

FRONTIÈRE

FRONTIER INTELLIGENCE FOR LEADERSHIP ADVISORY

LIVRE BLANC N° 2

L'angle mort

POUR CEUX QUI INVESTISSENT

*Le facteur humain dans les décisions de capital : pourquoi il demeure
hors du champ de l'audit — et comment il se lit*

DÉVELOPPEMENT COMPLET
AOÛT 2026

FRONTIERE.AI
MARSEILLE — FRANCE & INTERNATIONAL

Ce que ce document démontre, et ce qu'il ne démontre pas

Ce document est une démonstration théorique. Il argumente, s'adosse à des travaux établis et expose ses hypothèses comme telles.

Il n'invoque aucun résultat de mission, aucun cas client, aucune donnée propriétaire. Les situations qu'il décrit sont des situations types, inspirées de situations réelles. Le jour où nous disposerons de résultats, nous les publierons anonymisés — et nous le dirons.

Ce qu'il offre est un raisonnement que vous pouvez contredire, et des grilles que vous pouvez appliquer chez vous.

LA LIGNE ROUGE, CONTRACTUELLE

la machine n'évalue jamais une personne · aucune décision n'est automatisée · le processus est consenti et restitué · chaque conclusion est signée

Sommaire

01	Le document en une page
02	Les questions de vingt-trois heures
03	1. Le dernier angle mort de la chaîne d'investissement
04	2. Le grand repricing de l'intelligence
05	3. Ce que soixante ans de recherche établissent
06	4. Le fuseki « human capital assessment » — lire l'entreprise comme un système
07	5. De la grille au geste — la pratique de l'assessment
08	6. Cinq situations où l'assessment change la décision
09	7. L'éthique de la mesure
10	8. Le coup juste

Le document en une page

Les décisions de capital — acquérir, fusionner, transmettre, financer — avancent sous le regard d'un appareil d'expertise considérable : comptable, financier, juridique, fiscal, social, stratégique, désormais cyber. Cet appareil partage un présupposé rarement examiné : que ce qui décide de la réussite d'une opération est ce qui se compte. Or la variable qui gouverne l'exécution — l'équipe qui dirige l'entreprise, ses dépendances, ses dynamiques, son adéquation au projet — échappe presque entièrement à cette rationalité. Tout est audité. Sauf ce qui décide de tout.

Ce document soutient trois choses.

Le constat. L'angle mort n'est pas un oubli : il est structurel — produit par la division du travail entre experts, par la position de celui qui a porté le dossier et ne peut plus contre-expertiser le pari humain qu'il a voulu, et par un vide d'offre : d'un côté les praticiens calibrés pour les grandes capitalisations, de l'autre l'évaluation RH — compétente sur l'individu, muette sur la thèse d'investissement. La recherche confirme ce que les praticiens pressentent : l'évaluation structurée des dirigeants capte un signal réel de réussite, et ce sont les traits d'exécution qui discriminent — davantage que l'aisance relationnelle que l'entretien informel privilégie naturellement (Kaplan, Klebanov et Sorensen, *The Journal of Finance*, 2012).

Le moment. Notre livre blanc n° 1, *Ce monde qui vient*, soutient que l'intelligence a toujours été la ressource la plus rationnée de la vie économique, et que sa levée n'ouvre pas d'abord une ère de remplacement mais d'élargissement : on instruit ce qu'on n'instruisait pas. Ce document en tire la conséquence pour un métier précis. Si l'angle mort du facteur humain existe, ce n'est pas par aveuglement — c'est parce qu'il était trop cher à lire. Cette raison-là vient de tomber. Et le mouvement se retourne une seconde fois sur l'investisseur : à mesure que son propre appareil d'analyse se banalise, la variable que cet appareil n'a jamais su lire devient, par contraste, le premier territoire de son jugement. L'angle mort cesse d'être un défaut tolérable : il devient l'endroit exact où l'avantage se déplace.

La méthode. Cette variable se lit, se mesure et se pilote, à condition de disposer d'un cadre qui la pense. Ce cadre lit l'entreprise comme un système : ce que l'équipe sait faire, qui tient réellement les fonctions qui portent la performance, ce qui circule entre ces personnes, ce qui les engage — le tout rapporté au projet qu'elles doivent servir. L'assessment qui s'y adosse rend au comité une lecture structurée, honnête sur ses limites et actionnable : la localisation du point d'appui — l'endroit où une action limitée produit l'effet maximal. Le cadre porte un nom ; il se lit au chapitre 4.

Une vingtaine de pages pour un seul déplacement : faire du facteur humain des opérations non plus un pari que l'on assume, mais une variable que l'on instruit.

Les questions de vingt-trois heures

Le statut de ce texte, dit d'emblée parce qu'il commande la lecture : c'est une démonstration théorique. Il n'invoque aucun résultat de mission, aucun cas client, aucune donnée propriétaire ; les situations qu'il décrit sont des situations types.

