

L'affirmation

La plupart des documents de conseil finissent pareil : par une opinion. « Nous pensons que le marché est attractif. » « À notre avis, les risques sont maîtrisables. » La phrase sonne comme une conclusion, mais rien de la mécanique d'une décision ne s'y trouve : aucune indication de la solidité de la preuve, aucune borne sur le périmètre où elle vaut, aucune condition sous laquelle son auteur admettrait s'être trompé.

Le verdict est un autre produit que l'opinion, et les conseils devraient acheter des verdicts. Un verdict est un jugement prêt pour la décision, à trois composantes imprimées : une note de preuve explicite (texte réglementaire, mesure évaluée par les pairs ou interprétation de la firme) ; des bornes explicites (géographie, période, catégorie d'entités) ; une condition de réfutation, l'événement observable qui le renverserait, avec une date de revue. Une opinion demande la confiance. Un verdict demande la vérification.

La thèse est étroite. Les opinions ne sont pas sans valeur, et certaines questions sont trop ouvertes pour être notées. Nous soutenons seulement que les professions aux jugements les plus lourds d'enjeux ont toutes cessé de livrer des opinions nues, et que leur architecture commune est disponible pour le conseil.

Les faits

La médecine a bougé la première. Devant des panels qui notaient la même preuve de façons incompatibles, le groupe GRADE a publié un système qui note la qualité de la preuve séparément de la force de la recommandation. Une recommandation forte sur preuve faible devient visible comme telle.

PREUVE

GRADE (Guyatt et al., 2008) note la qualité de la preuve sur quatre niveaux (élevée, modérée, faible, très faible) et note séparément la force de la recommandation, de sorte que force et appui probant se lisent et se contestent indépendamment.

Source : Guyatt, G. H., Oxman, A. D., Vist, G. E. et al., BMJ 336, 924-926, 2008 (article fondateur du système GRADE) ; gradeworkinggroup.org · Géographie : pratique internationale des recommandations · Méthode : cadre de consensus évalué par les pairs · SEG-4 · Réserve : conçu pour la preuve clinique, pas pour le conseil ; la notation exige elle-même un jugement entraîné.

Le renseignement a fait le même geste par directive. L'ICD 203 fixe un vocabulaire de vraisemblance en sept termes adossés à des fourchettes de probabilité et sépare la confiance de la vraisemblance affirmée. Elle existe parce que la prose trahissait ses lecteurs : le même mot signifiait des probabilités différentes selon l'analyste.

PREUVE

L'ICD 203 (ODNI, révisée en janvier 2015, revalidée en 2023) impose un lexique standard de vraisemblance en sept termes adossés à des fourchettes de probabilité, la distinction entre information sous-jacente et jugement d'analyste, et la confiance analytique exprimée séparément de la vraisemblance estimée.

Source : Intelligence Community Directive 203, « Analytic Standards », ODNI, 2 janvier 2015, dni.gov · Géographie : communauté du renseignement des États-Unis · Méthode : texte de la directive · SEG-5 · Réserve : n'oblige que les agences américaines ; les normes régissent l'expression, pas l'exactitude de l'analyse.

L'audit est allé le plus loin : il a fermé le vocabulaire. Les écarts à l'opinion pure se réduisent à trois modifications déclenchées par des conditions définies. Un auditeur ne peut pas adoucir une opinion défavorable en prose chaleureuse.

PREUVE

L'ISA 700 (révisée) exige de l'auditeur une opinion clairement exprimée dans un rapport normalisé ; l'ISA 705 (révisée) confine les modifications à trois types définis (réserve, opinion défavorable, impossibilité d'exprimer une opinion), choisis selon la nature du problème et son caractère diffus.

Source : ISA 700 et 705 (révisées), International Auditing and Assurance Standards Board, applicables aux périodes closes dès le 15 décembre 2016, iaasb.org · Géographie : juridictions ayant adopté les ISA · Méthode : texte des normes · SEG-5 · Réserve : régit l'audit d'états financiers, une vérification, pas le conseil ; les adoptions nationales varient.

Trois professions, une architecture : un vocabulaire public pour qu'un jugement ne se cache pas dans la prose, la preuve séparée du jugement et notée, l'énoncé préalable de ce qui changerait le verdict. Suit notre position, notée comme telle : le conseil qui finit par une opinion nue retient précisément la mécanique que ses pairs aux enjeux les plus lourds ont dû construire.

Fiches de preuve

CLM-GRADE-EVIDENCE-GRADING · SEG-4. GRADE (Guyatt et al., BMJ 2008) note la qualité de la preuve sur quatre niveaux et la force de la recommandation séparément, rendant les deux lisibles indépendamment ; les grands organismes de recommandations l'ont adopté. Contexte : cadre de consensus évalué par les pairs, pratique internationale. Méthode : cadre publié et trace d'adoption. Preuve contraire : conçu pour la preuve clinique, pas pour le conseil ; la notation exige un jugement entraîné, la variation entre noteurs persiste. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent d'architecture de notation. Revue : 2026-08-02.

