

## Géopolitique des fraudes

Jean-François Fiorina s'entretient avec Noël Pons



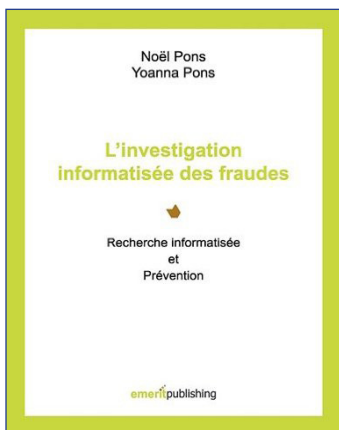
Jean-François Fiorina et Noël Pons : la mondialisation a fait éclater toutes les barrières et "donne une prime au filou".

Paradis fiscaux, fraude fiscale, liens opaques entre économie, finance et crime organisé... La face noire de la mondialisation n'en finit pas de nous inquiéter! Noël Pons nous aide à dénouer cet écheveau complexe. Reconnu comme l'un des meilleurs spécialistes français de la lutte contre la fraude et la corruption, auteur de nombreux ouvrages et articles sur ces questions, Noël Pons met en garde les futurs cadres et décideurs de demain : aucun d'entre nous n'est à l'abri d'une tentation ou d'une déviation. D'où l'importance d'éveiller les consciences à ces nouvelles menaces.

*Noël Pons, quel est votre itinéraire ?*

J'ai été inspecteur des impôts pendant 20 ans, période où j'ai mené plus de 200 vérifications suivies de redressements. De fait, je connais bien les processus de manipulation, internes et externes. Après la fraude, j'ai travaillé sur le sujet de la corruption. En effet, j'ai été mis à la disposition du Service central de prévention de la corruption pendant 16 ans. Autant dire que j'ai rencontré la plupart des montages, des plus simples aux plus compliqués. De par cette expérience de terrain, et tout en étant dans ce Service central de prévention de la corruption, les autorités fiscales, de justice ou encore de police de notre pays, m'ont demandé de réaliser des interventions – colloques, formations, etc. – sur ces questions, notamment à l'étranger, essentiellement en Amérique latine et dans certains pays de l'Est.

Aujourd'hui à la retraite, je continue ces interventions, que ce soit auprès des États - pour sensibiliser les personnels ou aider à mettre en place des structures de lutte contre la fraude et la corruption – ou auprès de certaines entreprises, qui par exemple constatent de graves dysfonctionnements dans certaines de leurs filiales à l'étranger. En outre, dans un objectif pédagogique, j'écris de nombreux articles pour sensibiliser nos contemporains à ces questions - interventions qui sont disponibles et que vous retrouvez sur mon site [www.noelpons.fr](http://www.noelpons.fr). Enfin, je donne des cours dans de nombreux établissements comme Paris-Dauphine ou Paris-II, Paris Descartes, Aix en Provence, etc. Ce sont parfois des séminaires réservés à une dizaine de personnes, s'étalant sur deux-trois jours, au cours desquels on analyse par exemple les risques de fraudes externes pour une entreprise, à partir de logiciels "pourris" ou d'incursions via internet. On travaille alors dans des domaines hétérogènes qui vont des fraudes bancaires – certaines banques accompagnant



complaisamment des fraudes à l'échelle internationale – jusqu'au football et aux paris "pourris". Il faut donc sensibiliser les interlocuteurs, les encourager à effectuer les bons contrôles, à engager des mesures de prévention face à ce type d'attaques.

