



Découper le projet en livrables emboîtés, pour ne rien oublier de ce qu'il y a à produire.

1 EN UNE PHRASE

La WBS découpe le projet en arbre de livrables (des résultats à obtenir, pas des actions à mener), du grand lot vers le sous-livrable. Elle répond à « que faut-il produire ? » avant « comment ? ».

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Vous démarrez un projet et devez en faire le tour complet sans rien oublier.
- ✓ Avant de chiffrer le budget ou les durées : la WBS donne la liste des choses à estimer.
- ✓ Vous devez répartir le travail : chaque lot devient un périmètre attribuable.
- ✓ Le projet est gros ou flou : le découpage en livrables le rend lisible et bornable.

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Tâche unique ou mini-projet de quelques actions : une simple liste suffit.
- ✗ Vous cherchez l'enchaînement dans le temps : c'est le rôle du réseau et du Gantt.
- ✗ Projet 100 % itératif piloté par un backlog priorisé en continu (logique de flux).

3 PAS À PAS

- 1 **Partir du résultat final.** Placez tout en haut le livrable final du projet : ce qui existe une fois le projet réussi. Ex. : « Food-truck opérationnel ». C'est la racine de l'arbre.
- 2 **Découper en grands lots de livrables.** Sous la racine, posez 3 à 6 grandes familles de RÉSULTATS, pas d'actions. Nommez-les avec des noms (« Véhicule aménagé »), jamais des verbes (« aménager le camion »).
- 3 **Descendre en sous-livrables.** Décomposez chaque lot en livrables plus fins, tant que ce n'est pas assez concret pour être estimé et confié à quelqu'un. On s'arrête quand un lot est clair, pas avant.
- 4 **Vérifier la règle des 100 %.** À chaque niveau, la somme des enfants doit reconstituer exactement le parent : rien en trop (hors périmètre), rien en moins (un oubli). Ni doublon entre deux lots voisins.
- 5 **Coder et figer les lots.** Numérotez les lots (1, 1.1, 1.2...) pour les référencer partout ensuite : budget, planning, responsable. La WBS devient la colonne vertébrale du reste du cadrage.

ASTUCE

Test simple pour chaque case de l'arbre : « Est-ce un résultat que je peux montrer du doigt une fois fait ? » Si oui, c'est un livrable, gardez-le. Si ça commence par un verbe d'action, c'est une tâche : elle servira à produire un livrable, mais elle n'a pas sa place dans la WBS.

4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Lancement du food-truck. On veut la carte complète de ce qu'il y a à produire avant d'ouvrir. On découpe le résultat final « Food-truck opérationnel » en quatre lots de livrables, puis en sous-livrables. Règle de tri : on garde des résultats (des noms), on écarte les actions (des verbes). Le nom français, « organigramme des tâches », est un héritage de traduction : l'arbre ne porte que des livrables, jamais des tâches.

