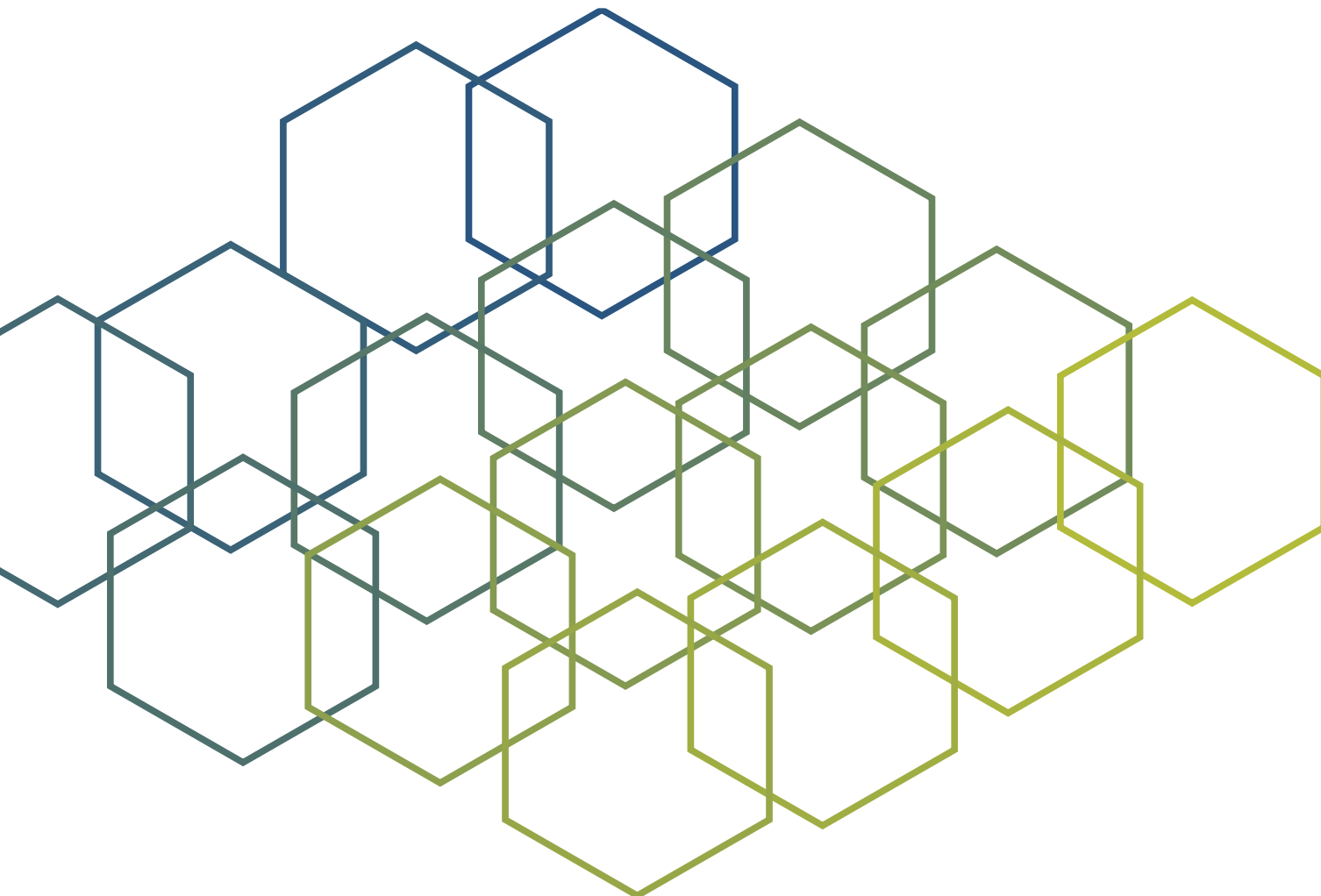




L'indépendance - une question d'incitations

Pourquoi les mandants exercent une influence et où passe la limite

Patrick Zenhäusern – Congrès SEVAL 2026, atelier « Influence des mandants sur l'évaluation »

(version originale en allemand; traduction assistée par l'IA, partiellement révisée)

Fribourg, 28 août 2026

Le constat

La moitié

50 pour cent des évaluateurs en Suisse ont déjà subi des pressions pour **présenter leurs résultats de manière plus favorable** que la réalité. Pour 9 sur 10, ce n'était pas un cas isolé.