*Comment est-on reconnu comme expert en matière de fraude ?*

Parallèlement à ces activités, j'ai créé la première formation fraude à l'institut Français de l'audit interne (IFACI) qui ait été faite en France et surtout, je suis administrateur pour notre pays des *Fraud examiners*. L'*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, [www.acfe-france.fr](http://www.acfe-france.fr)) est aujourd'hui la première institution de formation et de professionnalisation dans le domaine de la lutte contre la fraude dans le monde. Comptant dans ses rangs à l'échelle planétaire plus de 55 000 professionnels de la lutte contre la fraude (experts-comptables, auditeurs, juristes et avocats, consultants, universitaires, agents gouvernementaux, etc.), elle délivre une certification qui est reconnue par les professionnels du monde entier. Pour bien préciser les choses à vos lecteurs, ajoutons que l'ACFE est d'ailleurs la seule institution reconnue à l'échelle internationale qui soit habilitée à délivrer la certification CFE - *Certified Fraud Examiner* - aux professionnels de la lutte contre la fraude. Ils doivent montrer qu'ils possèdent une parfaite maîtrise de leur savoir-faire en matière de mécanismes des transactions frauduleuses, techniques d'investigation, éléments juridiques relatifs à la fraude, et enfin criminologie et éthique.

*On en revient donc à une approche géopolitique, avec des aspects très concrets. En effet, ce type de mission dans certaines zones doit comporter des risques ?*

Effectivement. J'ai eu l'occasion d'intervenir dans bien des pays où régnait alors une forte tension. Quand vous travaillez sur le blanchiment et la corruption relevant du crime organisé, vous devez être prudent. Et agir avec discernement. D'autant que souvent, les criminels infiltrent des sociétés qui, elles, sont parfaitement légales et avec lesquelles vous pouvez travailler sans soupçonner de prime abord qu'elles sont sous contrôle, partiel ou total, du crime organisé. Je prépare d'ailleurs un livre qui aborde la question de savoir comment agir et surtout se protéger quand on travaille au sein d'une filiale située en plein cœur d'un pays criminalisé. Or, contrairement à ce que l'on pourrait croire *a priori*, ces pays ne sont pas des exceptions. On peut aujourd'hui estimer que deux tiers des pays sont fortement criminalisés. Pour y travailler, une entreprise ou un individu peut être amené à payer à tous les niveaux, car la corruption et la fraude sont généralisées.

Il faut bien comprendre que la mondialisation a fait éclater toutes les barrières et a mis en présence des entités – États, entreprises, etc. – sur un mode totalement asymétrique en matière de droit. D'où dans les faits, une "prime au filou", qui échappe à tout contrôle. La gestion des "offshores" et l'explosion tous azimuts du numérique sont venues ajouter à l'imbroglio général. Il est donc urgent, à mon sens, de créer des zones d'honnêteté dans lesquelles ce type de pratiques ne soit plus toléré. Tout cela constitue un écheveau d'autant plus difficile à dénouer que les zones sont dépendantes les unes des autres. Ainsi, beaucoup de Russes détenaient des avoirs à Chypre d'abord parce qu'ils ne se sentaient pas en sécurité chez eux, étant eux-mêmes sous menace permanente du crime organisé. L'extension du crime organisé à grande échelle, comme on peut le voir dans certains pays d'Amérique latine, constitue un réel danger au niveau mondial, en mesure de bouleverser la donne géopolitique et géoéconomique.

*Comment commence le processus de corruption ?*

La corruption commence en douceur, si j'ose dire, avec le conflit d'intérêt. Si l'on veut emporter un marché à tout prix, on va donc tout mettre en œuvre pour l'avoir, y compris bien sûr payer. Dans bien des cas, il va falloir passer sous les fourches caudines d'un énigmatique "Monsieur 10 %". Ou encore, on va devoir travailler avec telle entreprise plutôt que telle autre, même si les prestations ne sont pas les meilleures avec cependant des coûts supérieurs qu'en vérité rien ne justifie. En France, si un policier, un magistrat, un douanier est pris dans ce genre d'affaires, il est condamné. Or, il existe des pays qui fonctionnent sur un mode de corruption

**On peut aujourd'hui estimer que deux tiers des pays sont fortement criminalisés. Pour y travailler, une entreprise ou un individu doit payer à tous les niveaux, car la corruption et la fraude sont généralisées.**