Une décision de capital est un moment de charge maximale. Des dizaines de millions s'engagent sur une thèse — et toute l'exécution de cette thèse repose sur quatre à six personnes que l'on a rencontrées trois fois, dans des formats où chacun joue son meilleur rôle. Le comité attend un degré de certitude que le dossier humain ne fournit pas ; le calendrier n'attend personne ; et celui qui a porté le deal ne peut pas le contre-expertiser froidement — il a acheté cette équipe, il ne peut plus la juger sans biais.

Puis le dossier se ferme, et restent les questions qui ne figurent dans aucun classeur. Le fondateur tiendra-t-il la phase qui s'ouvre — ou seulement celle qui se ferme ? Le numéro deux, sans qui rien ne tourne, restera-t-il après le closing ? Ces cinq profils brillants font-ils une équipe — ou cinq carrières ? Le package signé engage-t-il vraiment ceux qu'il doit retenir ?

Ce sont les questions de vingt-trois heures. Tout investisseur les connaît ; presque aucun dispositif ne les instruit.

Cette charge n'est pas une faiblesse : c'est la nature de la décision. Mais elle explique un fait qui devrait étonner davantage — la variable la plus déterminante d'une opération est aussi la moins instrumentée. On ne regarde pas volontiers ce qu'on n'a pas les moyens de lire. Tout est audité. Sauf ce qui décide de tout.

Cette phrase est le sujet même de notre premier livre blanc, où elle vaut pour toutes les décisions d'une organisation. Ici, elle porte sur une seule : celle qui engage du capital sur une équipe.

Ce livre blanc procède en trois temps : le constat — pourquoi cet angle mort existe et pourquoi il persiste ; les fondements — ce que soixante ans de recherche établissent sur l'organisation, les équipes dirigeantes et la mesure de l'humain ; la méthode — comment le fuseki « human capital assessment », la matrice du répertoire Goban dédiée à l'équipe dirigeante, lit l'entreprise comme un système, et comment cette lecture descend jusqu'à la décision. Le lecteur qui voudra d'abord la thèse générale — pourquoi le monde change de forme quand l'intelligence cesse d'être rare — la trouvera dans *Ce monde qui vient* ; celui qui voudra voir la mécanique de production, dans *L'intelligence agencée*.

1. Le dernier angle mort de la chaîne d'investissement

1.1 — La salle de closing

Regardez une salle de closing. Chaque volet du dossier a son classeur, son expert et son opinion signée : les comptes sont audités, le juridique est revu, le fiscal et le social sont couverts, la stratégie a sa diligence, la cybersécurité désormais la sienne. Des professions entières, des standards, des responsabilités engagées — l'appareil de rationalité économique le plus complet que la vie des affaires ait produit.

Un seul volet n'a ni classeur, ni standard, ni signature : l'équipe qui exécutera tout le reste. Celle dont dépendent la thèse, le plan de création de valeur, les synergies du build-up, la conduite des cent premiers jours. La variable la plus déterminante de l'opération est traitée par des moyens qui seraient jugés inacceptables pour n'importe quelle autre : quelques dîners, des références prises dans un réseau qui a intérêt à l'opération, une impression générale — l'instinct.

L'instinct n'est pas méprisable ; il est simplement seul, là où tout le reste est outillé.

1.2 — Ce que cela coûte

Le coût de cet angle mort ne se lit pas dans une ligne de frais : il se lit dans les portefeuilles. Cinq situations le disent, que tout investisseur reconnaîtra.

L'homme-clé découvert après le closing. L'organigramme désignait le dirigeant ; l'entreprise réelle obéissait à un autre — un directeur technique, un numéro deux discret, parfois un cadre sans titre. Sa démission, six mois après l'opération, révèle que la valeur reposait sur une personne que le dossier ne mentionnait pas.

Le dirigeant de conquête dépassé par la structuration. Le fondateur qui a fait passer l'entreprise de zéro à trente millions est rarement celui qui la fera passer de trente à cent : les qualités qui ont créé la valeur — l'intuition, la vitesse, l'omniprésence — deviennent les obstacles de la phase suivante. Le dossier a évalué un bilan ; il fallait évaluer une adéquation à la phase qui s'ouvre.

La fracture silencieuse du comité de direction. Cinq profils brillants, cinq entretiens rassurants — et deux camps qui ne coopèrent plus depuis deux ans, tenus ensemble par une croissance qui pardonnait tout. Le ralentissement venu, la fracture paie ses intérêts. Aucun CV ne la mentionnait : elle n'existe qu'entre les personnes, pas en elles.

La succession jamais préparée. Le dirigeant partant a promis une transition ; personne n'a évalué le successeur — ni surtout évalué contre quoi : le besoin de l'entreprise dans trois ans, pas le portrait du titulaire d'aujourd'hui.

Le désalignement du LBO. Le package a été négocié, signé, sécurisé juridiquement. Mais la mécanique juridique d'un management package ne dit rien de son effet réel : engage-t-il ceux qu'il doit retenir, dans la

durée du plan, aux moments où le plan fera mal ? L'alignement des intérêts est un fait psychologique et collectif avant d'être une clause.

