs internes jouent un rôle crucial dans une entreprise ouverte comme Parmalat vis-à-vis de la qualité de l'information financière.

Toutefois, il faut saluer la recommandation faite par la CFSA<sup>12</sup> donnant le droit aux actionnaires institutionnels minoritaires la possibilité de nommer un membre au comité de

---

<sup>12</sup> Consolidated Financial Services Act

vérification. En effet, la présence d'un tel représentant au comité de vérification de Parmalat en 1999 a eu des conséquences bénéfiques énormes pour les fonds de pension qui avaient massivement investi dans Parmalat. En effet, le refus, en 2002, du représentant des investisseurs institutionnels, de reconduire son mandat au CA de Parmalat agira comme un avertissement pour les fonds de pension que quelque chose d'anormal se passait dans la société. Ils s'empressèrent de désinvestir dans Parmalat si bien que lors de la faillite quatre ans plus tard, leurs pertes furent minimales car leurs placements dans cette société avaient été réduits à un niveau très négligeable.

Toutefois, on ne peut s'empêcher de critiquer le fait que la CFSA n'ait pas pensé à protéger les actionnaires autres que les institutionnels. Également, on ne comprend pas pourquoi ni la Consob ni Deloitte n'ont réagi à cette alerte. Il nous semble clair que la Consob a manqué à sa mission et qu'elle aurait dû adopter une attitude proactive en enquêtant, bien qu'aucune fraude n'avait été mise à jour par ce membre du comité de vérification. En outre, que le vérificateur principal de Parmalat, à savoir Deloitte, n'ait pas réagi nous semble incompréhensible.

D'après le rapport de l'ecgi, nous pensons, sans être catégoriques, que les deux vérificateurs externes n'étaient pas indépendants et qu'il y aurait eu collusion entre eux et Parmalat. Par exemple, Deloitte, avant d'être vérificateur de Parmalat, était déjà impliqué dans des services de consultation concernant des transactions controversés de Parmalat au Brésil. De plus, les bureaux de Deloitte à Malte abritaient en même temps ceux de Parmalat Capital Finance, le bras financier de Parmalat. Bien qu'on n'ait pas les chiffres sur les honoraires de non-vérification de Deloitte, il y a lieu, pour un observateur avisé, de douter de l'indépendance de Deloitte, que ce soit en apparence ou en esprit. Le rapport signale aussi que Parmalat et

Grant Thornton redoutaient l'arrivée de Deloitte comme nouveau vérificateur en 1999, ce qui peut laisser sous-entendre qu'ils avaient quelque-chose à cacher. Cette crainte aboutira à la création de la fameuse filiale Bonlat, aux îles caïmans, et dont Grant Thornton aura le mandat de vérification! Le rapport de l'ecgi va plus loin en affirmant que c'est tout simplement Grant Thornton qui mit sur pied cette filiale pour le compte de son client. La collusion entre Grant Thornton et Parmalat nous semble évidente. Et d'ailleurs, la première mesure prise par la Consob après la faillite de Parmalat a été de rayer le bureau italien de Grant Thornton du registre des cabinets d'expertise comptable.

Est-ce que Deloitte a pris contact avec Grant Thornton pour s'enquérir de la situation de Parmalat avant d'accepter le mandat? En tout cas, Deloitte connaissait déjà bien les affaires de son client à travers les services de non vérification. Deloitte aurait du obtenir la confirmation de cette fameuse cagnotte de 3,95 milliards d'euros auprès de la Bank of America au lieu de se fier au fax « fabriqué » par Parmalat. D'autres facteurs de risques auraient dû éveiller le scepticisme professionnel des vérificateurs : la société empruntait sans arrêt sur le marché obligataire à travers des opérations complexes et coûteuses mais pour des sommes modestes. Ceci est surprenant pour une société ayant des liquidités oisives importantes! Par ailleurs, les opérations entre Parmalat et ses filiales étaient nombreuses, complexes et nébuleuses. Il nous semble peu probable que Deloitte n'ait pas perçu ces éléments de risque, surtout qu'il avait le mandat depuis quatre ans. Il nous est donc permis de mettre en doute la qualité des missions effectuées par Deloitte auprès de Parmalat bien que nous ne pouvons parler de collusion faute de preuves formelles.

