

# Le découpage d'un projet en tâches : la Work Breakdown Structure (WBS)

---

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et  
AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

## Table des matières

<b>Objectifs d'apprentissage</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
Le découpage du projet en tâches dans le cycle de vie d'un projet .....	2
<b>La Work Breakdown Structure (WBS)</b> .....	<b>3</b>
Le découpage thématique .....	3
Le découpage chronologique .....	4
Le découpage en tâches .....	4
<b>Les enjeux</b> .....	<b>6</b>
Avoir une vision exhaustive du projet .....	6
Pouvoir mobiliser les compétences nécessaires .....	6
Pouvoir définir avec précision le coût et le calendrier du projet .....	6
<b>Conclusion</b> .....	<b>6</b>
<b>Références</b> .....	<b>7</b>

## Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer le découpage du projet en tâches dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre la méthodologie à mobiliser pour découper un projet en tâches
- De réaliser un découpage pour un projet donné à titre d'exemple ou pour votre propre projet
- De comprendre les enjeux de la définition fine du découpage en tâches

## Introduction

Dans ce cours nous commençons par situer le découpage du projet en tâches dans le cycle de vie d'un projet. Nous présentons ensuite les grands principes de ce découpage, appelé *Work Breakdown Structure (WBS)* en anglais : le découpage thématique ou chronologique. L'exemple d'un MOOC permet d'illustrer comment affiner ce découpage en tâches et sous-tâches. Nous terminons par une identification de trois enjeux : le besoin d'avoir une vision exhaustive d'un projet, l'identification des compétences nécessaires pour chaque tâche, et la définition précise du coût et du calendrier du projet.

## Le découpage du projet en tâches dans le cycle de vie d'un projet

Nous sommes dans **la phase d'initialisation** du projet, qui consiste à mettre en place tous les éléments et outils que le chef de projet va utiliser pour gérer le projet. Une des actions majeures de cette phase est **la définition et l'estimation du projet**, qui inclut le découpage du projet en étapes et tâches, afin de procéder ensuite à la planification détaillée.



Figure 1 : La définition et l'estimation du projet dans le cycle de vie d'un projet

## La Work Breakdown Structure (WBS)

Il est temps de rentrer plus dans le détail. Le projet lui-même va être découpé en phases, par exemple :

- Conception
- Production d'un pilote
- Production à grand échelle
- Diffusion

Chacune de ces phases va ensuite être déclinée en tâches. C'est ce qui s'appelle en anglais la *Work Breakdown Structure (WBS)*.

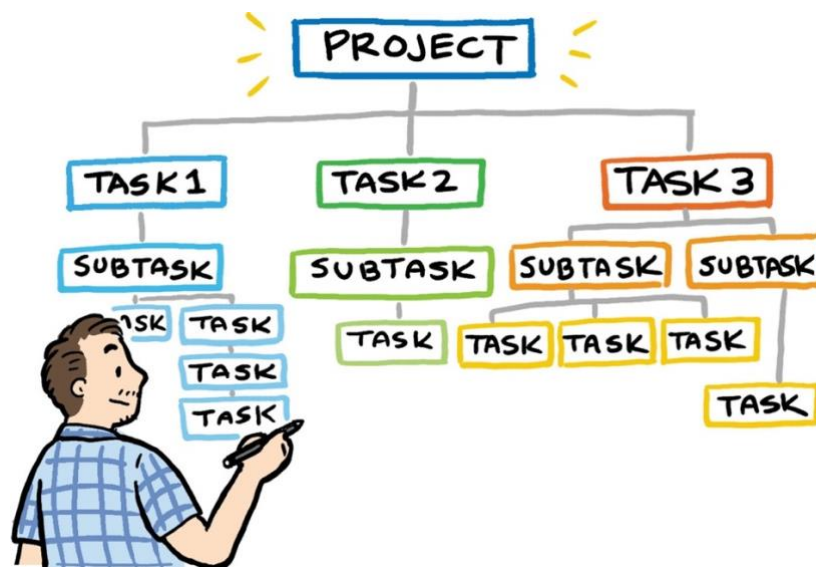


Figure 2 : Work Breakdown Structure

Une WBS peut aussi être réalisée de manière thématique (par famille de tâches), mais cela rend plus difficile la prochaine action, la planification. En plus de ces phases qui concernent la réalisation, il faut aussi intégrer l'activité même de gestion de projet (qui se déroule tout au long du projet) ainsi que les moments de validation intermédiaire (contrôle qualité).

