

FRONTIÈRE

FRONTIER INTELLIGENCE FOR LEADERSHIP ADVISORY

LIVRE BLANC N° 3

L'intelligence agencée

FRONTIER INTELLIGENCE FOR LEADERSHIP ADVISORY · POUR CEUX QUI DIRIGENT

*Ce que rend possible une chaîne d'intelligence qui lit tout, n'oublie rien
et se vérifie elle-même — et ce qu'il faut concevoir pour que cette
puissance vaille quelque chose*

La frontière de l'intelligence au service de votre leadership.

Objectiver le facteur humain dans les décisions qui n'ont pas de seconde chance.

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	Ouverture — La machine qui a tout lu
02	1. Ce qui vient de devenir possible
03	2. Le faux dilemme
04	3. Le principe d'architecture — l'instruction, jamais le verdict
05	4. L'atelier — la division du travail, poste par poste
06	5. Le cadre, et pourquoi il vous protège
07	6. La science aux entrées, le jugement à l'intégration
08	7. La gouvernance prouvable — la preuve par l'acte
09	8. Conclusion — L'intelligence agencée

Ouverture — La machine qui a tout lu

Le statut de ce texte, dit d'emblée parce qu'il commande la lecture : c'est une démonstration théorique. La scène qui suit est une situation type, inspirée de situations réelles. Ce document n'invoque aucun résultat de mission, aucun cas client, aucune donnée propriétaire.

À la fin d'une mission d'évaluation d'une équipe dirigeante, la machine a tout lu. Les quatorze heures d'entretiens, transcrites au mot près. Le plan stratégique et ses trois révisions successives. Deux ans de comptes rendus de comité de direction. L'organigramme officiel, et celui que personne n'a jamais dessiné mais que les échanges laissent apparaître. Les restitutions des instruments. La documentation du projet que cette équipe est censée porter. Elle a tout en mémoire, simultanément, sans fatigue et sans oubli.

Il lui faudrait quelques secondes pour produire ce qu'on lui demande partout ailleurs : un classement des cinq dirigeants, une note par personne, un indice de risque de départ, une recommandation de remplacement.

Elle ne le fera pas. Non parce qu'elle en serait incapable — elle en est parfaitement capable, et c'est très exactement le problème — mais parce que la chaîne dans laquelle elle travaille a été construite pour qu'elle ne le fasse jamais, et parce que cette interdiction est vérifiable ligne à ligne.

Cette machine-là n'existait pas il y a trois ans, et le fait qu'elle existe est le sujet d'un autre de nos documents : *Ce monde qui vient* soutient que l'intelligence a toujours été rationnée, que la rareté se lève, et que ce qui s'ouvre alors n'est pas d'abord une ère de remplacement mais d'élargissement. Restait à savoir ce qu'on en fait quand ce qu'on instruit, ce sont des personnes. C'est l'objet de celui-ci.

Reste la question que personne ne pose dans cet ordre. Non pas « qu'est-ce qu'on lui interdit ? », qui viendra — mais : **qu'est-ce que cela rend possible ?** Car une machine qui a lu quatorze heures d'entretiens, deux ans de comptes rendus et le projet que cette équipe est censée porter, sans fatigue et sans oubli, met à disposition quelque chose qui n'a jamais existé : un dossier instruit en entier, à l'échelle d'une décision réelle, dans le temps d'une décision réelle.

Ce que ce document décrit est cette capacité, et le travail qu'elle exige. Car elle ne se ramasse pas : une chaîne d'intelligence branchée sans conception sur un problème produit du volume, du plausible et de la confusion — plus vite qu'avant. Ce qui transforme la puissance en valeur porte un nom, et c'est le métier de cet atelier : l'*AI design*, la conception de l'interface entre une capacité et les humains qui décident.

On juge d'ordinaire un dispositif d'intelligence artificielle à ce qu'il sait faire. Nous soutiendrons qu'il faut le juger à deux choses ensemble : ce qu'il rend possible, et ce qu'on lui a interdit — les deux étant liés plus étroitement qu'on ne le croit, puisque, dans un métier qui porte sur des personnes, c'est l'interdit qui produit la matière. Ce n'est pas une plaquette : c'est la description d'une architecture, livrée avec ses limites et exposée à la contradiction. Le lecteur qui voudra la mettre en défaut trouvera ici de quoi le faire — c'est la condition pour qu'elle vaille quelque chose.

1. Ce qui vient de devenir possible

Commençons par la capacité, parce que c'est elle qui a changé, et parce qu'aucune discussion sur les garde-fous n'a de sens tant qu'on n'a pas mesuré ce qu'il y a à garder.

Un dirigeant qui décide sur des hommes travaille depuis toujours avec un échantillon. Il a rencontré trois personnes sur douze, lu la note de synthèse et non les pièces, retenu ce que sa mémoire a bien voulu garder de la réunion de mars. Ce n'est pas un défaut de sérieux : c'est le régime normal de toute décision humaine, et il a été le régime normal parce que l'attention pensante coûtait cher. Ce qui suit décrit ce qui cesse d'être vrai.

Lire tout, et non un échantillon. Une chaîne instruite prend en charge la totalité d'un corpus : les entretiens transcrits au mot près, le plan stratégique et ses trois révisions, deux ans de comptes rendus de comité, les documents du projet que l'équipe doit porter. Non pas un résumé de ces pièces — les pièces. La différence n'est pas de vitesse, elle est de nature : on cesse de raisonner sur ce qu'on a eu le temps de lire pour raisonner sur ce qui existe.