CLM-ICD203-ANALYTIC-STANDARDS · SEG-5. L'ICD 203 (ODNI, 2015, revalidée en 2023) impose un lexique standard de vraisemblance en sept termes adossés à des fourchettes de probabilité, et la confiance analytique exprimée séparément. Contexte : directive du renseignement américain, en vigueur en 2026. Méthode : texte de la directive. Preuve contraire : n'oblige que les agences américaines ; régit l'expression, pas

l'exactitude. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent de vocabulaire pour produits de jugement. Revue : 2026-08-02.

CLM-ISA-OPINION-TAXONOMY · SEG-5. L'ISA 700 (révisée) exige une opinion clairement exprimée sous forme normalisée ; l'ISA 705 (révisée) confine les modifications à la réserve, l'opinion défavorable et l'impossibilité d'exprimer une opinion, selon des conditions définies. Contexte : normes IAASB applicables depuis décembre 2016. Méthode : texte des normes. Preuve contraire : l'audit est une vérification, pas du conseil ; la taxonomie note la conformité des comptes, pas un jugement prospectif. Confiance causale : aucune. Transférabilité : précédent de vocabulaire fermé. Revue : 2026-08-02.

CLM-FIRM-VERDICT-STANDARD · SEG-2 (position de la firme). Un verdict (jugement prêt pour la décision, avec note de preuve imprimée sur l'échelle SEG de la firme, bornes explicites et condition de réfutation datée) est un autre produit qu'une opinion, et les conseils devraient acheter des verdicts. Contexte : pratique de la firme dans le corridor UEMOA-euro. Méthode : interprétation ancrée sur les trois fiches ; aucun jeu de données comparant les décisions sous opinions et sous verdicts n'est cité. Preuve contraire : la notation peut créer une fausse précision ; un vocabulaire fixe peut être joué ; certaines questions sont trop ouvertes pour des bornes ; les professions citées notent de la vérification et de l'estimation, pas de la stratégie. Confiance causale : aucune. Transférabilité : bornée à l'avis de décision ; l'exploratoire peut finir sans note. Revue : 2026-08-02.

Les limites

L'écart entre opinion et verdict est le plus large là où le conseil est loin du terrain. Le conseil d'une holding européenne qui décide pour une société opérationnelle d'Abidjan ou de Dakar ne peut pas confronter l'intuition de son conseiller à la sienne. « L'environnement réglementaire se stabilise » se lit pareil, que la phrase repose sur le calendrier publié du régulateur ou sur deux conversations d'aéroport. Cette distance est là où la norme se rentabilise ; c'est aussi sa borne.

Sources et limites

Les faits institutionnels reposent sur le texte de l'ICD 203 et des ISA 700 et 705 (révisées), et sur le cadre GRADE publié dans le BMJ (2008) et maintenu par le groupe GRADE, chacun cité avec sa réserve. De ces ancrages à la norme du verdict, le pas est la position de la firme, notée SEG-2 : les trois professions citées notent la preuve clinique, la probabilité estimative et la conformité d'états financiers, pas le jugement prospectif de conseil, et nous ne citons aucun jeu de données montrant que les conseils décident mieux sur verdicts que sur opinions, faute d'en avoir trouvé un à notre standard. L'échelle SEG est la pratique gouvernée de la firme : ses notes figurent ici, auditées par notre assurance, avec les limites d'auto-revue que ce processus déclare. La borne est explicite : la position couvre l'avis de décision ; l'exploratoire peut finir sans note, et rien ici n'affirme qu'un conseiller qui livre des opinions serait négligent. Cette note n'est ni un guide médical, ni un guide de renseignement, ni un guide d'audit ; les normes citées sont un précédent de conception seulement.

Que faire lundi

1. La direction juridique inscrit la norme du verdict dans la lettre de mission avant de choisir le prochain conseiller. Toute recommandation notée, bornée, réfutable, dans le vocabulaire du conseiller s'il en a un.

2. Le secrétaire du comité renvoie tout document dont les recommandations ne portent aucune note imprimée. La conviction n'est pas une note : des conclusions livrées avec l'entière confiance de la firme et sans classe de source sont des opinions.

3. Le dirigeant porteur du dossier consigne au registre de décision, pour chaque recommandation vivante, ses bornes et sa date de revue. Géographie, période et catégorie d'entités où elle tient ; l'événement observable qui la retirerait ; la date de revérification.

4. Le président demande une fois si « probable », « attractif » et « maîtrisable » sont définis quelque part dans le dossier. L'ICD 203 existe parce qu'ils ne l'étaient pas. Sans définition, le lecteur note la preuve au ton : commandez les définitions ou rayez les mots.