1. Véhicule aménagé Camion habillé aux couleurs ; comptoir et plan de travail installés

2. Cuisine équipée Plancha-friteuse-hotte raccordées ; chaîne du froid opérationnelle

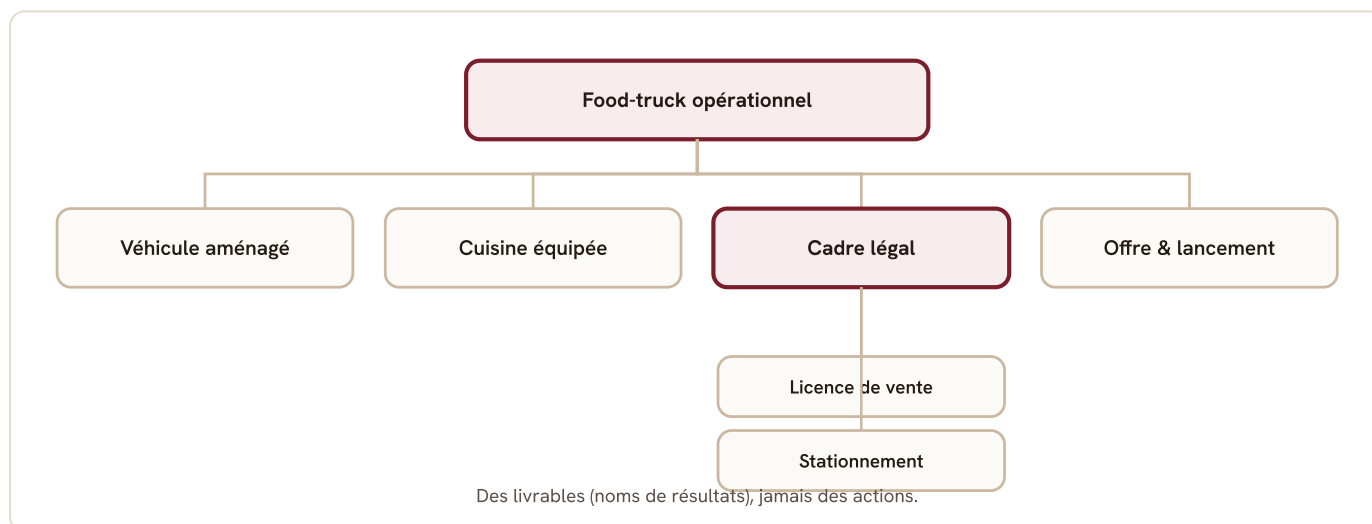
3. Cadre légal & administratif Licence de vente ; assurance pro ; autorisation de stationnement

4. Offre & lancement Carte arrêtée et testée ; stock d'ouverture du jour J

Écartés (du travail, pas des résultats) « Mise en peinture du camion », « consultation de trois fournisseurs », « séance de dégustation »

Chaque ligne est un résultat qu'on peut déclarer obtenu et montrer. Ne vous fiez pas à la tournure : un travail s'écrit très bien sous forme de nom, et c'est ainsi qu'il se glisse dans un arbre. Le test est de savoir si on peut le poser sur la table à la fin. La règle des 100 % se vérifie lot par lot : les quatre lots couvrent tout le projet, sans recouvrement. Le lot 3, Cadre légal, est celui qu'on oublie : un camion impeccable sans licence n'ouvre pas. Une fois l'arbre figé, chaque lot reçoit un budget, une durée et un responsable : la WBS est la base sur laquelle tout le reste s'accroche.

5 LE SCHÉMA



Arbre WBS du food-truck : la racine « Food-truck opérationnel » en haut, puis quatre lots (Véhicule aménagé, Cuisine équipée, Cadre légal & administratif, Offre & lancement). Sous chaque lot, ses sous-livrables (noms de résultats). Les actions comme « repeindre le camion » restent hors de l'arbre.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Lister des verbes : une WBS d'actions (« commander », « appeler ») dérive en liste de courses sans fin et fait perdre de vue les vrais résultats à atteindre.
- Oublier une branche : le lot légal/administratif est le grand absent. Tout peut être prêt, sans autorisation on n'ouvre pas. Forcez-le dans l'arbre.
- Casser la règle des 100 % : un sous-livable qui déborde du parent (hors périmètre) ou un trou entre deux lots fausse tout le chiffre qui suivra.
- Descendre trop fin partout : un arbre à dix niveaux devient ingérable. On s'arrête dès qu'un lot est estimable et attribuable.

7 À RETENIR

À RETENIR

- On découpe en livrables (des noms, des résultats), jamais en tâches (des verbes).
- Règle des 100 % : la somme des enfants = le parent, ni plus, ni moins, sans doublon.
- La branche qu'on oublie le plus est le cadre légal/administratif : forcez-la dans l'arbre.
- La WBS vient avant le planning et le budget : c'est la liste de ce qu'il y a à estimer.