### Le découpage thématique

Chaque lot représente en quelque sorte un sous-projet au sein d'un projet plus grand. Cette approche est utile quand le résultat du projet est constitué de « briques » assez autonomes, et qui demandent l'intervention de différents corps de métier. Le découpage est alors plutôt thématique que chronologique. Pour un projet de MOOC, voici une proposition de découpage en lots.

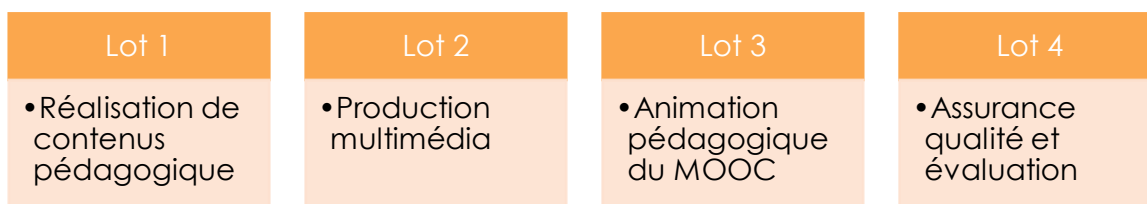


Figure 3 : Découpage d'un projet de MOOC en lots

## Le découpage chronologique

Il est courant de découper un projet selon les étapes d'avancement du projet et la nature du travail à mener. Un tel découpage pour un projet de MOOC serait donc :

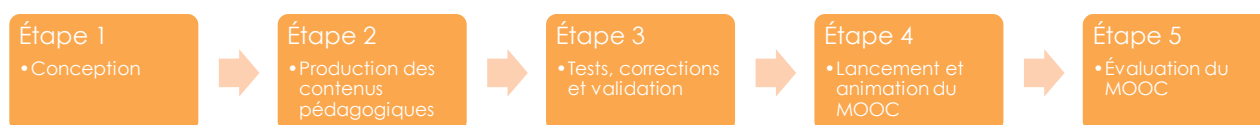


Figure 4 : Découpage d'un projet de MOOC en étapes

## Le découpage en tâches

Que votre projet soit découpé par étape ou par lot, il faut maintenant affiner le niveau de détail.

Prenons l'exemple de l'étape 2 : production des contenus pédagogiques. Nous allons d'abord imaginer toutes les tâches nécessaires. Pour produire les contenus, il faut non seulement les rédiger mais aussi préparer tous les éléments graphiques et multimédia. Et il ne faut pas négliger toutes les tâches de vérification et de contrôle de la qualité. Le schéma ci-dessous (Figure 5) montre une première approche. Toutefois, ce découpage n'est pas exhaustif, et il faut parfois descendre à un niveau encore plus fin, surtout pour ce qui concerne la production audiovisuelle. C'est pour cette raison que la réalisation de vidéos pour un projet plus large comme notre exemple de MOOC est souvent traitée comme un mini-projet en soi (Figure 6).

Pour vous entraîner : prenez un exemple de projet simple que vous connaissez très bien (ex. organiser une fête), listez toutes les tâches que vous pouvez identifier, prenez une tâche et découpez-la en tâches encore plus fines, et ainsi de suite.