Il nous semble pertinent d'ajouter que la Consob a manqué de vigilance malgré ses larges pouvoirs allant jusqu'à la radiation d'un cabinet. Deloitte et Grant Thornton avaient vérifié peu de temps avant la faillite de Parmalat une autre société italienne du nom de Cirio

qui était tombée peu après en faillite. Cela aurait dû augmenter la vigilance de la Consob. Nous tenons à signaler d'ailleurs à cet effet qu'Enrico Bondi<sup>13</sup> a engagé des poursuites judiciaires contre les deux cabinets aussi bien en Italie qu'aux États-Unis. Nous tenons aussi à signaler, pour marquer le caractère complexe de la fraude et ses multiples interactions dans les milieux financiers, que des banques comme UBS, Citigroup, Deutsche Bank et Morgan Stanley ont été impliquées dans la faillite de Parmalat et traduites en justice aussi bien en Italie qu'aux États-Unis. D'après Enrico Bondi, « on reproche aux banques d'avoir su que la société était insolvable mais d'avoir organisé jusqu'en 2003 des emprunts obligataires souscrits par de petits épargnants, avec l'objectif de se rembourser sur l'argent dégagé par l'opération<sup>14</sup> ».

Des questions subsistent aussi sur le rôle de la majorité des analystes financiers qui ont continué à recommander au public l'achat du titre « Parmalat » alors que les soupçons pesant sur cette société commençaient déjà à gagner les milieux financiers. Seuls les analystes de Merrill Lynch et ceux d'une banque italienne avaient émis des doutes quand à la situation financière de Parmalat! On peut d'ailleurs lire à propos de Parmalat, onze mois avant la faillite, dans le rapport de Euromobiliare daté du 23 janvier 2003 : « a debt mountain...under control »<sup>15</sup>. L'interaction d'une société ouverte avec de multiples acteurs financiers aux intérêts parfois divergents rend donc la fraude encore plus difficile à détecter.

---

<sup>13</sup> Commissaire extraordinaire de Parmalat. Nommé par le gouvernement italien après la faillite.

<sup>14</sup> 20 minutes.fr

<sup>15</sup> FERRARINI, Guido et GIUDICI, Paolo. *Financial Scandals and the Role of Private Enforcement : The Parmalat Case*, 2005, lien URL: <http://ssrn.com/abstract=730403>.

## **Solutions pour le futur**

La lutte contre la fraude financière est une tâche très difficile. Comme le prouve le scandale Parmalat, elle va au-delà de la simple relation audité-auditeur en ce sens qu'elle implique beaucoup d'autres acteurs et qu'elle se pratique à l'échelle internationale. Malgré ce constat, nous continuons à croire qu'il est possible de diminuer les fraudes en agissant d'abord au sein des sociétés. Tout d'abord, nous croyons que l'option idéale est une culture d'entreprise orientée vers l'intégrité, l'éthique, la transparence et l'honnêteté. Nous croyons qu'il est du devoir du conseil d'administration de la société de s'assurer que les dirigeants sont honnêtes et intègres et qu'ils encouragent une culture éthique au sein de la société. Dans le cas précis de Parmalat, il est évident qu'un conseil d'administration et un comité d'audit efficaces auraient pu empêcher la fraude. D'ailleurs, on a vu que la présence du seul vérificateur représentant les investisseurs minoritaires a pu éviter aux fonds de pension des pertes énormes! Il faudrait aussi protéger davantage les dénonciateurs car la plupart préfèrent se taire par crainte de représailles. De plus, augmenter les peines d'emprisonnement aurait un effet dissuasif important pour les fraudeurs. On devrait aussi limiter la nomination de vérificateurs qui ont des liens passés importants avec une société par rapport aux services de consultation. Bien entendu, cette idée est difficile à respecter dans le contexte actuel des Big Four mais est essentielle pour assurer l'indépendance des vérificateurs.

Notre point de vue est que plus de régulation n'entraîne pas toujours de meilleurs résultats. Dans le cas de Parmalat, les auteurs du rapport de l'ecgi affirment d'ailleurs que, sur papier, la réglementation italienne en matière d'audit est plus sévère qu'aux États-unis, mais qu'elle n'est pas correctement appliquée. Selon nous, des organismes de surveillance à

l'endroit des vérificateurs, tels que le PCAOB<sup>16</sup> et le CCRC<sup>17</sup>, peuvent tout de même être grandement bénéfiques pour les investisseurs. Dans le cas de Parmalat, les vérificateurs, Deloitte et Grand Thornton, auraient certainement eu à remédier à de nombreuses lacunes dans leur travail de vérification, ce qui aurait pu permettre de détecter la fraude plus tôt.

Les autorités financières, tels que la Consob en Italie, ont un rôle important à jouer. Elles établissent les lois et les règlements pour les sociétés ouvertes et s'assurent qu'ils sont respectés. Nous croyons que ce rôle est primordial et qu'il devrait être renforcé dans le futur car ces organismes sont réellement indépendants par rapport aux sociétés et ont un pouvoir réel de sanction. Même les fraudeurs craignent de voir la société payer des amendes importantes ou perdre temporairement son droit d'émettre de nouvelles actions.

