ASPECTS CLÉS DU BÂTIMENT ÉQUIPES DE GESTION DES ACTIVITÉS DE PROJET

Aider. Professeur Stanislava Stoyanova, PhD
Académie d'économie DA Tsenov - Svishtov, Département de la gestion

Abstrait: La politique d'innovations constantes, les changements organisationnels, la mondialisation et l'introduction massive des technologies de la communication et de l'information font des équipes de projet une pratique indispensable pour de nombreuses entreprises contemporaines. Le travail d'équipe est une caractéristique essentielle de l'activité de projet, tandis que la gestion de projet encourage la constitution d'équipes. Cela est dû au fait que les avantages de l'application de méthodes et d'approches modernes à la gestion de projet dépendent en fin de compte des qualités et des compétences des chefs d'équipe de projet et des membres.

le **nature à jour** des problématiques étudiées dans cet article découle de l'importance croissante de l'activité de projet dans le monde des affaires et de la prise de conscience que les organisations doivent de plus en plus employer des équipes de projet afin de s'adapter aux changements organisationnels dynamiques.

le **objectif** de cet article est d'étudier les aspects clés de la constitution et de la gestion d'équipes d'activités de projet. Afin d'atteindre cet objectif, les éléments suivants **tâches majeures** ont été définis: (1) présenter les principaux groupes de processus impliqués dans la gestion de projet et examiner l'activité de travail d'équipe; (2) identifier la nature et les caractéristiques des équipes de projet qui les distinguent des autres types d'équipes; (3) étudier les différentes étapes par lesquelles les équipes de projet passent dans le processus de leur formation et analyser les processus liés à l'organisation, à la gestion et à la direction des membres de l'équipe de projet; (4) présenter et analyser les modèles de gestion des équipes de projet en fonction de la nature de la structure organisationnelle de la direction.

Mots clés: activité de projet, gestion de projet, équipe de projet, changement organisationnel.

JEL: J24, L2, M5

* * *

Ces dernières années, l'intérêt pour l'activité de projet a énormément augmenté en raison de facteurs socio-économiques contemporains qui ont donné lieu à des changements constants, à des processus dynamiques et à la numérisation des entreprises et ont ainsi amélioré l'application plus large des méthodes et des approches basées sur des projets. L'activité du projet a finalement commencé à être considérée comme un élément commercial majeur.

Dans notre pays, la gestion de projet est de plus en plus considérée comme une nécessité, comme un moyen de relever les défis de l'environnement de marché contemporain qui exigent que les organisations de tous les secteurs de l'économie introduisent des changements substantiels - dans leur planification, leurs technologies de production , Systèmes informatiques, méthodes de marché, développement des ressources humaines, etc. [1]

Tenant compte de certaines tendances mondiales, un certain nombre de scientifiques utilisent même le terme de «projectivisation» des entreprises pour désigner l'augmentation spectaculaire de la portée et de l'importance de l'activité liée à la mise en œuvre du projet. [2] Dans son essence, il s'agit d'une activité ciblée qui consiste à utiliser des connaissances, des méthodes, des outils et des techniques scientifiques contemporains pour obtenir des résultats efficaces conformément à un calendrier, un budget et des exigences de qualité qui ont été fixés à l'avance. La gestion de projet se compose de deux grands groupes de processus qui peuvent éventuellement être étiquetés comme: [3]

- *Processus orientés projet (* production et technologique), qui relèvent directement de l'objet de gestion (le projet lui-même) et visent à atteindre les objectifs ultimes de l'activité du projet, c'est-à-dire créer un nouveau produit ou service;
- *Processus orientés sujet (* processus de gestion de projet) qui impliquent une relation avec le sujet de la gestion (l'équipe de projet) et impliquent la conception de descriptions détaillées des moyens, des approches et des façons de planifier, d'organiser et de coordonner les activités afin de mener à bien un projet. Étant donné que tout projet est une entreprise temporaire qui vise à créer un produit, un service ou un résultat spécifique, l'équipe constituée pour la mise en œuvre de ce projet est également censée être de nature temporaire.