Ces situations ont un point commun : aucune n'était illisible. Chacune laissait des signaux — mais des signaux qui ne trouvaient leur place dans aucun classeur, parce qu'aucune catégorie d'expertise n'avait mandat pour les recueillir.

1.3 — Ce que la recherche confirme

L'intuition des praticiens — le facteur dirigeant décide des opérations — a été mise à l'épreuve académiquement. L'étude de référence est celle de Steven Kaplan, Mark Klebanov et Morten Sorensen, publiée dans *The Journal of Finance* en 2012 sous le titre « Which CEO Characteristics and Abilities Matter? » : plusieurs centaines d'évaluations approfondies de candidats dirigeants d'entreprises sous LBO et capital-risque, croisées avec la performance ultérieure des opérations.

Deux résultats méritent d'être retenus. Le premier : l'évaluation structurée capte un signal réel — les caractéristiques mesurées avant la prise de fonction sont corrélées à la réussite ultérieure. Le facteur humain n'est donc pas ce « qualitatif » insaisissable qu'on abandonne à l'instinct : il se laisse instruire. Le second résultat est plus dérangeant : ce sont les traits d'exécution — la constance, l'exigence, la capacité à tenir un cap et à faire faire — qui discriminent la réussite, davantage que l'aisance relationnelle et le brio interpersonnel. Or l'entretien informel — le dîner, la présentation au comité — mesure précisément l'inverse : il privilégie naturellement le charme, l'aisance, la qualité du récit. L'écart entre ce que l'instinct mesure et ce qui compte n'est pas une nuance : c'est la justification même de l'instrumentation.

1.4 — Pourquoi l'angle mort persiste

Si le coût est si visible et la preuve si datée, pourquoi l'angle mort demeure-t-il ? Trois mécanismes le maintiennent — et c'est parce qu'ils sont structurels qu'aucun supplément d'attention ne les lève.

Le biais de confiance. Le jugement expert non structuré est, sur ce terrain, un instrument médiocre — la psychologie du travail l'établit depuis des décennies, et c'est difficile à admettre pour des professionnels dont le métier est précisément de juger. Plus l'expérience est longue, plus la confiance dans l'instinct est haute ; la validité, elle, ne suit pas. L'entretien libre produit de la conviction, pas de la prédiction.

Le conflit de position. Celui qui a défendu le dossier devant son comité ne peut pas contre-expertiser le pari humain qu'il a voulu. Ce n'est pas une faiblesse morale, c'est un biais d'engagement mécanique : on ne juge pas froidement ce qu'on a acheté. Toutes les autres diligences sont confiées à des tiers pour cette raison exacte — le facteur humain est le seul volet dont on demande au porteur du deal d'être aussi l'expert.

Le vide d'offre. Le haut du marché est servi : les pratiques d'évaluation de dirigeants existent, calibrées pour les grandes capitalisations, à leurs prix et dans leurs formats. Le bas du spectre relève de l'évaluation RH — compétente sur l'individu, muette sur la thèse d'investissement. Entre les deux, le small et le mid-cap — là où se font la plupart des opérations — n'ont personne qui parle leur langue, à leur échelle et dans leur calendrier. Une demande sans offre finit par ne plus se formuler : le silence du marché entretient l'angle mort qui l'a créé.

L'angle mort n'est pas un oubli — il est structurel. Et ce qui est structurel ne se corrige pas par un supplément d'attention : il se traite par la structure. Une méthode.

2. Le grand repricing de l'intelligence

Notre livre blanc n° 1, *Ce monde qui vient*, établit le mouvement et le développe : le travail cognitif d'analyse a été reprécié à la baisse, définitivement, et ce qui se raréfie en proportion est ce que la machine ne portera pas — le jugement qui engage une responsabilité, l'accès consenti aux personnes, la confiance d'un comité, la signature. Ce qu'il faut en retenir ici tient au retournement propre à la décision de capital : l'appareil d'analyse de l'investisseur se banalise avec le reste — mémorandums, modèles, comparables —, tandis que la variable que cet appareil n'a jamais su lire devient le premier territoire du jugement. **Un monde où l'analyse est gratuite est un monde où le jugement est le seul différenciant qui reste : l'angle mort du chapitre précédent cesse alors d'être un défaut tolérable, il devient l'endroit exact où l'avantage se déplace.**

3. Ce que soixante ans de recherche établissent

Le facteur humain des décisions de capital n'est pas un territoire vierge : il est l'un des plus étudiés des sciences de gestion et de la psychologie du travail. Trois corpus de recherche, convergents, fondent tout ce qui suit.

3.1 — La stratégie échoue dans l'organisation

Pourquoi des plans impeccables meurent-ils dans l'exécution ?