**Il existe des pays qui fonctionnent sur un mode de corruption généralisé. Et parfois, il faut bien reconnaître que la violence du crime organisé est telle que l'individu concerné n'a guère le choix. Et que refuser expose bien souvent au danger de mort, de soi-même ou de ses proches.**

généralisé. Et parfois, il faut bien reconnaître que la violence du crime organisé est telle que l'individu concerné n'a guère le choix. Et que refuser expose bien souvent au danger de mort, de soi-même ou de ses proches. C'est là une question culturelle. Dans certains pays, à tous les échelons, chacun prélève sa dime et vit donc de la corruption érigée en modèle de fonctionnement d'une société. Nos entreprises sont alors confrontées à un choix difficile: refuser le jeu et perdre le marché, ou y aller avec tous les risques que cela suppose. Autrement dit, pour que l'affaire soit rentable, il faut intégrer un pourcentage financier qui permette une marge de manœuvre. Là encore, la configuration est délicate, car certains directeurs de filiales locales peuvent se prendre au jeu et eux-mêmes se servir au passage, n'ayant pas, dès lors, vraiment envie de revenir en France... Une filiale mal contrôlée peut présenter des risques de fraude interne. D'abord pour de simples raisons pratiques. Si la comptabilité est réalisée en un idiome local puis ensuite traduite en anglais, il peut y avoir – pour le moins... – de sévères distorsions. Ensuite, les enjeux sont



tels que le crime organisé met en place toute une série de pare-feux, allant jusqu'à éditer des manuels internes pour faire face aux enquêtes. Et encore, quand il s'agit de grandes entreprises, il y a des moyens de contrôle, d'appui. Pour ce qui est des petites entreprises, si elles se trouvent en position de sous-traitantes de grosses structures, elles peuvent sous certaines conditions tenter l'aventure. Sinon, nombre de marchés sont pour elles des enjeux à très hauts risques.

De fait, il faut bien comprendre que depuis une vingtaine d'années, nous assistons tout à la fois à une professionnalisation et à une prolifération de systèmes illégaux, et ce dans tous les domaines. Avocats, intermédiaires, gestionnaires, fonctionnaires, etc. sont désormais soumis à des risques, des menaces ou des

tentations, qui parfois vont jusqu'à mettre leur vie en jeu. Ajoutons à cela l'absence de contrôle dans ce que j'appellerais la "banque grise", où l'on trouve en particulier toutes les gammes possibles et imaginables de blanchiment d'argent.

#### *Les paradis fiscaux ont en fait toujours existé ?*

Oui, on les connaît par exemple en Occident sous le nom de "villes franches". La "Villefranche" rendait certains services au roi ou à l'empereur et en retour bénéficiait d'avantages fiscaux, donc d'un statut privilégié. Tout cela ne date pas d'hier effectivement. Caisnes noires et fausses factures naissent en même temps que la comptabilité... Plus près de nous, on peut dire que les paradis fiscaux trouvaient leur "justification" dans le fragile équilibre de la Guerre froide. Les "méchants" et les "bons" étaient supposés ne pas faire d'affaires ensemble, mais ils en faisaient quand même. Et il fallait bien des lieux pour que les fonds soient déposés et transitent. Le crime organisé était déjà de la partie, naturellement. Mais certainement pas au niveau auquel il est parvenu depuis la fin de la Guerre froide. Nombre de grandes banques internationales ont ainsi été sanctionnées en 2012 parce que, depuis 2008, elles utilisaient les fonds des cartels mexicains et blanchissaient l'argent de la drogue. Chacun y trouvait son compte, en premier lieu ceux qui menaient les transactions et tenaient à leur bonus. De fait, on a vu ainsi petit à petit émerger des franges d'une certaine élite qui se considèrent comme affranchies de toute règle, donc qui se sentent très clairement au-dessus des lois.

#### *Tout cela facilite et explique en partie l'explosion de la cybercriminalité ?*

La cybercriminalité se révèle être un phénomène proprement hallucinant, d'abord de par son ampleur. Il existe aujourd'hui des systèmes extrêmement élaborés de détournement ou de blanchiment de fonds via le "dark internet". Mais l'on assiste aussi à des attaques sur le cœur de métier des entreprises, en vue de piller leur savoir-faire technologique, leurs systèmes d'information et de traitement de l'information. Pire encore, ces attaques n'hésitent pas à porter directement sur les états-majors des entreprises, leurs dirigeants, et ce jusque dans leur vie privée.

