

---

---

## Organigramme des tâches en management de projet et de programme

*Work breakdown structures for project and programme management*

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

[ISO 21511:2018](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae34/iso-21511-2018)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae34/iso-21511-2018>



## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 21511:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae34/iso-21511-2018>



### DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2018

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en oeuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8  
CH-1214 Vernier, Geneva  
Tél.: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Concepts de l'organigramme des tâches</b> .....	<b>3</b>
4.1 Généralités.....	3
4.2 But.....	3
4.3 Contexte.....	3
4.4 Décomposition hiérarchique.....	4
4.5 Relations parent-enfant.....	4
4.6 Élaboration progressive.....	5
<b>5 Caractéristiques d'un organigramme des tâches, son développement de et ses relations avec d'autres structures</b> .....	<b>5</b>
5.1 Caractéristiques d'un organigramme des tâches.....	5
5.2 Développement.....	6
5.2.1 Généralités.....	6
5.2.2 Création.....	6
5.2.3 Description des éléments de l'organigramme des tâches d'un projet ou d'un programme.....	6
5.2.4 Composition du dictionnaire de l'organigramme des tâches.....	7
5.2.5 Intégration de multiples organigrammes des tâches.....	8
5.3 Relations de l'organigramme des tâches.....	8
5.3.1 Généralités.....	8
5.3.2 Relation avec l'organigramme fonctionnel.....	8
5.3.3 Relation avec les contrats.....	8
5.3.4 Relation avec des secteurs fonctionnels.....	9
5.3.5 Relation avec d'autres organigrammes.....	9
5.4 Contrôle de l'organigramme des tâches.....	10
5.5 Utilisations et avantages de l'organigramme des tâches.....	10
5.5.1 Utilisations de l'organigramme des tâches.....	10
5.5.2 Avantages de l'organigramme des tâches.....	11
<b>Annexe A (informative) Organigrammes des tâches — Exemples</b> .....	<b>12</b>
<b>Annexe B (informative) Liens avec d'autres organigrammes — Exemples</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexe C (informative) Autres organigrammes des tâches</b> .....	<b>23</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>25</b>

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

(standards.iteh.ai)

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [www.iso.org/avant-propos](http://www.iso.org/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 258, *Management de projets, programmes et portefeuilles*.

## Introduction

Le présent document a pour but de fournir des recommandations sur l'organigramme des tâches aux personnes impliquées dans le management de projets et de programmes et intervenant dans le développement et l'utilisation d'un organigramme des tâches. Le présent document inclut des pratiques offrant des avantages en termes de planification et de contrôle des projets ou des programmes, et fournit des recommandations sur les concepts de l'organigramme des tâches, sa composition et ses relations avec d'autres structures.

Il complète l'ISO 21500 et l'ISO 21504.

Le public visé par le présent document comprend, sans toutefois s'y limiter:

- a) les cadres et les personnes impliquées dans le soutien financier et politique de projets ou de programmes;
- b) les personnes gérant des projets ou des programmes et mettant en œuvre un organigramme des tâches;
- c) les personnes impliquées dans le management ou la performance des bureaux de management de projets ou le personnel en charge du contrôle des projets ou des programmes;
- d) les rédacteurs de normes nationales ou propres à un organisme.

L'application du présent document peut être adaptée pour répondre aux besoins des organismes ou des personnes, afin de leur permettre de mieux appliquer les concepts, les exigences et les pratiques de développement et d'utilisation d'organigrammes des tâches.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae34/iso-21511-2018>

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO 21511:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae34/iso-21511-2018>

# Organigramme des tâches en management de projet et de programme

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations sur les organigrammes des tâches aux organismes chargés du management de projets ou de programmes. Il s'applique à tous les types d'organismes, qu'ils soient publics ou privés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, ainsi qu'à tout type de projet ou de programme en fonction de leur complexité, de leur taille ou de leur durée.

Le présent document fournit une description et une définition des termes utiles, des concepts, des caractéristiques, des avantages, des utilisations, de l'intégration et des relations, en rapport avec les organigrammes des tâches. Il ne fournit pas de recommandations sur l'utilisation de processus, méthodes ou outils pour les pratiques de développement et d'utilisation d'un organigramme des tâches.