La question est aussi vieille que la discipline. Alfred Chandler a posé le premier terme en 1962 : la structure suit la stratégie — une stratégie nouvelle exige une organisation nouvelle, et la plupart des échecs stratégiques sont des retards d'organisation. La théorie de la contingence a établi le second : Burns et Stalker (*The Management of Innovation*, 1961), puis Lawrence et Lorsch, ont montré qu'il n'existe pas de bonne organisation dans l'absolu — seulement des organisations adéquates ou non à leur environnement et à leur projet. Les modèles de congruence — Nadler et Tushman, le 7S, l'étoile de Galbraith — en ont tiré la grille : la performance naît de l'alignement entre les composantes de l'organisation, et se perd dans leurs désalignements.

La recherche contemporaine a durci le trait. Richard Rumelt : la mauvaise stratégie se reconnaît à ce qu'elle n'a pas voulu descendre dans l'organisation — elle proclame des objectifs sans construire le chemin. Roger Martin et A.G. Lafley : la cascade de choix stratégiques n'a de réalité que déployée jusqu'aux capacités et aux systèmes qui la portent. David Teece, puis Rita McGrath : dans des environnements instables, l'avantage concurrentiel durable cède la place à la capacité de se reconfigurer — et cette capacité est une propriété des équipes, pas des documents.

Évaluer une thèse sans descendre jusqu'à l'organisation qui doit la porter, c'est évaluer un plan, pas une entreprise.

3.2 — L'équipe dirigeante, variable explicative

Pourquoi cinq CV brillants ne disent-ils rien de l'équipe ?

Le deuxième corpus déplace le regard de l'organisation vers ceux qui la dirigent. La théorie des échelons supérieurs — Hambrick et Mason, 1984 — a établi que l'entreprise est le reflet de son équipe de direction : les choix stratégiques, la prise de risque, la performance portent l'empreinte mesurable des dirigeants, de leurs parcours et de leurs représentations. L'unité d'analyse pertinente n'est donc pas l'individu isolé : c'est l'équipe.

Or l'équipe, précisément, est ce que l'addition des profils ne montre pas. Ruth Wageman et Richard Hackman, au terme de l'une des plus vastes enquêtes menées sur les comités de direction, ont établi un résultat contre-

intuitif : les équipes dirigeantes figurent parmi les équipes les moins performantes des organisations — non par défaut de talents, mais par défaut de conditions : des frontières floues, un cap ambigu, des réunions sans objet réel, des incitations qui récompensent tout sauf le travail collectif. Amy Edmondson a ajouté la variable qui gouverne l'apprentissage : la sécurité psychologique — la possibilité de dire l'erreur et le désaccord sans coût — sans laquelle une équipe brillante devient un agrégat prudent.

Ce qui prédit la performance d'une direction ne réside pas dans les personnes, mais entre elles — dans le système d'interactions que forment des profils, des fonctions et des intérêts. C'est ce système qu'il faut savoir lire.

3.3 — Mesurer l'humain : possible, dans des limites qu'il faut assumer

Que peut-on savoir — et que ne saura-t-on jamais ?

Le troisième corpus est celui de la mesure. Un siècle de psychologie du travail a établi une hiérarchie des instruments, synthétisée par la méta-analyse de Schmidt et Hunter (1998) sur la validité prédictive des méthodes de sélection. Au sommet : l'entretien structuré — questions standardisées, grilles d'évaluation ancrées, évaluateurs formés — dont la validité prédictive est parmi les plus élevées connues. En bas : l'entretien libre, disqualifié moins par sa validité faible que par la fausse confiance qu'il inspire — il convainc l'évaluateur sans informer la décision. Sur la personnalité, le consensus scientifique est le modèle en cinq facteurs : Barrick et Mount ont établi que la conscienciosité — l'organisation, la fiabilité, la persévérance — prédit la performance professionnelle à travers les métiers ; un résultat qui fait précisément écho aux traits d'exécution de l'étude de Kaplan, Klebanov et Sorensen.

Le versant négatif doit être dit avec la même netteté : les typologies populaires — celles qui rangent une personne dans un type en quatre lettres ou en quatre couleurs — ne satisfont pas les standards psychométriques élémentaires de fidélité et de validité prédictive ; leur succès commercial ne leur tient pas lieu de preuve, et elles n'ont pas leur place dans une décision d'investissement. Et même les instruments valides ont des limites : leurs validités sont réelles mais probabilistes — elles déplacent les probabilités, elles ne prédisent pas un destin. C'est pourquoi la seule méthode sérieuse est la triangulation : entretiens structurés, inventaire de personnalité validé, données factuelles — chaque source contrôlant les angles morts des autres, les convergences faisant preuve, les contradictions faisant question.

L'honnêteté sur les limites de la mesure est ce qui distingue le praticien rigoureux du vendeur de tests — un paradoxe utile : un assessment qui promet la certitude ment ; un assessment qui hiérarchise les probabilités et assume ses inconnues éclairer.