**Depuis une vingtaine d'années, nous assistons tout à la fois à une professionnalisation et à une prolifération de systèmes illégaux, et ce dans tous les domaines.**

**Il faut faire prendre conscience que si l'on franchit une certaine limite morale, effectivement, on risque quelque chose. La tentation n'arrive pas qu'aux autres. Et surtout, il est impératif de comprendre que si l'on met le doigt dans un engrenage, les conséquences peuvent être incalculables.**

À mon sens, il faut partir des fondamentaux et sur le plan pédagogique, expliquer à un niveau très simple ce qu'est un banal conflit d'intérêt. Il faut faire prendre conscience que si l'on franchit une certaine limite morale, effectivement, on risque quelque chose. La tentation n'arrive pas qu'aux autres. Et surtout, il est impératif de comprendre que si l'on met le doigt dans un engrenage, les conséquences peuvent être incalculables car on ne peut pas revenir en arrière. Il convient de travailler en amont avec les élèves, les prévenir de ce qu'ils risquent de rencontrer sur leur parcours, les habituer à surveiller certains indicateurs qui allument une lumière rouge signalant un risque potentiel de fraude. Si vous trouvez tel élément dans les achats, si cet appel d'offres présente telle ou telle caractéristique, si votre comptabilité semble avoir un aspect un peu bancal, alors posez-vous des questions. Car cela engage non seulement l'entreprise mais aussi votre propre responsabilité. Ce qui implique de savoir amener l'étudiant à une prise de conscience, à évaluer ce qu'il peut ou ne peut pas moralement faire. Quitte à ce que, confronté à une situation éthiquement intenable, il choisisse de partir pour ne pas avoir à accomplir des actes délictueux ou à entrer dans un engrenage où, tôt ou tard, il sera broyé. Les départs à répétition dans certaines structures ne sont pas anodins. Ils peuvent constituer un indicateur précieux de dysfonctionnement. En particulier, si un *turnover* est beaucoup trop grand et inexplicable apparemment dans telle ou telle filiale de grand groupe, il est légitime que l'on se pose des questions.

Cette dérive peut être accentuée par un phénomène bien connu de déconnexion avec la réalité. Un jeune qui a fait un beau parcours, genre "petit génie", peut du jour au lendemain être soumis à des offres qu'il n'avait pas imaginées et qui peuvent lui faire perdre pied. C'est surtout au moment où l'on commence à connaître les arcanes de son métier que l'on peut être tenté d'aller au-delà, de basculer. Voyez Kerviel ou Adoboli ! Et surtout, le contrôle est largué, il n'existe plus. La fraude se fait toujours sur un processus très simple, facilité par le fait que le contrôle est inexistant ou inefficace, ce qui conforte l'individu tenté par le dérapage. Que le contrôle suive un fil conducteur pour ne rien oublier, c'est bien mais insuffisant. Le contrôle doit penser "truand". C'est-à-dire être capable de se mettre à la place de celui qui veut aller au-delà, ce qui permet de mieux déceler les failles du système. Encore faut-il qu'au sein du dispositif le contrôle soit bien considéré, bien payé...

**En matière de fraude, au-delà des considérations techniques, c'est une rupture dans l'équilibre d'un individu qui fait, qu'à l'instar du Dark Vador de la guerre des étoiles, il bascule dans le côté noir de l'économie.**

*En conclusion, qu'est-ce qui motive un spécialiste de traque des fraudes financières ?*

Il existe indéniablement un aspect intellectuellement séduisant à essayer de comprendre les rouages de la fraude, comment l'esprit humain peut créer avec génie – criminel certes, mais du génie tout de même – des opérations parfois extrêmement complexes aux seules fins d'amasser encore et toujours plus d'argent. Il s'engage entre le fraudeur et celui qui le traque un combat qui fait appel à l'intelligence, à la compréhension des mécanismes techniques bien sûr, mais aussi humains, comportementaux. Essayer de saisir la logique à l'œuvre dans un montage constitue un exercice de réflexion et d'analyse d'un intérêt toujours renouvelé, même si les *process* sont assez rapidement bien connus, et que l'on a parfois affaire à de vulgaires "bidouillages". C'est comme à la chasse, vous savez que le sanglier passe par là, donc vous allez assez facilement pouvoir le coincer à son propre piège.