Les [Annexes A](#) et [B](#) donnent des exemples d'organigrammes des tâches et de relations avec d'autres organigrammes

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>

### 3.1

#### **règle des 100 %**

concept concernant l'ensemble des travaux devant être accomplis pour couvrir le périmètre du projet ou du programme est intégré dans l'*organigramme des tâches* ([3.13](#))

Note 1 à l'article: La règle des 100 % s'applique aux éléments parents et enfants. Le niveau enfant de décomposition d'un élément de l'organigramme des tâches représente 100 % du travail applicable au niveau parent.

### 3.2

#### **organigramme des fonctions**

décomposition des fonctions nécessaires pour réaliser les éléments de travail d'un projet ou d'un programme

### 3.3

#### **décomposition hiérarchique**

processus de division du périmètre d'un projet ou d'un programme en *éléments* de plus en plus petits de l'*organigramme des tâches* ([3.15](#))

### 3.4

#### **système d'information de management**

matériel et logiciel utilisés pour prendre en charge la compilation des informations, l'analyse et la communication des indicateurs relatifs au projet ou au programme

**3.5  
organigramme fonctionnel**

décomposition de l'équipe de management d'un organisme, ou décomposition de l'équipe de management qui réalise les travaux d'un projet ou d'un programme

Note 1 à l'article: L'organigramme fonctionnel peut inclure le partenariat ou la sous-traitance. Il est utilisé pour illustrer la relation entre les activités du projet ou du programme et les unités organisationnelles qui vont gérer ou effectuer les activités de travail.

**3.6  
élément parent**

travail qui est décomposé en au moins deux éléments de travail de niveau inférieur

Note 1 à l'article: Les éléments de travail de niveau inférieur sont appelés éléments enfants.

**3.7  
organigramme d'un produit**

décomposition du produit en ses composants

**3.8  
élaboration progressive**

processus itératif visant à incorporer le niveau de détail accru identifié pendant le cycle de vie d'un projet ou d'un programme

Note 1 à l'article: Également connue en tant que décomposition progressive.

**3.9  
organigramme des ressources**

décomposition du personnel, des équipements, du matériel ou d'autres actifs

**3.10  
matrice d'attribution des responsabilités**

structure documentée montrant l'attribution des responsabilités déléguées pour les travaux en vue de la réalisation du périmètre ou des avantages

**3.11  
organigramme des risques**

décomposition des menaces et des opportunités pour un projet ou un programme

**3.12  
planification par vagues**

forme d'*élaboration progressive* (3.8) dans laquelle la planification est effectuée par phases ou périodes

**3.13  
organigramme des tâches**

décomposition progressive du périmètre défini du projet ou du programme en niveaux inférieurs constitués d'éléments de travail

**3.14  
dictionnaire de l'organigramme des tâches**

document qui décrit chacun des éléments de l'*organigramme des tâches* (3.13)

**3.15  
élément de l'organigramme des tâches**

travail à un niveau désigné qui est soit un élément parent soit un élément enfant

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 21511:2018

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae94/iso-21511-2018>



## 4 Concepts de l'organigramme des tâches

### 4.1 Généralités

Un organigramme des tâches est une décomposition de l'ensemble du périmètre des travaux qu'il convient de réaliser pour atteindre les objectifs du projet ou du programme. L'organigramme des tâches est utilisé tout au long du projet ou du programme afin d'établir le cadre pour le management des travaux. Il convient que l'organigramme fournisse un cadre logique permettant de décomposer 100 % des travaux définis par le périmètre du projet ou du programme.

NOTE Actuellement, la plupart des organigrammes des tâches sont hiérarchiques, et le présent document sera axé sur ce type d'organigramme. De nouveaux modèles de logiciel offrent des options pour la structure de décomposition hiérarchique. Voir l'[Annexe C](#).