Si l'on interroge les mandants eux-mêmes, ils le confirment. La plupart ont déjà exercé une influence, et peu d'entre eux savaient si c'était encore légitime.

L'influence n'est pas l'exception, mais la règle. L'explication habituelle est le manque de courage. Elle est trop courte. Le même schéma s'observe dans tous les pays et sur de nombreuses années. Pour l'expliquer, il faut partir des **incitations**.

Pourquoi c'est structurel

Trois conditions suffisent

Seuls les faits sont vérifiables, pas notre jugement
(**bien de confiance**)

Le mandant connaît souvent mieux les faits. Notre appréciation ne se vérifie pas comme un calcul.

Celui qui paie est celui qui est évalué
(**problème principal-agent**)

Son intérêt et notre mission peuvent diverger. Rien ne laisse voir si un rapport contient des concessions («moral hazard»)

Nous dépendons aussi des mandats ultérieurs de ce client
(**quasi-rentes**)

Si nous le mécontentons, nous perdons ce revenu futur. Cela lui donne un levier.

→ Aucune mauvaise intention n'est nécessaire. Cette configuration suffit. Et cela se mesure: moins on a de mandants, plus on subit de pression.

Un meilleur contrat ne règle pas le problème

Pourquoi l'indépendance ne peut pas être fixée par contrat

Tout ne peut pas être réglé d'avance (**contrats incomplets**)

La question, la méthode et les délais, oui. Le jugement qui se révélera juste, non.

Une clause d'indépendance ne pourrait pas être imposée (**non-vérifiabilité**)

De l'extérieur, on ne peut pas établir si le rapport d'évaluation aurait été différent sans influence.

Après la signature du contrat, le rapport de force bascule (« **hold-up** »)

Nous avons investi du temps et de l'argent dans ce mandat. Pour un autre client, ce travail ne vaudrait rien. Sortir nous coûte donc plus cher que céder. Le mandant le sait, et sa marge de manœuvre s'élargit.

→ C'est pourquoi les attentes quant au résultat se manifestent le plus souvent après la conclusion du contrat. Elles sont rarement exprimées ouvertement.

Ni la concurrence ni l'État ne peuvent résoudre le problème

Pourquoi l'indépendance ne naît pas d'elle-même

Avant l'attribution, l'indépendance ne se voit pas
(**sélection adverse**)

Ce sont donc le prix, la notoriété et la collaboration passée qui décident. Celui qui passe pour accommodant y gagne un avantage. Une concurrence accrue entre prestataires n'y change rien: elle facilite au contraire la recherche du «plus accommodant».

La réputation ne protège que si la complaisance se remarque
(**capital de réputation**)

Une fois le mandat attribué, la bonne réputation protège réellement: celui qui passe pour indépendant obtient d'autres mandats. Personne ne met cette réputation en jeu pour une seule faveur. Mais presque personne ne remarque qu'une évaluation est trop complaisante.

La réglementation étatique ne peut pas créer l'indépendance

Sur le marché de l'évaluation, l'État compte lui-même parmi les plus grands mandants. Il devrait donc garantir l'indépendance tout en étant juge et partie. Et celui qui se contrôle lui-même fixe aussi le degré de rigueur.

→ L'utilité d'une évaluation revient le plus souvent à la collectivité. Mais la facture est payée par celui qui est évalué. Ni la concurrence ni l'État n'y remédient.