Mais le plus motivant pour le traqueur, c'est de parvenir à bien appréhender le passage à l'acte chez le fraudeur, les raisons qui sont les siennes, le timing qu'il suit, sa logique propre... Souvent, au-delà des aspects proprement rationnels, le basculement chez lui peut venir de cette déconnexion de la réalité que j'évoquais plus haut, de facteurs proprement irrationnels, et souvent d'ordre passionnel, qui lui font perdre le sens commun et tomber dans un univers où il ne perçoit plus de limites à ses propres rêves. On entre alors dans le champ de la démesure. Et là, ce sont plutôt des psychanalystes qu'il faudrait interroger pour comprendre les ressorts intimes de ces gens qui perdent pied. En matière de fraude, au-delà des considérations techniques, c'est souvent une rupture dans l'équilibre d'un individu qui fait, qu'à l'instar du Dark Vador de la guerre des étoiles, il bascule dans le côté noir de l'économie. ■

## Noël Pons

Aujourd'hui en retraite, Noël Pons exerce une activité de consultant international, essentiellement comme concepteur et formateur dans les domaines se rapportant à la fraude, à la corruption et au blanchiment, et plus généralement à l'ensemble des menaces liées au crime organisé.

Titulaire d'une maîtrise de droit public de l'université de Montpellier, diplômé de l'École nationale des impôts, Noël Pons a commencé sa carrière comme inspecteur des impôts, poste qu'il occupera une vingtaine d'années, avant de devenir conseiller au Service central de prévention de la corruption (SCPC – Ministère de la Justice). Auditeur Interne Certifié (CIA), Noël Pons est membre de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), membre de l'Association des *Fraud Examiners* - et surtout administrateur de son chapitre Français – et enfin membre de l'Académie de l'Éthique.

En compagnie de Jean-Paul Philippe, il vient de sortir *92 connection – Les Hauts-de-Seine, laboratoire de la corruption?* (Éditions du Nouveau Monde, avril 2013).

Il est également l'auteur de *La corruption des élites – Expertise, lobbying, conflits d'intérêt* (Éditions Odile Jacob, 2012), *L'investigation informatisée des fraudes – Recherche informatisée et prévention* (avec Yoanna Pons, éditions Emerit Publishing, 2010), *Arnaques – Le manuel anti-fraude* (avec



Valérie Berche, éditions du CNRS, 2009), *Cols blancs et mains sales – Economie criminelle, mode d'emploi* (Éditions Odile Jacob, 2006), *Audit et fraudes* (avec François Vidaux, éditions IFACI, 2004).

Noël Pons a également contribué à de nombreux ouvrages collectifs. Il a participé à des commissions parlementaires et rédigé beaucoup d'articles pour des revues spécialisées. Il donne aussi des cours et dispense des enseignements dans les universités et les grandes institutions.

Comme il l'écrit sur son site, "*J'ai toujours porté un grand intérêt au comportement des criminels financiers. Tentation criminelle, cupidité, besoin irrésistible de tromper, je n'ai pas identifié d'explication majeure. Seule la 'théorie différentielle' de Sutherland me semble convenir : on devient criminel ou fraudeur au contact des autres et par un apprentissage conjoint. Si les fraudeurs apprennent leur 'métier', il faut donc généraliser l'apprentissage du contrôle. Ainsi dès 2004, l'ouvrage Audit et fraude a synthétisé les pratiques de contrôle et l'une des premières formations structurée et pérenne a été créée quelques temps auparavant à l'IFACI. Elle a été suivie par de nombreux cours professés dans l'université. Il s'agit ni plus ni moins que de décrypter le côté noir des choses.*"

Pour en savoir plus : [www.noelpons.fr](http://www.noelpons.fr)

## Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de l'ESC Grenoble pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

*"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde*

*contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capable de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.*

*D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif*

*de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010). ■*

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur [www.diploweb.com](http://www.diploweb.com) et sur [www.grenoble-em.com/geopolitique](http://www.grenoble-em.com/geopolitique).