Il convient que chaque niveau descendant de l'organigramme des tâches fournisse une définition plus détaillée du travail. Le travail peut être orienté produit, orienté livrables ou orienté résultat et, de plus, peut être axé sur des phases du projet ou du programme, des disciplines ou des lieux. Il convient que l'ensemble du périmètre du projet ou du programme englobe les travaux devant être réalisés par l'équipe de management du projet ou du programme ou les membres de l'équipe, les sous-traitants et d'autres parties prenantes.

### 4.2 But

Il convient que l'utilisation d'un organigramme des tâches ait pour but d'améliorer et de soutenir le management d'un projet ou d'un programme en permettant notamment, sans toutefois s'y limiter:

- a) la planification du projet ou du programme;
- b) la décomposition du périmètre du projet ou du programme en éléments de travail plus petits afin de pouvoir gérer et maîtriser le périmètre, les ressources et la durée du projet ou du programme;
- c) l'amélioration de la communication relative au projet ou au programme en fournissant un cadre commun que les parties prenantes utilisent pour décrire et analyser le périmètre et la réalisation du projet ou du programme;
- d) la communication sur les avantages fournis par divers éléments du projet ou du programme;
- e) la synthèse des données de performance du projet à des fins de compte rendu au niveau stratégique;
- f) l'analyse des performances, dans différents projets ou programmes, d'éléments particuliers de l'organigramme des tâches ayant des caractéristiques communes identifiables, telles que des codes, afin d'identifier des domaines préoccupants et des opportunités d'amélioration; et
- g) l'alignement des tâches et des activités de l'échéancier sur les éléments de l'organigramme des tâches.

NOTE Un organigramme des tâches peut, dans certains cas, se référer à l'organigramme de produit et avoir des limites d'utilisation supplémentaires. Un organigramme de produit décrit généralement le résultat d'un projet, mais peut également se rapporter à un produit existant et à sa décomposition hiérarchique d'éléments. L'utilisation de ce terme peut varier d'un organisme à l'autre.

### 4.3 Contexte

L'organigramme des tâches est un concept flexible, et il convient d'adapter sa conception et sa structure d'ensemble aux exigences du projet ou du programme. Il convient que l'organigramme des tâches dépende du secteur industriel, du type de projet ou de programme, et d'autres facteurs tels que les phases du projet, les principaux livrables, le périmètre, l'organisme réalisant les travaux et l'emplacement des ressources. Il convient que l'organigramme des tâches soit suffisamment flexible pour s'adapter à d'autres façons d'organiser et de représenter les travaux.

#### 4.4 Décomposition hiérarchique

Il convient que l'organigramme des tâches fournisse une décomposition hiérarchique des éléments jusqu'au niveau nécessaire pour planifier et gérer les travaux en vue d'atteindre les objectifs du projet ou du programme.

Il convient que la décomposition hiérarchique englobe 100 % des travaux contenus dans le périmètre du projet ou du programme. Lorsqu'un élément est décomposé en éléments enfants, il convient que l'ensemble des travaux définis par les éléments de niveau inférieur représente 100 % des travaux contenus dans l'élément parent. La convention parent-enfant décrit une relation avec une hiérarchie dans laquelle un élément individuel peut simultanément être le parent d'un certain nombre d'éléments enfants et l'enfant d'un élément de niveau supérieur.

Dans le cadre d'un programme, il convient que les projets, les autres programmes et les autres travaux connexes soient décomposés d'une manière similaire. Le programme devient le niveau le plus élevé de l'organigramme des tâches. Il convient d'appliquer la convention parent-enfant aux relations logiques dans la hiérarchie. Chaque projet, programme ou autres travaux connexes dans le cadre d'un programme peut développer un organigramme des tâches indépendant qui peut être représenté comme un organigramme des tâches séparé ou comme une partie de l'organigramme des tâches combiné du programme.

