

Faut-il un agent pour cette tâche ?

Trier les tâches d'un chef de projet : celles qu'une machine peut préparer, celles qu'elle ne préparera jamais — et celles qui n'en valent pas la peine.

CETTE FICHE

La méthode, les six questions, la règle du verdict, un cas déroulé de bout en bout.

LE CLASSEUR JOINT

La grille qui calcule le verdict, les heures en jeu et le niveau de relecture exigé.

DURÉE

20 minutes de lecture.
30 minutes pour trier vos dix premières tâches.

L'agent prépare, vous décidez.

Avant de commencer

Vous n'avez pas besoin de savoir ce qu'est un modèle de langage pour lire cette fiche. Vous avez besoin de savoir répondre à une question : laquelle de mes tâches mérite qu'on lui consacre un outil ?

À qui elle s'adresse

Aux chefs de projet, directeurs de projet et PMO qui entendent parler d'IA depuis deux ans, qui ont peut-être essayé une fois, et qui n'ont toujours pas de réponse claire à « par où je commence, concrètement ? »

Ce que vous en sortirez

- Une liste de **vos** tâches, triée en cinq verdicts — pas une liste générique.
- Le nombre d'**heures par an** que chaque tâche vous coûte, calculé à partir de vos réponses.
- Pour chaque tâche retenue, la **phrase écrite** de ce qui reste à votre décision.

Le chemin

1	Pourquoi la plupart des essais ne tiennent pas trois mois	p. 3
2	Le test express — deux questions avant tout le reste	p. 4
3	Les six questions, une par une	p. 5
4	La règle du verdict	p. 7
5	Compter le temps sans se mentir	p. 8
6	La frontière de décision — la colonne qui n'est jamais vide	p. 9
7	Un cas déroulé de bout en bout	p. 10
8	À quoi ressemble le résultat	p. 11
9	Et maintenant ?	p. 12
—	Aide-mémoire — une planche à garder sous la main	p. 13

CE QUE CETTE FICHE NE FAIT PAS

Elle ne vend rien avant la page 12. La méthode fonctionne avec n'importe quel outil, y compris aucun : son premier résultat utile est souvent de constater qu'une tâche n'a besoin de personne. Nous disons à la fin ce que nous faisons — vous jugerez.

Pourquoi la plupart des essais ne tiennent pas trois mois

Ce n'est presque jamais un problème de technologie. C'est un problème de choix de tâche. Trois pièges reviennent, toujours les mêmes.

PIÈGE 1

On part de l'outil

On ouvre un outil et on cherche quoi lui faire faire. La question utile est l'inverse : quelle tâche me coûte le plus, chaque semaine, sans rien produire d'irremplaçable ?

PIÈGE 2

On vise le spectaculaire

On choisit la tâche impressionnante — celle qui se démontre bien — plutôt que la tâche fréquente. Une tâche annuelle brillamment traitée ne change rien à votre année.

PIÈGE 3

On ne dit pas qui décide

Tant que personne n'a écrit ce qui reste à l'humain, le premier désaccord fait tout tomber. Non parce que le résultat était faux : parce que personne ne savait qui répondait de lui.

Le renversement

La méthode qui suit fait l'inverse des trois pièges. Elle part de **la tâche**, elle mesure **la fréquence** avant l'effet, et elle refuse de conclure tant que **la frontière de décision** n'est pas écrite noir sur blanc.

Elle tient en six questions. Vous pouvez la dérouler de tête pour une tâche ; le classeur joint la déroule pour trente.

ATTENTION

Une tâche n'est pas un projet. « Piloter Helios » ne se qualifie pas : c'est un métier. « Préparer le point de statut du lundi » se qualifie : c'est un geste répété, avec une entrée, une sortie et une durée. Si vous n'arrivez pas à dire combien de temps une ligne vous prend, c'est qu'elle est encore trop grosse — coupez-la.

LA RÈGLE EN UNE PHRASE

Une tâche mérite un agent quand elle fait **mal** (elle revient et elle coûte), qu'elle est **faisable** (la matière est écrite, la donnée existe), et que la **frontière est claire** (vous savez dire ce qui reste à vous). Les trois, ou rien.