Une adaptation n'est pas toujours une compromission

Où passe la limite

- L'influence se présente le plus souvent comme une objection technique, pas comme une instruction. C'est pourquoi la limite ne se reconnaît pas d'elle-même. Il faut la tracer.
- Partager des vues proches n'est pas une capture. Celui qui postule là où il pense de toute façon de manière semblable ne se renie pas. Mais il devrait déclarer cette proximité.
- Les corrections factuelles sont permises. Rectifier une erreur et retravailler une formulation font partie de la collaboration.



Ce qui compte, c'est l'essentiel. Un thème secondaire est négociable. L'argument central ne l'est pas. Le test : est-ce que cela touche le cœur ou un point marginal ?

Ce que nous pouvons faire

L'indépendance doit être construite

Dans notre entreprise

- Beaucoup de mandants plutôt que peu. Des paiements échelonnés plutôt qu'une dépendance à la facture finale. Traiter les modifications du périmètre ou du budget comme des avenants au contrat.

Dans la profession

- Autorégulation privée: Des standards qui engagent les deux parties. Un service de conseil, avant qu'un conflit ne dégénère.

Avec les mandants

- Clarifier avant la signature ce que l'étude pourra montrer et si le rapport sera publié. Ensuite, les résultats sont connus.

→ L'indépendance n'est pas une question de caractère, mais d'incitations. Et les incitations sont entre nos mains.

Où passe votre limite ?

Et qu'est-ce que cela vous coûte de la tenir ?

- L'influence est la règle.
- Ni le contrat, ni la concurrence, ni la réglementation étatique ne peuvent l'empêcher.
- Au final, ce sont les acteurs eux-mêmes qui tracent la limite, dans chaque mandat.

Les fondements de l'argumentation

- Diapositive 2 — Le constat
 - La moitié des évaluateurs a déjà subi des pressions, neuf sur dix à plusieurs reprises: Pleger & Sager 2016, Zeitschrift für Evaluation 15(1) · NZZ, 9 janvier 2016
 - 68 à 77 pour cent signalent des conflits éthiques au niveau international: Morris 2015, New Directions for Evaluation 148
 - 85 pour cent des mandants admettent une influence destructrice: Schmidli 2019, mémoire de master ZHAW · États-Unis, 27 réponses, exploratoire
- Diapositive 3 — Pourquoi c'est structurel
 - Bien de confiance: Darby & Karni 1973; Emons 1997
 - Problème principal-agent, moral hazard: Ross 1973; Holmström 1979
 - Quasi-rentes: Klein, Crawford & Alchian 1978; DeAngelo 1981
 - Moins de mandants, plus de pression: Pleger & Sager 2016
- Diapositive 4 — Un meilleur contrat ne règle pas le problème
 - Contrats incomplets, non-vérifiabilité: Grossman & Hart 1986; Hart & Moore 1990
 - Hold-up, investissements spécifiques: Klein, Crawford & Alchian 1978
 - Rapport de force après la signature: Williamson 1979
- Diapositive 5 — La concurrence et l'État
 - Sélection adverse: Akerlof 1970
 - Une concurrence accrue n'aide pas: Bolton, Freixas & Shapiro 2012
 - Capital de réputation: Shapiro 1983; Klein & Leffler 1981
 - La réputation peut fausser le jugement: Gentzkow & Shapiro 2006
 - Défaillance de l'État: Demsetz 1969; Stigler 1971
- Diapositive 6 — Où passe la limite
 - Environ 90 pour cent modifient quelque chose: NZZ, 9 janvier 2016
 - Impartialité, intégrité, séparation des constats et des prises de position: standards SEVAL A1, A12, C4
 - Caractère significatif: théorie de l'audit
- Diapositive 7 — Ce que nous pouvons faire
 - Large base de mandants: Pleger & Sager 2016
 - Convention d'évaluation: standard SEVAL B4
 - Obligations pour les mandants: DeGEval, recommandations pour les mandants
 - Service de conseil comme gouvernance trilatérale: Williamson 1979
 - Parallèle avec l'audit: DeAngelo 1981

Merci de votre attention