Ne rien oublier, et tout tenir en même temps. L'esprit humain le plus rigoureux perd le fil au-delà de quelques dizaines d'éléments ; il compense par des notes, des grilles, des synthèses — c'est-à-dire par de la perte volontaire. Une chaîne tient l'intégralité du dossier simultanément, ce qui autorise un geste jusqu'ici impossible : rapprocher deux phrases prononcées par deux personnes différentes, à six mois d'intervalle, dans deux contextes sans rapport.

Chercher la contradiction au lieu de l'attendre. Dans la pratique ordinaire, une contradiction se découvre par accident — quelqu'un se souvient, quelqu'un s'étonne. Elle peut désormais se chercher : systématiquement, sur toutes les pièces, en croisant ce qui est dit avec ce qui est écrit et avec ce qui a été fait. C'est un travail que personne n'a jamais financé parce qu'il coûtait plus cher que ce qu'il rapportait en moyenne — alors qu'il vaut, dans les rares cas où il trouve, infiniment plus que son prix.

Triangler à une échelle nouvelle. Un praticien recoupe ce dont il se souvient ; une chaîne recoupe tout. Le même signal — un dirigeant qui décrit sa manière de trancher — se retrouve dans son entretien, dans les comptes rendus où on le voit trancher, et dans les propos de ceux qui travaillent avec lui. La convergence ou l'écart entre ces trois sources est une information de première qualité, et elle était hors de portée.

Instruire le cas particulier au prix du cas général. C'est peut-être le déplacement le plus profond. Une organisation qui traite un cas sur mesure paie chaque fois le prix d'une réflexion neuve ; c'est pourquoi elle standardise. Quand l'instruction devient abondante, la question sur mesure cesse d'être un luxe. Appliqué à une équipe dirigeante : on n'applique plus une grille générique à une situation particulière, on instruit *cette* situation-là, contre *cette* thèse-là.

Ne jamais s'arrêter. Une veille continue sur les opérations, les mouvements de dirigeants, l'environnement d'une participation, ne demande plus un abonnement et deux personnes : elle tourne. Le dossier n'est plus une photographie prise à la date de la mission, il peut redevenir vivant.

Voilà l'état de la capacité. Elle n'est pas hypothétique, elle n'est pas à cinq ans : c'est ce qu'une chaîne bien conçue fait aujourd'hui, et le corpus de l'atelier — sa méthode, ses études, ce document même — en est produit sous direction et jugement humains. *Preuve par l'acte, jamais par la déclaration.*

Et maintenant, la mauvaise nouvelle. Rien de ce qui précède ne se ramasse par terre. Chacune de ces capacités a une pathologie jumelle, et elle se déclenche à l'absence de conception. Lire tout produit un volume que personne ne relit. Ne rien oublier produit des rapprochements sans pertinence. Chercher la contradiction en fabrique — un modèle de langage trouvera toujours quelque chose si on le lui demande. Trianguler sans discipline mélange les sources de qualité inégale. Et la veille continue, sans destinataire ni seuil, devient un bruit de fond que l'on finit par couper.

Cette symétrie est la raison d'être de tout ce qui suit. **La puissance ne se déploie pas : elle s'agence.** Ce qui sépare une chaîne qui éclaire une décision d'une chaîne qui l'encombre n'est ni le modèle employé, ni la quantité de calcul — c'est une suite de choix de conception que quelqu'un a faits, ou n'a pas faits.

Une capacité sans agencement n'est pas un avantage : c'est une charge de travail supplémentaire, arrivée plus vite.

2. Le faux dilemme

Cette exigence d'agencement, le marché la satisfait aujourd'hui par deux offres, et aucune des deux ne tient. Tout dirigeant qui a cherché de l'aide sur une décision humaine difficile — recruter un membre de son comité de direction, arbitrer une succession, savoir si l'équipe en place portera la phase qui s'ouvre — a rencontré deux familles de réponses, et les a trouvées l'une et l'autre insatisfaisantes sans toujours parvenir à dire pourquoi.

D'un côté, la pratique à la main : un jugement d'expert exprimé avec assurance. Quatre entretiens conduits, ce qui peut être lu l'est, et un avis rendu dont la qualité tient à une finesse personnelle. La démarche est sincère et souvent juste. Mais elle est seule devant un volume qu'aucune attention humaine ne couvre : le plan stratégique lu en diagonale, retenu de l'entretien de mardi ce qui rimait avec celui de jeudi, triangulé ce dont on se souvient. La confiance dans un jugement d'expert, la recherche l'établit depuis longtemps, est très faiblement corrélée à sa justesse. Ce n'est pas un défaut de compétence : c'est la condition normale d'un cerveau humain devant trop de matière.

De l'autre, le logiciel. Une plateforme qui fait passer des tests, agrège, et rend un tableau de bord : des scores, un indice d'adéquation, parfois un feu tricolore. Le volume, cette fois, n'est plus le problème. Mais l'objet produit n'est signé par personne. Il ne s'explique pas à la personne concernée autrement qu'en lui lisant sa propre note. Il ne s'oppose pas devant un conseil, parce qu'aucun contradicteur ne peut interroger la chaîne qui l'a produit. Et il déplace, en silence, un risque juridique sur celui qui s'en sert — nous y reviendrons, c'est le point le plus mal connu du sujet.