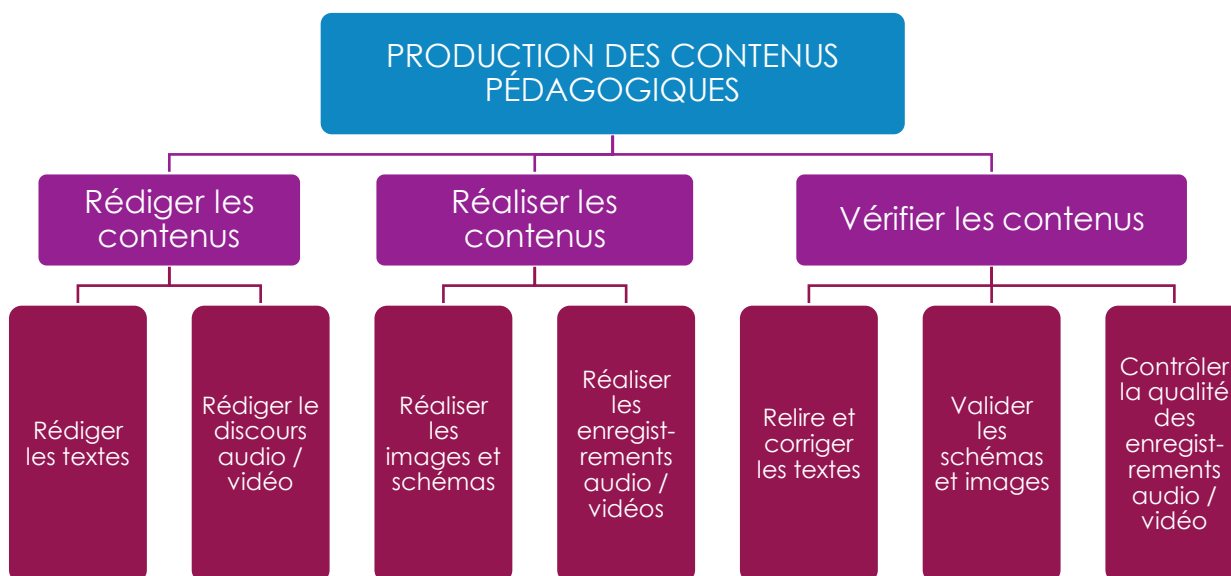


Figure 5 : Work Breakdown Structure pour l'étape 2 : Production de contenus pédagogiques