8 REPÈRES

Le terme Work Breakdown Structure apparaît dans les années 1960 au sein du ministère de la Défense et de la NASA aux États-Unis, pour cadrer de grands programmes. Le PMBOK du PMI en a fait depuis un pilier du cadrage de projet.

9 LA WBS ET SES VOISINS : NE PAS CONFONDRE DÉCOUPAGE, ENCHAÎNEMENT ET RESPONSABILITÉS

Outil	Ce qu'il apporte
WBS	Découpe le QUOI : l'arbre des livrables à produire. Ne dit ni l'ordre, ni les dates, ni qui fait quoi.
Réseau / Gantt	Prend les lots de la WBS et les ordonne dans le temps : dépendances, durées, dates, jalons.
RACI	Affecte à chaque lot un responsable et un décideur : qui fait, qui valide, qui est consulté, qui est informé.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- WBS par phases : les lots de premier niveau sont les grandes étapes (étude, réalisation, lancement) plutôt que les composants.
- WBS par produits/composants : les lots suivent les sous-systèmes du livrable (cas du food-truck, par grandes familles).
- Dictionnaire de WBS : une fiche par lot (description, critère d'acceptation, responsable) pour lever toute ambiguïté.
- OBS et matrice WBSxOBS : croise les lots avec l'organigramme des équipes pour voir qui porte quel lot.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Quelle différence entre un livrable et une tâche ?

Un livrable est un RÉSULTAT, formulé par un nom : « menu testé et figé », « licence obtenue ». On peut le montrer du doigt une fois fait. Une tâche est une ACTION, formulée par un verbe : « goûter les recettes », « déposer le dossier de licence ». Les tâches servent à produire les livrables, mais la WBS ne contient que les livrables : le nom français « organigramme des tâches » est un héritage de traduction, il désigne l'arbre des lots, pas une liste d'actions.

C'est quoi la règle des 100 % ?

À chaque niveau de l'arbre, les enfants doivent reconstituer exactement le parent : ni plus, ni moins. Rien en trop, donc aucun lot hors du périmètre du projet. Rien en moins, donc aucun oubli (c'est ce qui rattrape le lot légal). Et pas de doublon : un livrable ne doit apparaître que sous un seul parent. Si la somme des enfants « dépasse » ou « manque », le découpage est faux et tout le chiffrage qui s'appuiera dessus le sera aussi.

Jusqu'à quel niveau faut-il descendre ?

On s'arrête dès qu'un lot est assez concret pour être estimé (durée, coût) et confié à une personne ou une équipe, sans avoir besoin de le redétailler. Ce plus petit niveau s'appelle le « lot de travail ». Inutile de descendre partout au même niveau : certains lots simples tiennent en un cran, d'autres plus complexes en demandent deux ou trois. Trop fin, l'arbre devient ingérable ; trop grossier, on ne sait pas chiffrer.

WBS d'abord, ou planning d'abord ?

La WBS d'abord. Elle répond au « quoi faut-il produire ? » et donne la liste exhaustive des choses à estimer. Le planning (réseau, Gantt) répond ensuite au « dans quel ordre et quand ? » en s'appuyant sur les lots de la WBS. Planifier sans WBS, c'est risquer de bâtir un calendrier sur un périmètre troué : il manquera des lignes, découvertes en cours de route.

LE GABARIT À REMPLIR

Listez le livrable final, puis ses lots et sous-livrables. Pour chaque ligne, vérifiez que c'est un résultat (un nom) et non une action (un verbe), puis cochez la règle des 100 %.

Code (1, 1.1...)	Lot / sous-livrable (nom)	Résultat attendu	100 % vérifié ?

Si une ligne commence par un verbe, c'est une tâche : sortez-la de l'arbre. Vérifiez lot par lot que les enfants reconstituent le parent, sans trou ni doublon.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le réseau PERT et le chemin critique.
- Le RACI : qui fait quoi sur chaque lot.
- Le diagramme de Gantt et la planification.