4. Le fuseki « human capital assessment » — lire l'entreprise comme un système

Les trois corpus qui précèdent établissent le nécessaire : descendre de la thèse à l'organisation, lire l'équipe comme un système, mesurer avec des instruments honnêtes. Aucun ne fournit à lui seul le cadre qui intègre ces exigences dans une lecture unique, au service d'une décision de capital. C'est l'objet du fuseki « human capital assessment » — né d'une pratique de l'évaluation d'équipes dirigeantes — déclaré, non documenté dans ce texte —, formalisé ensuite, adossé aux lignées théoriques qu'on vient de lire. Au jeu de go, le goban est le plateau : la lecture d'ensemble qui rend le bon coup possible ; le fuseki est le schéma d'ouverture qui organise la partie.

4.1 — Deux entreprises vivent sous le même toit

Dans chaque société cohabitent deux entreprises. L'entreprise officielle : l'organigramme, les processus, les délégations, les packages — celle que les documents décrivent et que l'audit photographie. Et l'entreprise réelle : qui parle à qui, qui suit qui, qui décide vraiment, qui y croit — celle que tout dirigeant connaît et qu'aucun classeur ne contient. La santé d'une équipe ne se lit ni dans l'une ni dans l'autre : elle se lit dans ce qu'elles se font l'une à l'autre.

Trois situations que tout dirigeant a déjà vécues.

Elles se renforcent. Une décision prise lundi est appliquée mardi. Les processus aident au lieu de freiner ; les meilleurs restent — et l'on sait pourquoi. La structure claire libère l'énergie du vivant ; le vivant sain légitime la structure et la corrige. Lecture d'investisseur : l'équipe portera la thèse — accompagner, sans sur-piloter.

Elles s'ignorent. L'organigramme dit une chose, la réalité en fait une autre. Les processus existent, chacun les contourne ; tout passe par les canaux officiels ; les réunions officielles enregistrent des décisions prises ailleurs. Ni destruction ni renfort : une déconnexion — et la valeur fuit en silence. Lecture : reconnecter le vivant et la structure avant de réorganiser — réorganiser une déconnexion ne fait qu'en déplacer les lignes.

Elles se détruisent. Chaque réorganisation nourrit la défiance ; chaque départ appelle plus de contrôle — qui provoque le départ suivant. La spirale s'auto-alimente : le mécanisme même qui faisait la force du système en fait la vitesse de sa chute. Lecture : le risque s'auto-amplifie — agir vite, au point d'appui.

Ces trois situations ont désormais un nom : ce sont les trois régimes d'une même boucle — vertueux, rompu, inversé. La filiation est assumée : Burns et Stalker ont établi, dès 1961, la distinction des régimes mécanique et organique. Le déplacement propre du modèle tient en une phrase : ces deux régimes ne fonctionnent pas en curseur — plus ou moins de structure, plus ou moins de vivant — mais en boucle de rétroaction, qui se renforce dans le sens où elle tourne. La bureaucratie n'est pas un excès de mécanique : c'est un mécanisme que l'organique ne nourrit plus. L'épuisement des organisations informelles n'est pas un excès d'organique : c'est

un organique qui refuse le secours du mécanique. Le diagnostic pertinent n'est jamais « où placer le curseur » — c'est : la boucle tourne-t-elle, et dans quel sens ?

4.2 — L'architecture : trois niveaux, six dimensions

FIGURE

Le fuseki « human capital assessment » — trois niveaux, six dimensions. Au centre, la Vision, le référentiel : elle se qualifie (formulée, partagée, incarnée, communiquée), elle ne se score jamais. Au corps, quatre quadrants scorés — le stock, l'allocation, le système, le carburant. En couronne, la Gouvernance — le contrôle, scorée à son plan propre.

La boucle est le mouvement du modèle ; encore faut-il l'appareil qui le décrit. Le fuseki « human capital assessment » articule trois niveaux logiques et six dimensions d'examen — et la précision compte : ces six dimensions ne sont pas six cases d'une check-list, elles n'appartiennent pas au même plan.

Au centre, la Vision — le référentiel. Le projet stratégique, la thèse d'investissement : sa clarté, son partage, son incarnation, sa communication. Elle occupe le centre pour une raison logique et non décorative : elle est ce contre quoi tout le reste s'évalue. Rien ne se juge dans l'absolu — un même profil de dirigeant est un atout en phase de conquête et un risque en phase de structuration ; une même équipe soudée est une force sur le papier et une fragilité si sa cohésion repose sur deux personnes que le plan sépare. La Vision n'est donc pas scorée — on ne mesure pas un étalon avec lui-même — elle est qualifiée : formulée ? partagée ? incarnée ? communiquée ? Une Vision défaillante ne fausse pas seulement sa propre case : elle rend toutes les autres lectures indéterminées.

Au corps, quatre quadrants — l'opération, évaluée et scorée. Chacun répond à une question que tout investisseur se pose déjà.

Ressources clés — la question du stock. Compétences, expériences, connaissances : de quels actifs humains l'organisation dispose-t-elle, en alignement avec son modèle opérationnel ? Où est le manque, et comment l'adresser ?