L'erreur consiste à croire qu'il faut choisir. Les deux réponses échouent sur le même point, par des chemins opposés : elles confondent le volume de l'instruction avec la qualité du jugement. L'artisan a le jugement et lui refuse le volume qui le rendrait solide. Le logiciel a le volume et croit qu'il produit du jugement.

Si ces deux offres survivent côte à côte, ce n'est pas par inattention du marché : chacune répond à une ligne budgétaire réelle. L'artisan est acheté quand la décision est trop sensible pour être confiée à un outil, et il l'est souvent à titre presque confidentiel, par une personne plutôt que par une organisation. Le logiciel est acheté quand le volume est trop grand pour être traité autrement, et il l'est par une direction qui doit rendre compte d'un processus. Les deux besoins sont légitimes ; ils ne sont simplement jamais servis ensemble. Et c'est aux étages où les décisions sont à la fois rares et lourdes — le comité de direction, le conseil, l'équipe d'une participation — que l'absence d'une troisième réponse se paie le plus cher, puisqu'on y a besoin des deux à la fois : de la profondeur qu'aucun homme seul ne produit, et de l'engagement qu'aucun logiciel ne porte.

Or l'époque vient de rebattre les cartes de ce faux dilemme, et elle les rebat des deux côtés à la fois. Le travail cognitif d'analyse a été reprecie à la baisse, définitivement : ce qui se vendait hier en jours-homme se produit aujourd'hui en heures-machine — ce qui retire à l'artisan son excuse. Et ce qui se raréfie en proportion est précisément 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 au bas d'une conclusion — ce qui retire au logiciel sa

prétention. Nous avons argumenté ce mouvement pour lui-même dans *Ce monde qui vient* ; il suffit ici d'en retenir qu'aucune des deux offres existantes n'en sort intacte.

D'où le cadre de tout ce document : **l'intelligence de frontière élargit ce qu'un praticien peut instruire ; le jugement gouverné est ce qui en fait une décision.** L'écart ne se rattrape plus à la main. Le logiciel ne peut pas produire ce qu'un décideur achète réellement, qui n'est pas une probabilité mais quelqu'un qui répond de sa lecture. Le différenciant n'est donc ni l'outil ni l'expert : c'est le *design* qui les articule — et un *design*, contrairement à un talent, se décrit, se vérifie et se conteste.

3. Le principe d'architecture — l'instruction, jamais le verdict

Nous arrivons au choix de conception qui commande tous les autres, et il faut dire d'emblée pourquoi il figure ici et non dans un chapitre de conformité. Ce n'est pas une prudence ajoutée à une capacité : c'est ce qui rend la capacité productive. Une chaîne qui note assèche sa propre source — un dirigeant qui se sait évalué par une machine livre la version présentable de lui-même, et il n'y a plus rien à instruire. **L'interdit n'ampute pas la performance du dispositif : il la produit.** Tout le reste de ce chapitre est la traduction de cette idée en spécifications.

Deux ateliers peuvent employer les mêmes modèles, lire le même corpus, mobiliser la même puissance de calcul, et produire des objets de natures opposées. L'un rend une note sur une personne. L'autre rend un dossier instruit qu'un être humain conclut et signe. La différence ne tient pas à la technologie : elle tient à l'endroit où la ligne a été tracée, et à la rigueur avec laquelle elle est tenue.

Notre ligne est la suivante, et elle est invariante : **la machine n'évalue jamais une personne · aucune décision n'est automatisée · le processus est consenti et restitué · chaque conclusion est signée.**

Ce n'est pas une prudence morale ajoutée après coup. Trois nécessités d'ordres différents convergent vers cette règle, et c'est cette convergence qui la rend solide.

La condition du matériau. Un dirigeant ne se livre pas à un système qui le note. Il se livre à une praticienne qui l'écoute, dans un processus dont il connaît les règles, et dont il sait qu'il recevra ce qui le concerne. Cette évidence a une conséquence d'architecture que l'on mesure rarement : l'interdit ne se pose pas *par-dessus* la collecte, il est *ce qui rend la collecte possible*. Une chaîne qui note assèche sa propre source — elle obtient des entretiens de façade, des réponses calibrées, la version présentable de chacun. Autrement dit, la qualité de ce que la machine aura à instruire est fonction de ce qu'on lui a interdit. C'est le renversement le plus contre-intuitif de tout le sujet : la restriction n'ampute pas la performance du dispositif, elle la produit.

La protection juridique de tous. C'est l'objet de la section 5 et il suffit de le rappeler : la ligne maintient le service du bon côté de deux régimes — celui des systèmes à haut risque, celui de la décision automatisée — et elle protège le client autant que le prestataire, puisque l'exposition voyage avec celui qui s'appuie de manière déterminante sur le résultat.

La définition de ce qui s'achète. Un comité de direction, un conseil, un comité d'investissement n'achètent pas un score. Ils achètent une conclusion que quelqu'un signe et dont ce quelqu'un répondra — devant eux, devant la personne évaluée, devant un juge le cas échéant. Une machine ne peut pas signer, non pour des raisons techniques mais parce que la responsabilité n'est pas une fonctionnalité : c'est une relation juridique et morale entre des personnes. On n'achète pas une probabilité ; on achète quelqu'un qui répond de sa lecture. La ligne rouge n'est donc pas une contrainte qui pèse sur le produit : elle est la définition du produit.

Reste à traduire tout cela dans une chaîne réelle, car un principe qui ne descend pas dans les spécifications n'est qu'une intention.