Le test express : deux questions, trente secondes

Avant d'ouvrir le classeur, passez chaque tâche par ces deux questions. Elles éliminent la moitié des candidats en une minute.

A « Est-ce qu'un tableur bien construit ne le ferait pas déjà ? »

Si la réponse est oui, faites le tableur. Une somme, un pourcentage, un tri, une alerte sur une date : cela ne demande rien de plus qu'une formule, et une formule ne se trompe jamais de la manière dont une machine qui rédige peut se tromper.

Le piège : confondre « fastidieux » et « compliqué ». Beaucoup de tâches pénibles sont en réalité simples — elles appellent une automatisation bête, pas un agent.

B « Est-ce que cette tâche engage quelqu'un ? »

Un go / no-go, un arbitrage budgétaire, l'évaluation d'une personne, une négociation : ces tâches **sont** la décision. On peut en préparer la matière — la comparaison des options, les chiffres, les impacts — mais la tâche elle-même ne se délègue pas.

Le piège : croire qu'on écarte la tâche. On écarte la *décision* ; sa *préparation*, elle, revient souvent en tête de liste. Séparez les deux lignes.

Les sept familles de tâches, et les trois qui vous concernent

Les usages d'IA se rangent en sept familles. En pilotage de projet, l'essentiel se joue sur trois d'entre elles — et la septième est hors de notre périmètre, par choix.

Famille	Ce qu'elle produit	En pilotage
Reconnaissance	Identifier, classer un élément	marginal
Conversation et rédaction	Reformuler, adapter un message à son destinataire	central
Anticipation et aide à la décision	Éclairer un choix, projeter une échéance	central
Écarts et anomalies	Détecter ce qui cloche, ce qui manque, ce qui diverge	central
Personnalisation	Adapter à un individu (vigilance biais et données)	marginal
Optimisation sous contraintes	Chercher le meilleur agencement possible	rare
Systèmes autonomes	Percevoir, décider et agir seuls	hors périmètre

La septième famille est écartée volontairement : une machine qui décide seule d'un jalon, d'un budget ou d'une personne n'est pas un gain de temps, c'est un transfert de responsabilité. Nous ne le faisons pas, et cette fiche ne vous y aidera pas.

Les six questions

Trois mesurent la **douleur** : ce que la tâche vous coûte réellement. Trois mesurent la **faisabilité** : ce qu'on peut en faire sans mentir. Dans le classeur, chacune est une liste déroulante — il n'y a rien à inventer.

1 Elle revient...

douleur

Chaque semaine, chaque quinzaine, chaque mois, à chaque jalon, une ou deux fois par an, une seule fois. Comptez la fréquence **réelle**, pas celle du processus officiel.

Le piège : les tâches « quand il faut ». Regardez votre agenda des trois derniers mois et comptez. Une impression n'est pas une fréquence.

2 Elle me prend...

douleur

De quinze minutes à une journée. Comptez le temps **de bout en bout** : rassembler la matière, la recouper, écrire, relire. Pas seulement la rédaction.

Le piège : oublier la collecte. Un compte rendu « d'une heure » commence souvent par quarante minutes de recherche dans trois outils différents.

3 Elle est faite de...

faisabilité

Lire, recouper et rédiger de l'information écrite · calculer à partir de chiffres qui existent déjà · échanger avec des personnes, animer · négocier, arbitrer, évaluer quelqu'un.

Les deux premières se préparent bien. La troisième, très peu. La quatrième, **jamais** : c'est un critère éliminatoire dans le classeur.

Le piège : une tâche est souvent un mélange. Retenez la matière *dominante* — et si vous hésitez entre deux, c'est probablement deux tâches.

POURQUOI SIX ET PAS DOUZE

Une grille qu'on ne remplit pas ne sert à rien. Six questions tiennent en deux minutes par tâche : vous pouvez trier votre delivery entier en une demi-heure. C'est le seul format qui survit à un vendredi soir.

Les six questions (suite)

4 La donnée essentielle est...

faisabilité

Dans un fichier ou un outil · éparpillée en plusieurs endroits · à reconstituer à la main · elle n'existe pas.