Fonctions critiques — la question de l'allocation. Quelles fonctions portent réellement la performance ? Sont-elles identifiées, équipées, délimitées — et tenues par les meilleures personnes ? Combien de plans reposent sur une fonction que personne n'a désignée comme critique ?

Synergies — la question du système. Les dynamiques entre personnes et entre équipes sont-elles fluides, coopératives, alignées sur la feuille de route ? Cinq profils brillants ne font pas une équipe : c'est ici que la différence se lit.

Engagement — la question du carburant. Quelle adhésion réelle au projet — du sens dans les missions, des incitations justes, une perspective pour les ambitions ? Et, dans un LBO, l'alignement effectif du package au-delà de sa mécanique juridique : engage-t-il, dans la durée, ceux qu'il doit retenir ?

En couronne, la Gouvernance — le contrôle, scorée à son plan propre. La démarcation avec les Fonctions critiques est l'une des plus opératoires du modèle : les Fonctions critiques relèvent de l'opérationnel — qui fait tourner l'entreprise ; la Gouvernance relève de l'administratif — qui gouverne l'entreprise : les organes, les règles du jeu, les rapports entre actionnaires et direction, les mécanismes de contrôle et de transmission. Diriger et gouverner sont deux verbes que le langage courant confond ; le modèle les sépare, et cette séparation change les remèdes. Le même fait — un fondateur omniprésent — se lit deux fois : comme concentration opérationnelle (une dépendance homme-clé, qui appelle un plan de succession et un renforcement du deuxième cercle) et comme défaillance administrative (une absence de contre-pouvoir, qui appelle une gouvernance effective). Traiter l'un et laisser l'autre, c'est n'avoir rien traité.

4.3 — La courroie de transmission

Reste le lien entre le sommet et le centre — et c'est la seconde boucle du modèle, d'une nature différente de la première. La Gouvernance ne surplombe pas le système pour décorer : elle tient la courroie de transmission entre l'opération et l'intention. Elle est l'instance qui mesure l'écart entre ce que le système produit et ce que la thèse visait — et qui corrige : le système, ou la thèse elle-même. Là où la boucle du corps s'amplifie dans le sens où elle tourne, la courroie équilibre — c'est le thermostat de la thèse. Elle connaît deux états : tenue — le pilotage s'exerce, l'écart se lit et se réduit — ou rompue — l'organisation dérive : opérante peut-être, mais plus au service de son projet.

La lecture complète d'une situation croise donc le régime du moteur et l'état de la courroie — et c'est cette combinatoire, non une collection de notes, qui qualifie une organisation. Deux cas suffisent à montrer ce qu'elle voit et que rien d'autre ne voit. Le succès qui dérive : un moteur vertueux sous courroie rompue — l'entreprise performe, les équipes se renforcent, tous les scores sont bons ; mais plus personne ne mesure l'écart à la thèse, et l'organisation s'éloigne, avec efficacité, de ce pour quoi on l'a achetée. Aucun audit ne classe ce cas en risque ; la combinatoire le désigne. La crise vue, donc pilotable : un moteur inversé sous courroie tenue — la spirale est enclenchée, mais la gouvernance la voit, la nomme et arbitre ; le pronostic est tout autre que celui de la même spirale sous une gouvernance aveugle. Même photo, deux films — et deux décisions opposées.

4.4 — Le film, pas la photo : l'approche intégrale

Un audit photographie l'entreprise officielle — organigrammes, processus, indicateurs : une image nette, exacte, nécessaire. Mais l'entreprise réelle ne se photographie pas : elle s'observe en mouvement. Lire une équipe, c'est regarder le film — les deux entreprises, et ce qu'elles se font l'une à l'autre, dans le temps.

Systémique — le symptôme n'est presque jamais la cause. Dans un système, le problème apparaît rarement là où il naît. Une sous-performance commerciale peut naître d'une gouvernance bloquée ; un turnover, d'un package qui n'engage pas ; un projet qui patine, des meilleurs alloués aux mauvaises fonctions. Le modèle remonte du symptôme au mécanisme — et traite la cause, pas le bruit.

Dynamique — un état n'est pas une trajectoire. Une même photo cache deux films opposés : l'entreprise en train de se réparer, celle en train de se défaire. Le diagnostic donne le sens et la vitesse du mouvement — et

c'est le mouvement, non l'état instantané, qui décide de l'action : accompagner, reconnecter, intervenir.

C'est l'approche intégrale : l'entreprise officielle, l'entreprise réelle, et la dynamique qui les lie. Là où l'audit s'arrête à ce qui se compte, le Goban lit ce qui se joue.

5. De la grille au geste — la pratique de l’assessment

Un modèle ne vaut que par le geste qu’il permet. Voici comment la lecture descend en pratique — en deux semaines à compter du premier entretien, dans un protocole invariant.

5.1 — Le protocole en cinq mouvements

Le cadrage. La mission s’ouvre par la Vision : reformulation de la thèse d’investissement ou du projet stratégique, avec ceux qui le portent. Ce mouvement n’est pas une formalité — le sujet présenté est rarement le vrai sujet, et sans référentiel explicite, aucune lecture n’est possible : on ne peut pas évaluer une adéquation sans savoir à quoi.