La grammaire des verbes. Un *prompt* n'est pas une manière de parler à une machine : c'est une spécification. La chaîne est donc écrite avec les verbes de l'instruction — veiller, préparer, transcrire, structurer, croiser, recouper, relever, contrôler, mettre en forme — et jamais avec ceux du verdict — évaluer, noter, classer, prédire, qualifier, recommander. Ce n'est pas une précaution de vocabulaire. Une consigne qui demande à un modèle d'« évaluer la solidité du directeur général » a construit un système d'évaluation, quoi qu'en dise la plaquette commerciale, et la qualification juridique suivra la réalité de l'instruction, pas son habillage. Une consigne qui demande de « relever tous les passages où le directeur général décrit sa manière de trancher, avec leurs références » a construit un système d'instruction. Même modèle, même corpus, deux produits, deux régimes de droit. C'est pourquoi les formulations commerciales elles-mêmes engagent : un marketing qui laisse entendre que l'IA évaluée peut requalifier le service que l'atelier, lui, avait correctement construit.

La règle la plus stricte de l'atelier : aucune inférence émotionnelle par la machine. Nous nous plaçons ici volontairement au-dessus du minimum légal. Ce qui est autorisé, c'est l'analyse du **contenu** : ce que la personne dit, les faits qu'elle rapporte, la structure et la cohérence de son récit, les convergences et les contradictions entre les entretiens, les instruments et les pièces. Ce qui est interdit à la machine, c'est l'inférence d'un **état affectif ou psychologique** — anxiété, tension, enthousiasme, abattement — à partir de la voix, du visage, du rythme, des hésitations, de tout signal para-verbal, et, dans notre règle maison, à partir de quelque canal que ce soit, y compris le seul choix des mots. En pratique : la transcription est verbatim et rien d'autre, sans annotation de ton ni marqueur affectif ; aucune analyse prosodique, faciale ou vidéo ; aucun module d'analyse de sentiment dans l'atelier, et tout outil tiers qui en embarquerait un le voit désactivé contractuellement ou se voit écarté.

Et lorsqu'un modèle produit spontanément une qualification de cette nature — « semble mal à l'aise », « ton défensif » —, le passage n'est ni retenu, ni reformulé, ni discrètement recyclé : il est écarté, et l'incident est consigné au journal de la mission, avec sa date, le poste de la chaîne concerné et le remède apporté. Ce détail paraît mineur ; il est le seul qui prouve quoi que ce soit. **Une règle dont on ne consigne pas les manquements n'est pas une règle, c'est une intention.**

Où passe, alors, l'observation humaine ? Toute observation d'ordre affectif ou psychologique figurant dans un livrable est une observation faite en entretien par la praticienne, rédigée et signée par elle, et le livrable en documente la provenance. La machine ne propose jamais de premier jet sur ce registre — il n'existe aucune exception de premier jet, parce que le premier jet est précisément l'endroit où le jugement de la machine entrerait sans bruit dans celui de l'humain, sous couvert de gain de temps.

L'objection sérieuse : et si l'humain se contentait de signer ? C'est la seule objection qui compte vraiment, et il faut l'affronter, parce que tout le secteur invoque aujourd'hui l'humain dans la boucle. Le droit lui-même ne demande pas une intervention humaine, il demande une intervention humaine *significative* — le qualificatif fait tout le travail. Or la recherche sur le biais d'automatisation établit qu'un opérateur chargé de valider une proposition machine tend à l'accepter, et d'autant plus que cette proposition est bien écrite, assurée, et coûteuse

à contredire. Une synthèse bien formée est un ancrage remarquablement efficace. Affirmer « c'est l'humain qui décide » ne prouve donc rien : c'est précisément ce qu'il faut démontrer, par la construction de la chaîne.

Trois dispositions y pourvoient. **L'ordre des opérations, d'abord** : la praticienne forme et écrit sa propre lecture *avant* de recevoir la structuration de la machine, jamais après. Un jugement formé en premier peut être corrigé par la matière ; un jugement formé en second est presque toujours une ratification. **La nature de ce qui remonte aux postes conclusifs, ensuite** : la machine ne remet pas des synthèses mais des passages, avec leurs références. Une synthèse invite à l'acquiescement ; un ensemble de citations sourcées oblige à relire. Le design rend délibérément le chemin commode un peu plus coûteux que le chemin juste. **L'exposition des contradictions, enfin** : là où les sources divergent, la tâche de la machine est de rapporter la divergence intacte, jamais de l'harmoniser. Une chaîne qui lisse les contradictions produit un document confortable et un diagnostic inutilisable.

Le contrôle qui en découle est vérifiable : les phrases qui concluent doivent se rattacher à des sources que le signataire a relues. Voilà ce que signifie concrètement une intervention humaine significative — non pas une case cochée en fin de parcours, mais un ordre de travail dans lequel ratifier coûte plus cher que juger. Une réserve d'honnêteté, pour finir : aucun design n'élimine le biais d'automatisation, il ne peut que le rendre coûteux et visible. Qui prétend l'avoir supprimé ne l'a pas cherché.

La ligne rouge n'est donc pas une contrainte posée sur l'architecture : **elle est l'architecture**. Elle ne se déclare pas dans une brochure — elle se lit dans les consignes, dans les journaux et dans les points de contrôle, où n'importe quel contradicteur sérieux peut aller la vérifier.