La « donnée essentielle », c'est celle sans laquelle le résultat serait faux : les charges restantes pour un point de statut, les décisions prises pour un compte rendu. Si elle n'existe pas, il n'y a rien à préparer — et aucun outil ne la fabriquera sans l'inventer.

Le piège : confondre « éparpillée » et « inexistante ». Éparpillée, c'est du travail de rassemblement — et c'est souvent là que se cache le vrai gain.

5 Ce qui reste à l'humain est...

faisabilité

Nommable en une phrase · à peu près clair, sans savoir le formuler · inexistant, parce que la tâche **est** la décision.

C'est la question la plus importante de la fiche. Si vous ne savez pas dire ce qui reste à votre jugement, vous ne saurez pas non plus dire ce que vaut le résultat.

Le piège : répondre « tout » ou « la validation ». Ce ne sont pas des réponses. « Le go / no-go du jalon du 30/06 » en est une.

6 Une erreur non vue coûterait...

relecture

Faible — je m'en aperçois en relisant · moyen — un pair doit revoir · élevé — cela engage l'entreprise.

Cette question ne change pas le verdict. Elle fixe **le niveau de relecture exigé**, ce qui est une autre manière de dire : le prix d'entrée. Une tâche à fort enjeu reste un bon candidat — à condition d'accepter la relecture qui va avec.

LE BON ORDRE

Répondez aux six questions **dans l'ordre**. Les trois premières décident si la tâche vaut qu'on s'y arrête ; inutile de débattre de faisabilité pour une tâche qui vous coûte trois heures par an. C'est aussi ce que fait le classeur : il s'arrête à la première condition vraie.

La règle du verdict

Le classeur applique cet enchaînement, dans cet ordre. Il s'arrête à la première condition vraie.

L'un des trois critères de faisabilité vaut zéro, ou le total de faisabilité ne dépasse pas 4 sur 9	→	À écarter
La colonne « ce qui reste humain » est vide	→	À compléter
La tâche coûte moins de 6 heures par an	→	Plus tard
Faisabilité de 5 à 6 sur 9	→	Candidat après préparation
Faisabilité de 7 à 9 sur 9	→	Candidat immédiat

Ce que vous faites de chaque verdict

Verdict	Le geste suivant
Candidat immédiat	Commencez par celui qui pèse le plus d'heures. Un seul à la fois : trois chantiers simultanés, c'est trois abandons.
Candidat après préparation	Le classeur vous dit quoi préparer : rassembler la donnée, ou formuler la frontière. C'est un travail d'une heure, pas un projet.
Plus tard	Rien. Notez-la et passez. Une tâche à 4 heures par an coûterait plus cher à outiller qu'à subir.
À compléter	Écrivez la phrase manquante. Si vous n'y arrivez pas, ce n'est pas la grille qui bloque : c'est que la responsabilité n'est pas encore claire dans le projet.
À écarter	Relisez la raison donnée. Si c'est « la tâche EST la décision », créez une seconde ligne pour sa <i>préparation</i> — elle, se qualifie souvent.

LE REFUS DÉLIBÉRÉ

Le classeur ne rend **aucun** verdict tant que « ce qui reste humain » est vide. Ce n'est pas un oubli de conception, c'est la conception : un outil qui prépare sans qu'on sache qui répond du résultat n'est pas un gain, c'est un risque déplacé.

Compter le temps sans se mentir

Le chiffre qui décide, c'est le nombre d'heures par an. Voici exactement comment il est obtenu — et ce que nous refusons de calculer à votre place.

Le calcul, en clair

Heures par an = fréquence × durée. Rien d'autre. Les fréquences sont converties en occurrences annuelles selon ce barème, publié dans l'onglet « Paramètres » du classeur :

Vous répondez	Occurrences / an	La convention
Chaque semaine	46	52 semaines moins environ 6 de congés et de gel d'activité
Toutes les deux semaines	23	la moitié du précédent
Chaque mois	11	12 mois moins le mois creux de l'été
À chaque jalon (environ trimestriel)	4	quatre points de décision par an
Une à deux fois par an	2	l'hypothèse haute
Une seule fois	1	—

Ces conventions sont discutables — c'est pour cela qu'elles sont écrites et modifiables. Si votre rythme diffère, changez les valeurs dans l'onglet « Paramètres » : tout le classeur suit.