Certains projets ou programmes peuvent ne pas avoir de périmètre fixe; par conséquent, tout périmètre inconnu ou non défini ne sera pas inclus dans l'organigramme des tâches. Ces projets peuvent utiliser une élaboration progressive et agile, ou des techniques de planification par vagues, dans lesquelles le périmètre est défini au fur et à mesure de l'avancement du projet. Dans ce cas, l'organigramme des tâches représente 100 % du périmètre des travaux connus au moment du développement de cet organigramme. Lorsque des modifications du périmètre sont identifiées durant la vie du projet ou du programme, il convient de prendre en compte le périmètre identifié dans l'organigramme des tâches, tout en conservant le flux logique des niveaux de l'organigramme des tâches et la relation parent-enfant.

ISO 21511:2018

#### 4.5 Relations parent-enfant

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/afe94d70-359b-4d9b-b445-4e2e0e73ae34/iso-21511-2018>

Selon le type de projet ou de programme et l'organigramme des tâches développé, il existe diverses options pour créer des relations parent-enfant. Il existe différentes manières de représenter le périmètre, c'est-à-dire diverses options pour développer la structure de l'organigramme des tâches. Une liste non exclusive de relations parent-enfant est donnée ci-après:

- a) les éléments enfants appartiennent à l'élément parent. La relation reflète le segment final de l'élément de sortie, du produit ou du résultat du projet ou du programme, qui peut être physique ou conceptuel;
- b) les éléments enfants appartiennent à une catégorie définie par le parent. Les catégories peuvent être basées sur le temps, la phase, la relation, le lieu, la priorité ou la discipline;
- c) les éléments enfants font partie du même état décrit par le parent. Les états peuvent être des versions provisoires du produit, tels que des projets, des versions préliminaires, des prototypes, des maquettes ou des versions finales;
- d) les éléments enfants sont des produits ou services nécessaires à la réalisation du parent. Ces produits ou services peuvent inclure des outils, des produits ou services préalablement requis, ou une documentation sur l'approvisionnement, les contrats, l'ingénierie, la construction, la mise en service et le management de projet ou de programme;
- e) les éléments enfants sont des objectifs nécessaires à la réalisation du parent. Ces éléments enfants peuvent se rapporter aux objectifs du projet ou du programme, à un changement des comportements ou à l'impact d'un changement organisationnel.

Ces relations parent-enfant peuvent être combinées pour obtenir une décomposition complète du périmètre du projet ou du programme en un organigramme des tâches.

## 4.6 Élaboration progressive

L'élaboration progressive est particulièrement utile lorsque le périmètre détaillé est inconnu, non défini ou sujet à modification. Il convient qu'une telle augmentation progressive du niveau de détail de l'organigramme des tâches aboutisse à un organigramme des tâches plus précis et améliore l'utilisation de l'organigramme pour gérer le projet ou le programme. Une élaboration progressive peut entraîner une modification ou des modifications simultanées ou successives de l'organigramme des tâches. La planification par vagues est une forme d'élaboration progressive fondée sur le temps.

## 5 Caractéristiques d'un organigramme des tâches, son développement de et ses relations avec d'autres structures

### 5.1 Caractéristiques d'un organigramme des tâches

Il convient que les caractéristiques d'un organigramme des tâches soient liées au périmètre du projet ou du programme pour lequel il est composé. Les caractéristiques types d'un organigramme des tâches sont les suivantes:

- a) un organigramme des tâches peut être présenté selon divers formats. Les formats les plus courants pour un organigramme des tâches sont graphiques, descriptifs et tabulaires;
- b) les éléments d'un organigramme des tâches ne doivent pas tous être décomposés jusqu'au même niveau, mais il convient qu'ils soient décomposés jusqu'au niveau nécessaire pour gérer le composant du projet ou du programme;
- c) chaque élément de l'organigramme des tâches peut être assigné à une personne, une entité ou une fonction responsable;
- d) il convient qu'un organigramme des tâches reflète la complexité technique, la taille et d'autres informations jugées nécessaires pour le périmètre;
- e) un organigramme des tâches définit la structure des travaux et non les processus impliqués dans la réalisation des travaux;
- f) il convient qu'un organigramme des tâches fournisse une décomposition hiérarchique des éléments, en appliquant la règle des 100 %, jusqu'au niveau nécessaire pour planifier et gérer les travaux en vue d'atteindre les objectifs du projet ou du programme;
- g) le contenu des éléments composant le périmètre peut être lié, sans toutefois s'y limiter, à des considérations telles que des normes industrielles, des procédures de l'organisme ou des conditions contractuelles;
- h) il convient d'attribuer à chaque élément de l'organigramme des tâches un identifiant unique permettant de distinguer les éléments les uns des autres.