4. L'atelier — la division du travail, poste par poste

Regardons le calendrier réel d'une mission d'évaluation conduite à l'ancienne. La praticienne passe la majorité de son temps sur des tâches qui n'exigent aucune présence : lire la documentation, prendre des notes, réécouter, recopier, mettre en forme, vérifier des cohérences. Les heures rares — l'entretien, l'arbitrage, la restitution — sont comprimées par les heures abondantes. La bonne question de design n'est donc pas « comment aller plus vite », qui est une question de fournisseur, mais « comment rendre aux heures rares la place qu'elles méritent », qui est une question de métier.

D'où le principe de partage : **l'humain porte tout ce qui crée la confiance et engage le jugement ; la machine porte tout ce qui consomme du temps sans exiger de présence.** Cinq postes, chacun avec sa frontière explicite.

La préparation. La machine lit l'intégralité de la documentation, le projet que l'équipe est censée servir, le secteur, les parcours publics, et produit des dossiers de briefing ainsi que des guides d'entretien personnalisés, dérivés de la trame structurée standard. La frontière : le guide est une proposition, que la praticienne amende ; et la trame structurée elle-même — la partie scientifiquement validée du dispositif — n'est jamais modifiée par la machine, sous peine de rompre ce qui fait sa validité. L'effet est le premier gain réel de la frontière : arriver en entretien en ayant tout lu, ce qu'aucun artisan ne peut faire.

Les entretiens. Conduits par la praticienne, enregistrés après consentement écrit préalable et spécifique, transcrits automatiquement. C'est la frontière la plus stricte de toute la chaîne, et elle est volontairement asymétrique : ce que la machine reçoit de l'entretien est un texte ; ce que la praticienne a vu est une personne. Cette asymétrie n'est pas une limite technique en attente d'être levée par la génération suivante des modèles — c'est un choix permanent, et c'est là que passe l'interdiction d'inférence émotionnelle.

L'analyse. Codage assisté des verbatims sur les six dimensions du fuseki « human capital assessment », croisement avec les résultats d'instruments et les pièces, détection des convergences et — plus précieux encore — des contradictions. La frontière : la machine propose, elle ne conclut pas ; elle rapporte des passages avec leurs références, de sorte que chaque élément reste traçable jusqu'à sa source. La reconnaissance du régime dans lequel se trouve l'organisation — vertueux, rompu, inversé — et de l'état de la courroie de transmission entre la gouvernance et la vision est un acte de jugement, jamais une sortie de modèle. La machine sait dire : voici les quatorze passages où il est question de la relation entre le directeur industriel et le directeur commercial, et voici en quoi ils divergent. Elle ne sait pas dire ce que cette relation fait à l'entreprise, ni où appuyer pour la changer.

La production du livrable. Génération dans le modèle standard, puis réécriture de jugement. La frontière est ici la plus subtile, et c'est celle qu'on franchit le plus souvent par inadvertance : la machine écrit ce qui **rapporte** — ce qui a été dit, ce qui a été mesuré, ce que les pièces établissent — et jamais ce qui **conclut** — ce que cela signifie, ce qu'il faut faire, à quel point d'appui agir. Une réécriture n'est pas un polissage : les phrases qui concluent sont écrites par la personne qui les signe, faute de quoi la signature ne porte plus sur grand-chose.

La capitalisation. Un corpus méthodologique gouverné — verbatims anonymisés, régularités observées, calibrage — améliore la mission suivante. La frontière : la capitalisation ne travaille que sur de la matière anonymisée, sous règles de conservation, et ne nourrit jamais un modèle tiers, l'exclusion de l'entraînement étant contractuelle chez chaque sous-traitant.

Ce que cette division change, en une phrase : elle modifie le rapport entre les heures instruites et les heures jugées. Du côté de l'instruction, des jours deviennent des heures ; les heures ainsi rendues repartent vers l'entretien, l'arbitrage et la restitution. D'où la réponse à l'objection qui vient toujours — *si la machine produit, pourquoi ce prix ?* La frontière change le coût de revient, elle ne change pas la valeur du verdict : les honoraires ne rémunèrent pas la production, ils rémunèrent le jugement, la responsabilité et la signature. Et une instruction plus profonde ne rend pas le verdict moins cher à porter ; elle le rend meilleur.

Un mot, enfin, sur la manière dont cette description peut être vérifiée. Le corpus de l'atelier — sa méthode, ses études, ce document même — est produit par cette chaîne, sous direction et jugement humains. C'est la seule preuve qui vaille en la matière : non pas déclarer que l'on travaille à la frontière, mais le montrer sur pièces, et accepter qu'on regarde. **Preuve par l'acte, jamais par la déclaration.**

Ce que l'atelier ne résout pas. La frontière déplace le coût de l'instruction ; elle ne déplace pas les limites du métier, et un document qui les tairait ne mériterait pas d'être lu. Elle ne remplace pas la présence : ce qu'une personne accepte de dire, et ce qu'elle laisse voir, dépend de qui se trouve en face d'elle — un entretien mal conduit sera instrumenté à la perfection, et il restera un mauvais matériau. La chaîne amplifie la qualité de la collecte, dans les deux sens. Elle ne corrige pas davantage un cadrage manqué : si la mission a été cadrée sur la mauvaise question — et le sujet présenté est rarement le vrai sujet —, tout l'appareil instruira la mauvaise question avec une rigueur exemplaire. La profondeur d'instruction est un multiplicateur du cadrage, jamais son substitut. Elle ne rend pas la prédiction certaine : toute lecture d'un être humain demeure probabiliste, et le restera. Une évaluation structurée améliore la qualité d'un pari ; elle ne le transforme pas en certitude, et le prestataire qui laisse croire l'inverse prépare une déception, parfois un contentieux. Elle ne dispense pas, enfin, d'un accès consenti aux personnes : là où cet accès n'existe pas — et il existe des situations où il ne peut pas exister —, la réponse honnête est que la mission ne se fait pas, non qu'elle se ferait sur pièces.