La prise d’information. Entretiens structurés des personnes clés, sur grille standardisée — le prédicteur le plus validé de la recherche — croisés avec un inventaire de personnalité de la famille des cinq facteurs, à validité documentée, et avec l’analyse documentaire. Chaque signal recueilli se rattache à l’une des six dimensions du modèle : c’est la garantie d’exhaustivité — rien de ce qui compte n’est sans case, rien de ce qui est recueilli n’est perdu.

La triangulation. Les sources se contrôlent mutuellement. Les convergences font preuve ; les contradictions font question — et elles sont signalées comme telles, jamais lissées : une contradiction entre ce que disent les entretiens et ce que montre l’instrument est une information, souvent la plus précieuse de la mission.

La restitution. Le livrable est un rapport de comité, et il lit un système : matrice des fonctionnements collectifs, évaluation scorée des quatre quadrants et de la Gouvernance, qualification de la Vision, recommandations hiérarchisées. Les lectures individuelles ne s’y déversent pas : elles vont à chaque personne évaluée, en restitution, et ne remontent au rapport que par ce qu’elles font au système — nommément lorsque la décision l’exige et que la personne y a consenti. C’est la condition éthique et pratique de l’exercice : ce qui a été mesuré se dit d’abord à celui qui l’a donné.

Le suivi. La lecture se ferme en feuille de route : des décisions à instruire, avec porteurs et échéances — pas des observations. Car le diagnostic ne rend pas des notes : il localise le point d’appui — l’endroit, souvent éloigné du symptôme, où une action limitée produit l’effet maximal.

5.2 — Les deux disciplines

Ce protocole tient par deux disciplines, qui font l’une et l’autre partie du produit.

La discipline juridique. Évaluer des personnes est un acte juridiquement encadré — et c’est une protection pour tous. Finalité explicite, consentement éclairé de chaque personne évaluée, minimisation des données recueillies, droits d’accès, restitution individuelle, conservation limitée : ce cadre n’est pas une contrainte

subie, c'est ce qui rend les conclusions utilisables dans une décision de gouvernance. Un matériau recueilli loyalement est opposable ; un matériau recueilli à l'insu des personnes ne l'est pas.

La discipline technologique. L'intelligence artificielle intervient dans la production — et le fuseki « human capital assessment » est précisément ce qui permet de l'employer sans rien lui céder. Un cadre conceptuel explicite trace la division du travail : la machine instruit ce qui s'instruit — la structuration des verbatims d'entretiens, la mise en cohérence des signaux sur les six dimensions de la grille, les contrôles de complétude et de contradiction, la mise en forme — sous supervision humaine constante ; et le jugement retient ce qui n'appartient qu'à lui — la pondération contextuelle, la reconnaissance du régime, la recommandation, la signature. La règle est absolue, éthique, juridique et méthodologique à la fois : la machine n'évalue jamais une personne, et aucune décision n'est automatisée. Déléguer la production sans déléguer la pensée : c'est exactement ce qu'un modèle explicite rend possible — et ce qu'aucune intuition, si outillée soit-elle, ne garantit.

6. Cinq situations où l'assessment change la décision

L'assessment d'équipe dirigeante n'est pas un exercice périodique : il s'indexe sur les moments où la décision se joue. Cinq occasions concentrent l'essentiel.

Les cent premiers jours. Le closing est signé ; le plan de création de valeur se calibre maintenant. L'assessment y apporte la carte : les dépendances réelles, les successions à préparer, les quick wins humains — et le point d'appui par lequel commencer. Cent jours engagent trois ans ; autant les engager sur une lecture que sur une impression.

Entre signing et closing. La condition n'est pas un moment du calendrier : c'est l'accès loyal aux personnes et leur consentement. Dès que ces deux conditions existent — souvent en phase confirmatoire, parfois plus tôt —, la mission peut se tenir. Conditions, package, intégration : tout ce qui se négocie encore gagne à l'être en connaissance de l'équipe, avant que tout soit figé.

La participation qui sous-performe. L'écart au plan a toujours plusieurs pères possibles : le marché, le modèle, le management. L'assessment isole la part managériale de l'écart — avant de conclure au marché, ou de remplacer le mauvais dirigeant : celui qu'on voit, qui n'est pas toujours celui qui pèse.

La succession et l'homme-clé. Évaluer les successeurs contre le besoin futur de l'entreprise, pas contre le portrait du titulaire. La succession réussie remplace une fonction dans une phase — presque jamais une personne à l'identique.

Le build-up. La valeur d'une consolidation se détruit d'abord dans son intégration humaine. Lire les deux équipes avant de les fondre — leurs fonctions critiques respectives, leurs synergies, leurs cultures de décision — transforme un pari d'intégration en plan d'intégration.

7. L'éthique de la mesure

Il faut finir par où les malentendus commencent : ce que cette pratique refuse.