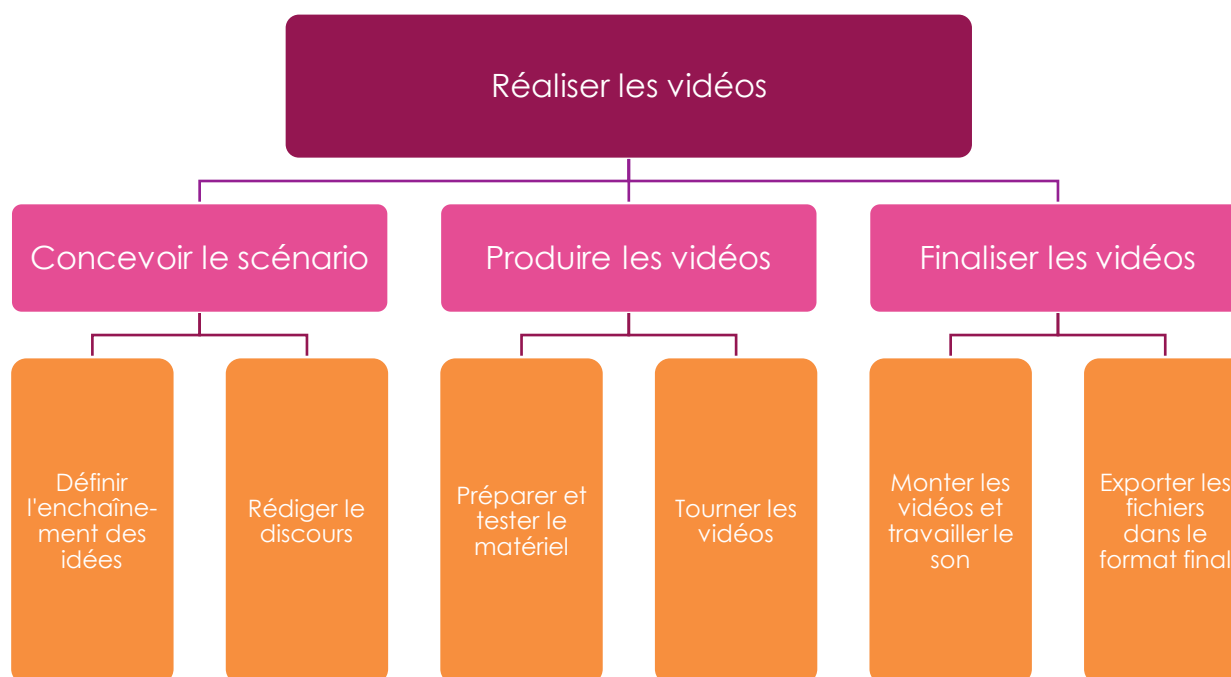


Figure 6 : Découpage fin de la tâche « Réaliser les vidéos »

N.B. Ce découpage est à titre illustratif. Un spécialiste de la production audiovisuelle ferait un découpage encore plus fin pour chacune de ces tâches !

## Les enjeux

### Avoir une vision exhaustive du projet

Ce découpage du projet en tâches peut paraître fastidieux, mais il est indispensable pour développer une vision exhaustive du projet. Un chef de projet expérimenté va pouvoir mobiliser sa connaissance de projets similaires et en cas de doute fera appel à des spécialistes pour l'aider à affiner le découpage. L'enjeu ici est d'avoir à la fois une vision d'ensemble et une compréhension du projet dans ces moindres détails. C'est souvent un processus itératif avec de nombreuses révisions et ajustements pour arriver à un résultat satisfaisant.

### Pouvoir mobiliser les compétences nécessaires

C'est seulement après avoir découpé le projet en tâches et sous-tâches que le chef de projet sera en mesure d'identifier avec précision les compétences à mobiliser pour mener à bien le projet. C'est pourquoi une première approche de découpage de type WBS est nécessaire dès la phase d'avant-projet.

### Pouvoir définir avec précision le coût et le calendrier du projet

L'un des enjeux majeurs de ce découpage est de poser les bases pour la planification détaillée du projet. Lors de la phase d'avant-projet, vous aurez déjà établi un calendrier prévisionnel pour anticiper les échéances et estimer le coût du projet. Dans cette phase d'initialisation il s'agit de préparer le calendrier opérationnel qui vous servira ensuite à suivre le projet au quotidien lorsqu'il sera lancé. Concernant la définition précise du coût du projet, une fois que toutes les tâches sont affectées à des ressources (humaines et matérielles), vous saurez exactement combien va coûter le projet.

## Conclusion

Dans ce cours nous avons situé le découpage du projet en tâches dans le cycle de vie d'un projet. Nous avons ensuite présenté les grands principes de ce découpage, appelé *Work Breakdown Structure (WBS)* en anglais : le découpage thématique ou chronologique. L'exemple d'un MOOC a permis d'illustrer comment affiner ce découpage en tâches et sous-tâches. Enfin, nous avons expliqué trois enjeux de cet exercice : le besoin d'avoir une vision exhaustive d'un projet, l'identification des compétences nécessaires pour chaque tâche, et la définition précise du coût et du calendrier du projet. Ces deux actions, la planification détaillée et le calcul du coût d'un projet, sont abordées dans d'autres cours de cette série.

# Références

## Crédits illustrations

Work Breakdown Structure : source Rosenfeldmedia sur Flickr  
<https://www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/35861382605>

## Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

Figure 1 : La définition et l'estimation du projet dans le cycle de vie d'un projet .....	2
Figure 2 : Work Breakdown Structure.....	3
Figure 3 : Découpage d'un projet de MOOC en lots .....	4
Figure 4 : Découpage d'un projet de MOOC en étapes .....	4
Figure 5 : Work Breakdown Structure pour l'étape 2 : Production de contenus pédagogiques....	5
Figure 6 : Découpage fin de la tâche « Réaliser les vidéos ».....	5