Ces limites ne sont pas des réserves d'usage reléguées en bas de page. Elles appartiennent au design au même titre que les interdits : un dispositif qui prétend les avoir levées a simplement cessé de les regarder.

5. Le cadre, et pourquoi il vous protège

Un lecteur qui a suivi jusqu'ici peut légitimement demander ce que le droit européen dit de tout cela. La réponse tient en peu de lignes, et elle est favorable à qui a conçu correctement.

L'évaluation des personnes au travail figure dans l'AI Act parmi les usages qualifiés de haut risque ; le paquet dit *Digital Omnibus*, adopté en 2026, en reporterait l'application — pour le point 4 de l'annexe III — au 2 décembre 2027 (*réserve : à confirmer — avocat*). Un report déplace une échéance, il ne change pas un cahier des charges. Une disposition, elle, ne bénéficie d'aucun report et s'applique depuis le 2 février 2025 : l'interdiction des systèmes visant à inférer les émotions d'une personne sur le lieu de travail (règlement (UE) 2024/1689, art. 5). Elle figure parmi les pratiques prohibées, celles qui portent, selon les indications disponibles, le plafond de sanction le plus élevé du règlement (*réserve sur l'article de sanction invoqué : à confirmer — avocat*). Le même texte impose d'informer les personnes lorsqu'elles interagissent avec un système d'intelligence artificielle ou qu'un contenu est produit par une machine.

S'y ajoute le point que presque personne n'anticipe, et qui concerne le lecteur autant que son prestataire : le règlement général sur la protection des données interdit qu'une décision produisant des effets significatifs soit fondée exclusivement sur un traitement automatisé — et la Cour de justice de l'Union européenne a jugé, dans sa jurisprudence sur le *scoring* (*réserve : à confirmer — avocat*), que lorsqu'un tiers produit un score et que le destinataire s'en sert de manière déterminante pour trancher, **c'est le score lui-même qui constitue la décision automatisée**. Autrement dit : celui qui déploie répond, pas seulement celui qui fournit. Un dirigeant qui achète des notes achète aussi le risque qui va avec.

Dernier point, souvent mal réglé : dans une relation de subordination, le consentement d'un salarié est une base juridique fragile, parce que le déséquilibre entre les parties fragilise la liberté du refus. Cela ne dispense pas d'obtenir un accord loyal — cela oblige à documenter par ailleurs la base légale du traitement, dans le registre et l'analyse d'impact.

L'état du droit résumé ici est celui de l'été 2026 et il continuera de bouger ; les dates et les périmètres se vérifient à la source avant chaque décision. Ce qu'il faut en retenir n'est pas une liste d'obligations : c'est que le cadre européen décrit, en creux, exactement l'architecture décrite plus haut. Qui l'a construite avant les autres n'a rien à rattraper.

La conformité documentée n'est donc pas un coût de mise en règle : c'est la forme qu'a prise une exigence antérieure, et, pour qui l'a construite avant les autres, une barrière à l'entrée.

6. La science aux entrées, le jugement à l'intégration

Il y a, dans cette activité, une tentation dont il faut parler franchement parce qu'elle est puissante et qu'elle vend bien : annoncer un instrument propriétaire. Un indice maison, calibré par apprentissage sur des milliers de profils, présenté comme la contribution scientifique d'une maison qui aurait su faire ce que soixante ans de psychométrie n'auraient pas fait. C'est la direction que prend spontanément l'énergie technique du secteur. Nous ne la prenons pas, et le refus est raisonné.

La science des instruments ne se réinvente pas par qui dispose de puissance de calcul. La recherche a établi une hiérarchie de validité que l'on ne contourne pas : l'entretien structuré au sommet des méthodes de prédiction de la performance, très au-dessus de l'entretien libre dont la principale production est une fausse confiance ; la famille des cinq grands facteurs pour la description des traits, dont la conscienciosité reste le prédicteur le plus robuste ; des mesures de niveau collectif, validées, pour les propriétés de l'équipe elle-même. Et, tout en bas, les typologies popularisées par le monde du séminaire d'entreprise, qui ne satisfont pas les standards psychométriques élémentaires et n'ont aucune place dans une décision qui engage la carrière de quelqu'un. Construire un instrument propriétaire non validé, quelle qu'en soit l'ingéniosité technique, reviendrait à se ranger dans cette dernière catégorie avec une meilleure interface.

L'intelligence artificielle industrialise donc l'instruction **autour** d'instruments validés ; elle n'en ajoute aucun. Là où elle apporte quelque chose de réel, ce n'est pas dans la science, c'est dans le volume de la triangulation : confronter systématiquement chaque résultat d'instrument à l'intégralité du corpus d'entretiens et des pièces, au lieu de le faire par échantillonnage et de mémoire. Un artisan triangle ce dont il se souvient ; une chaîne instruite triangle tout. Le gain est considérable — et c'est un gain d'instruction, pas d'évaluation.