Le secteur de l'évaluation connaît ses tentations — survendre la prédiction, produire des scores faussement rassurants, transformer des probabilités en verdicts, habiller de science des typologies qui n'en sont pas. Ces tentations sont économiquement rationnelles : la certitude se vend mieux que la nuance. Elles sont aussi exactement ce qui a discrédité l'évaluation aux yeux de dirigeants qui, une fois « profilés » en quatre lettres, n'y sont jamais revenus.

Le contre-pied se prend par conviction — et par intérêt bien compris : un assessment n'est défendable devant un comité, et devant un juge le cas échéant, que s'il est honnête sur ses limites. D'où cinq engagements qui ne se négocient pas. Les personnes évaluées savent ce qui est mesuré, pourquoi, pour qui — et chacune reçoit sa restitution. Les instruments sans validité démontrée sont exclus, quelle que soit leur popularité. Les conclusions distinguent l'établi, le déclaré, la réserve et le non établi — un jugement qui ne connaît pas ses degrés de certitude n'est pas un jugement, c'est une opinion. Aucun score ne se substitue au jugement de ceux qui décident. Et la mesure reste au service de la décision — jamais l'inverse : l'assessment éclaire la décision ; il ne la prend pas.

Ce n'est pas la posture la plus commode commercialement. C'est la seule qui soit défendable — et, dans la durée, la seule qui construise ce que cette pratique exige pour exister : la confiance de ceux qui ouvrent leur comité de direction à un regard extérieur.

8. Le coup juste

Ce document s'est ouvert sur des questions de vingt-trois heures ; il se ferme sur le mouvement qui les rend enfin instruisibles.

Ce qui rend ces questions instruisibles n'est pas une méthode nouvelle : c'est un prix qui a changé. La condition humaine d'une décision d'investissement — cette équipe-là, pour ce plan-là, dans cette phase-là — n'a jamais été illisible ; elle était trop chère à lire pour le budget d'attention d'un deal. Elle était l'angle mort tolérable d'un monde où l'analyse coûtait cher ; elle devient la variable différenciante d'un monde où l'analyse ne coûte plus rien. Ce mouvement ne dévalue pas le jugement — il le rend plus rare, donc plus précieux, et il désigne ses territoires : ceux où la décision engage une responsabilité, où l'accès se consent, où la conclusion se signe. Celui-ci est le premier.

Ce qu'il faut pour la lire existe : soixante ans de recherche sur l'organisation et les équipes, une hiérarchie d'instruments validés, et un cadre — le fuseki « human capital assessment » — qui intègre les signaux en une lecture unique : trois niveaux, six dimensions, deux boucles, et au bout la seule chose qui compte, le point d'appui.

Au jeu de go, on appelle tesuji le coup juste : le placement précis qui accomplit plus que la force brute. C'est l'ambition exacte de cette pratique — ni la lourdeur d'un dispositif de place, ni l'instinct seul : une lecture structurée, honnête et actionnable, au service d'une seule chose — la décision juste.

Tout est audité. Sauf ce qui décide de tout. Il est temps que cela cesse d'être vrai.

Colophon

Où aller ensuite. La thèse générale dont ce document est une application se lit dans **Ce monde qui vient** (/livres-blancs/ce-monde-qui-vient) (livre blanc n° 1). La mécanique de production — comment se conçoit une chaîne d'intelligence artificielle qui instruit tout et n'évalue personne — se lit dans **L'intelligence agencée** (/livres-blancs/lintelligence-agencee) (livre blanc n° 3).

Références. Les travaux cités dans ce document sont ceux qui fondent la hiérarchie de validité des méthodes d'évaluation (Schmidt et Hunter sur la validité prédictive des méthodes de sélection ; Barrick et Mount sur le modèle en cinq facteurs), la lecture des équipes dirigeantes comme systèmes (Hambrick et Mason sur les échelons supérieurs ; Wageman et Hackman sur les conditions de fonctionnement des équipes de direction ; Edmondson sur la sécurité psychologique) et l'analyse des organisations en boucles de rétroaction (Burns et Stalker). Pour le reste, ce texte ne cite aucune source secondaire : il expose une matrice et son emploi.

FRONTIÈRE — *La frontière de l'intelligence au service de votre leadership.*

« Tout est audité. Sauf ce qui décide de tout. »

Dérisquer le facteur humain dans vos décisions de capital.

Frontière — *Frontier intelligence for human capital assessment & leadership advisory*. Fondée à Marseille par Alice Arnaud, la structure sert les investisseurs et les directions d'entreprise sur toute la France.

Tesuji — le moteur · Goban — le répertoire des matrices · Kifu — l'interface de décision. « Le Goban lit, le Tesuji instruit, le Kifu consigne. »

Alice Arnaud, fondatrice — alice@frontiere.ai · frontiere.ai

© Frontière 2026 — Le Goban, ses fuseki et le moteur Tesuji sont la propriété intellectuelle de Frontière.