Il convient que la règle des 100 % prévoit que, s'il est possible d'associer un élément enfant de l'organigramme des tâches à son élément parent, il convient qu'il soit inclus avec l'élément parent associé dans l'organigramme des tâches. Chaque élément parent peut n'avoir aucun élément enfant ou au moins deux éléments enfants.

Il convient que l'organigramme des tâches représente les données d'entrée collectives de l'équipe de projet ou de programme et des parties prenantes pertinentes. Il convient que l'organigramme des tâches soit une décomposition convenue des travaux devant être réalisés par l'équipe de management de projet ou de programme. Il convient également que chaque modification apportée à l'organigramme des tâches soit revue par l'équipe de management de projet ou de programme, par l'organisme identifié en charge des travaux et les exécutants au sein de cet organisme, ainsi que par les parties prenantes pertinentes.

Des exemples d'organigrammes des tâches sont donnés dans les [Annexes A](#) et [B](#).

## 5.2 Développement

### 5.2.1 Généralités

Il convient que l'organigramme des tâches soit développé dès le début d'un projet ou d'un programme. Selon le projet ou le programme, un organigramme des tâches conceptuel peut être élaboré pendant le processus d'étude économique, puis réévalué ou décomposé une fois que le projet ou le programme est autorisé. Une fois développé, l'organigramme des tâches:

- a) peut servir de base pour la collecte des données de coût de projets et de programmes et peut être mis en corrélation avec le système de gestion des coûts;
- b) sert à tenir à jour la décomposition du périmètre;
- c) permet de visualiser et d'intégrer en continu l'état du projet ou du programme;
- d) facilite la communication entre les membres de l'équipe de projet ou de programme, ainsi qu'avec les parties prenantes internes et externes;
- e) peut être utilisé pour affecter des ressources adéquates aux éléments identifiés de l'organigramme des tâches; et
- f) est maintenu et mis à jour, si nécessaire, jusqu'à ce que les livrables finaux soient achevés et livrés ou transférés au client.

### 5.2.2 Création

## iTeh STANDARD PREVIEW

Il convient que l'organigramme des tâches soit fondé sur les exigences approuvées relatives aux livrables attendus du projet ou du programme ou aux bénéfices du programme.

Certains éléments de l'organigramme des tâches peuvent être définis à un niveau inférieur à d'autres dans des conditions telles que: coût élevé, risque élevé, grande visibilité, ou lorsque de multiples parties prenantes sont impliquées.

Un organigramme des tâches peut être créé en utilisant l'une des trois approches suivantes conjointement avec la procédure appropriée de l'organisme relative aux organigrammes des tâches:

- a) identification descendante du livrable final, suivie d'une subdivision successive des éléments de l'organigramme des tâches en unités détaillées faciles à gérer;
- b) identification ascendante des éléments du périmètre et fusion, catégorisation et ordonnancement de ces éléments en une hiérarchie;
- c) combinaison des approches descendante et ascendante.

Le niveau de détail offert par l'organigramme des tâches initial peut varier. Lorsqu'une élaboration progressive est utilisée, une revue de l'organigramme des tâches peut être réalisée pour vérifier que chaque élément présente un niveau de détail suffisant.

Un organigramme des tâches antérieur peut aider à identifier le périmètre des travaux pour un nouveau projet ou programme, lorsque des travaux similaires ont été réalisés dans le passé.

### 5.2.3 Description des éléments de l'organigramme des tâches d'un projet ou d'un programme

Les éléments de l'organigramme des tâches peuvent devenir les points de contrôle du projet ou du programme et peuvent être définis plus précisément par une ou plusieurs activités ou tâches individuelles. Il convient que le développement de points de contrôle du projet ou du programme à un niveau de détail approprié permette ce qui suit:

- a) la définition des activités dans l'échéancier;