Il faut ajouter une limite que la profession énonce peu, parce qu'elle est commercialement inconfortable : **aucun instrument ne lit un collectif**. Les tests psychométriques profilent des personnes, une par une. Quelques instruments mesurent une propriété de l'équipe elle-même — la qualité de ses conditions de fonctionnement, la sécurité psychologique qui y règne. Aucun ne produit la lecture-système : les complémentarités réelles, les lignes de fracture, l'état des relations entre l'entreprise officielle et l'entreprise réelle, le point où une action limitée produirait l'effet maximal. *Une équipe n'est pas la somme de ses profils — c'est un système ; le Goban en est la lecture*. Cette lecture est un geste humain, et c'est celui-là qu'on achète.

La tentation la plus actuelle. Il faut nommer une pratique qui se répand et que nous refusons : faire produire par un modèle de langage, à partir d'une transcription d'entretien, un profil de personnalité — des scores sur les cinq grands facteurs, déduits du texte. Techniquement, cela fonctionne, au sens où la sortie est stable et convaincante. Trois raisons cumulatives l'excluent de notre atelier. La raison scientifique : la validité d'un instrument n'est pas une propriété de sa sortie, c'est une propriété de sa construction et de sa validation sur des populations. Un modèle qui imite le résultat d'un questionnaire validé en a imité la forme, pas la validité — le nombre ressemble à un score, il n'en est pas un. La raison juridique : c'est très exactement l'inférence, par une machine, de caractéristiques d'une personne, que notre ligne exclut, et selon ce qui est inféré elle approche l'interdiction évoquée plus haut. La raison pratique, enfin, qui suffirait seule : l'opération fait disparaître la

traçabilité. Un score déduit d'un texte ne se ramène à rien de vérifiable ; il ne peut être ni contesté par la personne, ni réexaminé par un contradicteur. C'est, littéralement, l'objet que personne ne peut signer.

La question à poser à tout dispositif qui produit un chiffre sur une personne est d'ailleurs la même que celle qu'on pose à un analyste : d'où vient-il, et que faudrait-il pour le contredire ? Un chiffre qu'on ne peut pas contredire n'est pas une mesure — c'est une opinion déguisée en donnée.

Une dernière discipline, moins visible mais structurante : la sobriété. Chaque instrument ajouté est un flux de données de plus, un sous-traitant de plus, une surface de risque de plus, et une charge de plus pour les personnes évaluées. On assemble donc l'outillage le plus court qui couvre la lecture, jamais le plus fourni — la richesse apparente d'un dispositif est souvent le premier symptôme qu'il n'a pas été pensé.

La science se choisit, elle ne se fabrique pas ; l'intégration se juge, elle ne se calcule pas. La couche qui ne s'achète à personne est la seconde.

7. La gouvernance prouvable — la preuve par l'acte

Supposons qu'une personne évaluée l'an dernier demande ce qui a été fait de ses mots. Ou qu'un délégué à la protection des données veuille vérifier qu'aucune décision automatisée n'a été prise à son sujet. Ou qu'un administrateur, avant d'appuyer une décision de gouvernance sur un rapport, veuille savoir comment ce rapport a été fabriqué. Que peut-on leur montrer ? Une promesse, ou un dossier ?

Le dossier existe, ou le dispositif ne vaut rien. Il contient le consentement écrit spécifique à l'enregistrement, distinct de l'accord donné au principe même de l'évaluation, accompagné de l'information sur les destinataires, les finalités et les durées. Il contient la trace de la restitution individuelle : chaque personne évaluée reçoit ce qui la concerne. Ce point mérite d'être souligné, parce qu'il est le meilleur test de sérieux d'un dispositif d'évaluation — bien avant la sophistication de la méthode. Une chaîne incapable de restituer à la personne ce qu'elle a produit sur elle est une chaîne qui a produit quelque chose d'indéfendable ; et l'on constate assez régulièrement que ce qui empêche la restitution n'est pas la confidentialité invoquée, mais l'embarras.

Il contient encore l'exclusion contractuelle de l'entraînement des modèles chez chaque sous-traitant, l'hébergement documenté, les durées de conservation et la purge effective à échéance. Il contient les journaux de la chaîne : les consignes et les traitements archivés par mission, qui permettent de montrer — et non seulement d'affirmer — quels verbes ont été employés à chaque poste. Il contient le point de contrôle nommé qui précède chaque livraison, dont l'objet est vérifié et daté : aucune qualification émotionnelle ou psychologique d'origine machine dans le document, et l'incident consigné le cas échéant. Il contient enfin la clause d'usage, du côté contractuel : le livrable éclaire une décision, il ne la prend pas — stipulation qui protège ensemble la personne évaluée, le client et le prestataire.

Rien de tout cela n'est spectaculaire, et c'est le signe que c'est le bon travail. On remarquera surtout que cette liste n'a pas été écrite par un juriste après coup : elle recouvre presque exactement ce qu'un praticien scrupuleux faisait déjà avant que le droit ne s'en mêle. Le cadre réglementaire dit à peu près la même chose que la déontologie du métier, avec des sanctions en plus. Celui qui a construit son atelier autour de l'exigence trouve la conformité déjà faite ; celui qui l'a construit autour de la performance devra le refaire, et le referra mal, parce qu'on ne rattrape pas par des clauses une architecture qui a pris le mauvais pli.