Le chiffre que nous ne vous donnerons pas

Une fois vos heures connues, reste la question qui compte : **quelle part de ce temps une préparation automatique peut-elle absorber ? 30 % ? 70 % ?** La réponse dépend de votre matière, de vos outils et de vos exigences de relecture. Nous ne la connaissons pas.

Le classeur affiche donc **50 % par défaut**, dans une colonne que vous pouvez modifier ligne par ligne. Ce n'est pas une mesure, c'est un point de départ visible. Vous le corrigerez après votre première tâche outillée — et vous aurez alors, pour la première fois, un chiffre qui vous appartient.

ATTENTION

Méfiez-vous de tout fournisseur qui vous annonce un pourcentage de gain avant de connaître vos tâches. Y compris nous. Un gain qui n'a pas été mesuré chez vous n'est pas un gain, c'est un argument de vente.

LE SEUIL DES 6 HEURES

En dessous de six heures par an, le classeur répond « Plus tard ». La raison est simple : outiller une tâche demande au minimum une demi-journée de mise au point, plus une vigilance durable. Sous ce seuil, le remède coûte plus cher que le mal.

La frontière de décision

Une colonne du classeur n'est jamais facultative : « ce qui reste humain ». Tant qu'elle est vide, la case s'allume et aucun verdict n'est rendu.

Écrire une frontière qui tienne

Une bonne frontière est **datée, nommée, ou chiffrée**. Elle désigne un acte précis que vous seul pouvez poser. Comparez :

Ne tient pas	Tient
« La validation »	« Le go / no-go du jalon du 30/06 »
« Je relis »	« La formulation envoyée au client : elle m'engage »
« Le jugement humain »	« L'arbitrage de priorité entre le lot C et le lot D »
« Tout »	« La décision de replanifier, et son annonce au COPIL »

Test rapide : si votre phrase pourrait s'appliquer telle quelle à n'importe quelle autre tâche de la grille, elle est trop vague.

Les trois niveaux de relecture

La sixième question fixe le régime de relecture. Ce n'est pas une formalité : c'est ce qui rend la frontière opposable le jour où quelqu'un conteste un résultat.

Coût d'une erreur	Régime	Ce que cela veut dire
Faible	Relecture rapide avant envoi	Vous parcourez, vous corrigez, vous envoyez. Quelques minutes.
Moyen	Relecture par un pair	Un deuxième regard, nommé à l'avance. Pas « quelqu'un » : quelqu'un en particulier.
Élevé	Validation formelle	Une trace écrite de qui a validé quoi, et quand. C'est le régime des documents qui engagent l'entreprise.

CE QUE VOUS GAGNEZ À L'ÉCRIRE

Le jour où un comité vous demande « qui a produit ce chiffre ? », vous n'avez pas à improviser. La réponse existe déjà, écrite avant l'incident, dans une colonne que vous avez remplie un mardi matin.

Un cas déroulé de bout en bout

Helios — projet fictif : refonte du portail client d'une banque de détail, cycle en V, cinq lots, revue de jalon le 30/06. Neuf tâches passées à la grille. C'est l'onglet « Exemple (Helios) » du classeur, à l'identique.

La tâche	h / an	Fais. / 9	Verdict	Ce qui reste humain
Préparer le point de statut hebdomadaire avant le comité	92	8	Candidat immédiat	Le go / no-go du jalon du 30/06
Recouper le planning et repérer les conflits de dépendances	44	8	Candidat immédiat	L'arbitrage de priorité entre les lots
Composer le dossier de revue de jalon	32	9	Candidat immédiat	L'arbitrage en comité
Contrôler la complétude des spécifications avant développement	22	9	Candidat immédiat	La validation fonctionnelle
Rédiger le compte rendu du comité de pilotage	11	9	Candidat immédiat	La validation du relevé de décisions
Consolider le budget et expliquer les écarts	22	5	Candidat après prép.	L'engagement de dépense
Relire une fois les mentions légales du portail	2	9	Plus tard	L'accord du juridique
Animer l'atelier de cadrage avec les métiers	16	3	À écarter	L'animation elle-même
Trancher l'arbitrage budgétaire du portail	8	2	À écarter	—