Selon nous, les paradis fiscaux devraient être totalement interdits car ils favorisent la fraude financière, le blanchiment d'argent sale et les transactions nébuleuses. "Pourquoi ne pas introduire le débat d'une régulation internationale efficace sur les structures off-shore dans les négociations actuelles au sein de l'OMC?"<sup>18</sup> ainsi s'interrogeait Pierre Jonckheer<sup>19</sup> suite à la faillite de Parmalat. Finalement, le problème de la fraude financière est lié à la nature même du capitalisme où la seule option est de faire du profit ou disparaître. Comme l'affirmait Pervenche Berès<sup>20</sup>, « le capitalisme mondial actuel offrait les perches nécessaires aux voyous pour frauder ». Alors, pourquoi ne pas penser déjà à sa réforme?

---

<sup>16</sup> Public Company Accounting Oversight Board

<sup>17</sup> Conseil canadien sur la reddition de comptes

<sup>18</sup> Organisation mondiale du commerce.

<sup>19</sup> Eurodéputé belge, <http://www.pierrejonckheer.be/html/detail.html?id=151>

<sup>20</sup> Socialiste française, <http://www.pierrejonckheer.be/html/detail.html?id=151>

## Conclusion

En conclusion, à la lumière du scandale Parmalat, il est évident que les fraudes d'envergure internationale sont la conséquence du manque d'intégrité de nombreux acteurs du monde des affaires. Dans le cas de Parmalat, le président de l'entreprise lui-même, M. Tanzi, était à l'origine de la fraude, aidé par ses gestionnaires, sa famille et son CA non-indépendant. De plus, il semble que les vérificateurs de Parmalat, Deloitte et Grant Thornton, auraient eu un rôle important à jouer dans cette fraude en approuvant les transactions complexes de Parmalat avec ses nombreuses filiales. Même les banques ont une part de responsabilité car elles semblent avoir manqué de diligence dans l'évaluation de la santé financière de Parmalat.

Pour éviter que de tels scandales se répètent dans le futur, il est primordial que l'intégrité et l'honnêteté deviennent des valeurs de base dans le monde des affaires. De plus, une bonne réglementation des marchés financiers est essentielle ainsi qu'un travail de qualité de vérificateurs indépendants. Une entreprise qui possède une culture orientée vers l'éthique et la transparence est bénéfique pour tous ses investisseurs, ses partenaires et la société en général. Il serait donc très important qu'une place plus importante soit consacrée à l'éthique dans les universités. Des cours d'éthique existent dans certaines disciplines tels que le génie et le droit. Pourquoi les facultés d'administration n'offriraient-elles pas un cours d'éthique à leurs étudiants, même s'il ne compte que pour 1 ou 2 crédits? L'intégrité est essentielle dans la profession comptable et doit donc être enseignée et encouragée. Terminons sur cette citation du célèbre investisseur Warren Buffet : « Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront. »<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.dicocitations.com/citation.php?mot=integrite>

## **Bibliographie**

### **OUVRAGES**

- DAVIES, Adrian. *Best Practice in Corporate Governance*, Burlington, Gower, 2006, 165 p.
- HAMILTON, Stewart et MICKLETHWAIT, Alicia. *Greed and Corporate Failure*, New York, Palgrave Macmillan, 2006, 207 p.
- J. HOPT, Klaus. *et al.*, *Corporate Governance in Context*, Oxford, Oxford University Press, 2005, 927 p.
- MANISALI DARMAN, Güler. *Corporate Governance Worldwide*, Paris, ICC, 2004, 180 p.
- O'BRIEN, Justin. *Governing the Corporation*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2005, 394 p.
- WEARING, Robert. *Cases in Corporate Governance*, London, Sage, 2005, 162 p.

### **DOCUMENTS INFORMATIQUES**

- FERRARINI, Guido et GIUDICI, Paolo. *Financial Scandals and the Role of Private Enforcement : The Parmalat Case*, 2005, lien URL : <http://ssrn.com/abstract=730403>
- LOPPE, Pierre. *Un « Enron à l'italienne »*, La Libre Entreprise, 3 janvier 2004, lien URL : [www.deminor.com/download.do?doc=deminorDocs/ParmalatLa\\_Libre\\_Belgique040103.pdf](http://www.deminor.com/download.do?doc=deminorDocs/ParmalatLa_Libre_Belgique040103.pdf)
- Ignacio RAMONET : *Le scandale Parmalat*, Le Monde Diplomatique, lien URL : <http://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686>
- Francesca Di Meglio: *Inside the Parmalat scandal : what you need to know ?* December 28<sup>th</sup>, 2003, lien URL : <http://www.italiansrus.com/articles/ourpaesani/parmalat.htm>
- « Parmalat : La Commission annonce le dépôt de propositions législatives », Communiqué BELGA du 01/02/2004, lien URL : <http://www.pierrejonckheer.be/html/detail.html?id=151>