Cela produit un effet de marché qu'il faut nommer sans détour, puisqu'il fonde une part de notre position. La conformité documentée est une barrière à l'entrée. Elle ne protège pas des grandes plateformes, qui sauront la documenter. Elle sépare, dans l'offre existante, ceux qui pourront montrer leur dossier de ceux qui devront reconstruire — une offre qui n'a rien à montrer, et l'offre logicielle rapide qui a montré trop tôt qu'elle avait construit le mauvais objet.

On objectera que tout cela demeure invérifiable de l'extérieur : un dossier peut être bien tenu et l'atelier mal gouverné. L'objection est juste, et la seule réponse consiste à ouvrir. Nous acceptons donc trois choses qui ne sont pas d'usage dans le secteur : que le protocole soit examiné avant la mission par le délégué à la protection des données du client ou par son conseil ; que la chaîne soit montrée — montrée, non décrite — poste par poste, à qui le demande ; et qu'un contradicteur désigné par le client puisse interroger la méthode au moment

de la restitution. Aucune de ces trois ouvertures ne coûte quoi que ce soit à qui a construit correctement. Toutes les trois sont impraticables pour qui a construit autrement, ce qui en fait le meilleur test disponible — y compris à nos dépens, et c'est bien pourquoi il vaut quelque chose.

Le double registre — ce que la frontière promet, ce que le jugement garantit — n'est pas un slogan : c'est un dispositif auditable. La frontière promet une profondeur d'instruction hors de portée artisanale, une mémoire sans faille, une triangulation exhaustive, un coût de production qui finance le jugement plutôt que de le remplacer. Le jugement garantit qu'aucune personne n'est évaluée par une machine, que le processus est consenti et restitué, et qu'une conclusion humaine, motivée et opposable, est signée par quelqu'un qui en répond. La première moitié de cette phrase sans la seconde décrit un produit dangereux ; la seconde sans la première décrit un artisanat dépassé. Elles ne se citent qu'ensemble.

8. Conclusion — L'intelligence agencée

Revenons à la machine du début, celle qui a tout lu. On la croit bridée. Elle est agencée — et c'est cet agencement, précisément défini, qui rend le reste possible : la profondeur sans l'arbitraire, la vitesse sans la précipitation, la mémoire sans le fichage.

Ce que cela promet à ceux qui décident, dirigeants, conseils ou investisseurs, tient en deux propositions solidaires. Une instruction que personne ne pouvait produire il y a trois ans, parce qu'aucune attention humaine ne couvrirait ce volume dans ce délai. Et, au bout, une conclusion que quelqu'un signe et dont ce quelqu'un répond — devant le comité qui décide, devant la personne évaluée, devant le juge s'il le faut.

Ce que cela dit du métier qui vient est plus large. À mesure que l'intelligence artificielle banalise le travail analytique sur lequel les métiers du conseil avaient bâti leur valeur, ceux-ci se refonderont sur la seule chose qui ne s'automatise pas : la responsabilité de conclure. Mais la refondation ne se fera pas par la seule vertu. Elle se fera par la conception — et c'est pourquoi nous soutenons qu'un métier apparaît sous nos yeux, celui du *designer* de l'intelligence : celui qui décide par où elle entre, ce qu'elle ouvre, ce qu'elle ne conclura jamais, et qui répond de ce qu'elle produit. Notre livre blanc n° 1, *Ce monde qui vient*, argumente cette thèse pour toutes les organisations ; celui-ci en donne la version praticienne, dans le métier où les conséquences se paient le plus cher.

La question qui séparera bientôt les prestataires sérieux des autres n'est déjà plus « que sait faire votre intelligence artificielle ? ». Elle est double, et il faut poser les deux moitiés ensemble : **qu'est-ce que votre agencement rend possible — et que lui avez-vous interdit ? Montrez-moi les deux.** C'est une question que tout décideur peut poser dès demain, à nous comme à quiconque, et dont la réponse — un dossier, ou une gêne — en dit plus long que n'importe quelle démonstration.

Nous avons écrit ce document pour qu'il serve au-delà de nous. Un dirigeant, un directeur des ressources humaines, un administrateur qui s'apprête à confier l'évaluation de son équipe à un tiers peut le prendre comme une grille et poser quatre questions : montrez-moi vos consignes ; qui signe la conclusion ; que reçoit la personne évaluée ; que se passe-t-il quand la machine dérape. Si les réponses arrivent avec des pièces, le prestataire est sérieux — que ce soit nous ou un autre. Si elles arrivent avec des adjectifs, le décideur vient d'apprendre quelque chose d'utile.

Il n'y a pas de jugement sans quelqu'un pour en répondre. Tout le reste — la vitesse, la profondeur, la mémoire, l'exhaustivité — la machine le donne, et elle le donnera de mieux en mieux. Celui-là, non. C'est pour cela qu'on l'agence.

Colophon

Frontière — *frontiere.ai* — *alice@frontiere.ai*

Où aller ensuite. La thèse générale dont ce document est l'application technique se lit dans **Ce monde qui vient** (/livres-blancs/ce-monde-qui-vient) (livre blanc n° 1) — l'intelligence rationnée, ce que sa levée ouvre, et la discipline qui en découle. Son application aux décisions de capital se lit dans **L'angle mort** (/livres-blancs/langle-mort) , où figure aussi le développement complet de l'appareil scientifique mobilisé ici.

Références. Les travaux mobilisés en filigrane 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 ; Forrester ; Senge). Le développement complet de cet appareil figure dans notre livre blanc n° 1, *Ce monde qui vient*.