Comment on lit ce tableau

- **On commence par la première ligne, pas par la plus intéressante.** 92 heures par an, c'est treize journées : aucune autre tâche du tableau ne rivalise.
- **« Consolider le budget » n'est pas écarté, il est ajourné d'une heure.** Sa faisabilité tombe à 5 sur 9 parce que la donnée est « à reconstituer à la main ». Rassemblez-la une fois, elle passe à 7.
- **« Animer l'atelier » est écarté malgré 16 heures par an.** C'est de la présence humaine : la douleur est réelle, la réponse n'est pas là.
- **« Trancher l'arbitrage » est écarté, mais sa préparation ne l'est pas.** Créez une ligne « comparer les options d'arbitrage et leurs impacts » : celle-là se qualifie.

LE TOTAL

Six candidats, **111,5 heures par an** potentiellement récupérables à 50 % d'absorption — soit environ **16 journées**. Ce chiffre n'est pas une promesse : c'est l'addition de réponses données par un chef de projet, avec une hypothèse d'absorption qu'il a lui-même fixée. Le vôtre sera différent. C'est tout l'intérêt.

À quoi ressemble le résultat

La grille dit quelle tâche outiller. Reste une question légitime : à quoi ressemble, concrètement, un travail préparé par une machine ? Voici la première ligne du tableau d'Helios — le point de statut avant la revue de jalon — telle qu'elle sort.

1. SYNTHÈSE

- Jalon du 30/06 menacé par un seul livrable critique (dossier d'architecture).
- Échéance tenable si le Lot D est arbitré cette semaine.
- Attention n°1 : Lot D – 6-7 j/h restants pour ~5 j disponibles.

3. RISQUE SUR LE JALON · 30/06

Risque (événement)	Proba.	Impact	Criticité
Le dossier d'archi (Lot D) n'est pas prêt	Élevée	Élevé	CRITIQUE
Les retours client (Lot C) n'arrivent pas	Moyenne	Moyen	MOYENNE
L'API bancaire (recette) reste indisponible	Moyenne	Faible	FAIBLE
Plan de tests (Lot E)	–	–	non évaluable

5. DÉCISIONS ATTENDUES

- Faut-il décaler le Lot D, ajouter une ressource, ou sortir le dossier d'archi du jalon ?

CONTRÔLE QUALITÉ : Lot E signalé (charge manquante) · risque ÉLEVÉ justifié par l'écart · confiance : moyenne (API bancaire à surveiller).

Trois choses à remarquer

1

Le trou est signalé, pas comblé

Le Lot E est « non évaluable » parce que sa charge n'a pas été estimée. Un chiffre plausible aurait été plus élégant. Il aurait aussi été faux.

2

Le risque est coté sur deux axes

Probabilité et impact, puis criticité. Jamais « risque : élevé » tout court — cela ne veut rien dire et ne se discute pas en comité.

3

La dernière section pose une question

« Faut-il décaler, renforcer, ou sortir du périmètre ? » Trois options, aucune recommandation imposée. La décision reste entière.

LA DIFFÉRENCE, EN UNE LIGNE

Ce document ne dit pas ce qu'il faut faire. Il met sur la table, en cinq minutes, ce qu'il vous fallait deux heures pour rassembler — et il s'arrête exactement là où votre responsabilité commence.

Et maintenant ?

Trois suites possibles, de la plus autonome à la plus accompagnée. Les deux premières ne coûtent rien et ne nous rapportent rien.

1 · Faites le tri, seul, cette semaine

Ouvrez le classeur, écrivez dix tâches, répondez aux six questions. Trente minutes. Si le résultat vous surprend, c'est bon signe : cela veut dire que votre intuition et vos heures ne disaient pas la même chose.

Refaites-le dans trois mois. Les verdicts bougent : une donnée qu'on rassemble, une frontière qu'on clarifie, et une tâche « après préparation » devient immédiate.

2 · Le module de cadrage, en accès libre

Cette fiche est la matière écrite d'un module vidéo gratuit de cinq minutes : quatre courtes séquences sur le cadrage et les sept familles de tâches. Aucun paiement, aucune carte demandée.

pmleadr.com/formation — module « Socle — cadrage »

3 · Ce que nous faisons, si vous voulez aller plus loin

PMLeadr est une plateforme d'agents pour chefs de projet. Chaque agent prépare un livrable précis — le point de statut de la page précédente en est un — à partir de vos propres fichiers, et s'arrête à la frontière de décision.

Nous ne gérons ni les tâches, ni les tickets, ni le planning : votre outil de gestion de projet suit le travail, PMLeadr prépare la décision. Les deux cohabitent ; nous nous branchons sur ce que vous avez déjà, tableur ou Jira.

EN TOUTE FRANCHISE

PMLeadr est jeune. Nous sommes en validation avec des chefs de projet et nous ne prétendons à aucun gain mesuré chez des clients : nous n'en avons pas encore. Ce que nous pouvons montrer, ce sont les livrables et la méthode — dont cette fiche. Si vous voulez nous dire ce qui manque, écrivez-nous : c'est exactement ce dont nous avons besoin.

ET SI LA GRILLE DIT NON ?

C'est un résultat, pas un échec. Une grille qui ne rend que des « Plus tard » vous a fait gagner le temps que vous alliez perdre. Nous préférons cette réponse-là à une vente.

Aide-mémoire — une planche à garder

LA RÈGLE, EN UNE PHRASE

**Douleur réelle + donnée disponible
+ frontière claire**

LE TEST EXPRESS — 30 SECONDES

- **A.** Un tableau bien construit ne le ferait-il pas déjà ? Si oui → faites le tableau.
- **B.** La tâche engage-t-elle quelqu'un ? Si oui → la décision reste à vous, mais sa *préparation* se qualifie souvent.

LES SIX QUESTIONS

- 1. Elle revient... (fréquence réelle, pas officielle)
- 2. Elle me prend... (collecte comprise)
- 3. Elle est faite de... (matière dominante)
- 4. La donnée essentielle est... (éparpillée ≠ inexistante)
- 5. Ce qui reste à l'humain est... (une phrase, datée ou nommée)
- 6. Une erreur non vue coûterait... (fixe la relecture)

LES TROIS ÉLIMINATOIRES

- La tâche **est** la décision.
- La donnée essentielle **n'existe pas**.
- C'est de la **négociation, un arbitrage, l'évaluation d'une personne**.

LES CINQ VERDICTS

Candidat immédiat faisabilité 7 à 9 → commencez par le plus lourd, **un seul à la fois**

Candidat après prép. faisabilité 5 à 6 → une heure de préparation

Plus tard moins de 6 h/an → notez et passez

À compléter frontière non écrite → écrivez la phrase

À écarter un zéro, ou faisabilité ≤ 4 → relisez la raison

LE CALCUL DU TEMPS

- **Heures / an = fréquence × durée.** Rien d'autre.
- Chaque semaine = $46 \cdot$ quinzaine = $23 \cdot$ mois = $11 \cdot$ jalon = $4 \cdot 1-2$ fois/an = **2**
- Part absorbable : **50 % par défaut**, à corriger. C'est un point de départ, pas une promesse.
- Seuil : sous **6 h/an**, le remède coûte plus que le mal.

UNE FRONTIÈRE QUI TIENT

- **Ne tient pas** : « la validation », « je relis », « le jugement humain », « tout ».
- **Tient** : « le go / no-go du 30/06 », « l'arbitrage entre le lot C et le lot D ».
- Test : si la phrase vaut pour n'importe quelle autre ligne, elle est trop vague.

LES TROIS RÉGIMES DE RELECTURE

- Erreur **faible** → relecture rapide avant envoi
- Erreur **moyenne** → relecture par un pair (nommé à l'avance)
- Erreur **élevée** → validation formelle, tracée

LE REFUS DÉLIBÉRÉ

- Aucun verdict tant que « ce qui reste humain » est vide. Un outil qui prépare sans qu'on sache qui répond du résultat n'est pas un gain : c'est un risque déplacé.