Par conséquent, pour approfondir notre analyse (tout en évitant les ambiguïtés et les équivoques et en identifiant les modèles existants), il est nécessaire d'examiner les variétés existantes d'activités de travail en équipe. Il existe sans aucun doute différents types d'équipes dans la pratique sociale, toutes ayant

---

[1] Pour plus de détails, consultez: **Assenov, An.** Oupravlenie na proekti. V. Tarnovo, Faber, 2012, p. 5-28.

[2] Voir: **Lavrentsova, El.** Oupravlenie na proekti - obshti teoretichni postanovki. http://www.sustz.com/Proceeding08/Papers/SOCIAL%20STUDIES/Lavrentsova_Elena.pdf. Dernier accès: 28.01.2015.

[3] Voir: Ibid., P.2.

leurs noms, caractéristiques distinctives, avantages et contributions aux organisations. Cette découverte est confirmée par la littérature scientifique à travers de multiples classifications basées sur diverses caractéristiques de différenciation.

Donc, *Richard Hackman* estime que les équipes peuvent être distinguées selon le degré de leur autonomie et le degré de contrôle exercé sur l'équipe au nom de l'entreprise.[4] Par conséquent, nous pouvons distinguer les équipes dirigées par des managers; des équipes autogérées; des équipes auto-créées et autogérées; des équipes auto-créées, autogérées et autogérées, telles que les équipes de direction.

Christiyan Hadzhiev[5] distingue plusieurs types d'équipes selon le choix auquel les groupes sont confrontés, ainsi que les risques encourus et le potentiel de perfection, à savoir: les groupes de travail; pseudo-équipes; équipes potentielles; de vraies équipes; et des équipes très parfaites.

Katzenbach et *Forgeron* affirment que les équipes peuvent être différenciées en fonction de leur degré d'efficacité.[6] Un problème clé est le niveau auquel les équipes obtiennent trois résultats majeurs, à savoir: l'efficacité des équipes dans la «production» d'un produit spécifique; dans quelle mesure ils aident une organisation à faire face à une situation; et l'efficacité d'une équipe à encourager le développement personnel et professionnel de ses membres.

Robbins et *Coulter*[7] les opinions méritent également d'être prises en considération. Ils mettent en évidence quatre critères possibles pour identifier différents groupes d'équipes en fonction: de leur objectif; leur structure; leur adhésion; et la période de temps pour laquelle une équipe a été formée.

Les auteurs aiment *Tatyana Hristova, Todor Hristov,* et *Siméon Hristov* croient que le critère de distinction entre les équipes est le **objectif** pour laquelle ils sont formés, c'est-à-dire pourquoi ils ont été créés et ce **fonction principale** est.[8] Par conséquent, ils distinguent cinq modèles de travail d'équipe: 1) les équipes opérationnelles; 2) équipes de projet; 3) équipes parallèles; 4) équipes de gestion; 5) équipes informelles.

Nous avons choisi exactement cette classification, car ***équipes de projet*** font l'objet d'une analyse plus approfondie dans cet article.

---

[4] Pour plus de détails, consultez: **Hackman, R.** Groupes qui fonctionnent (et ceux qui ne fonctionnent pas): créer les conditions d'un travail d'équipe efficace. San Francisco, Jossey-Bass, 15 décembre 1989, pages 223-251.

[5] Voir: **Kamenov, K., Assenov, An., Hadzhiev, Chr.** Chovek - ekipi - lideri. Sofia, IK Luyren, 2000, p. 123-125.

[6] Pour plus de détails, consultez: **Katzenbach, JR, Smith, DK** La sagesse des équipes: créer l'organisation à haute performance. New York, HarperBusiness, 2006, p. 112-128.

[7] Voir: **Robbins, St., Coulter, M.** La gestion. 12e édition, Pearson, 2013, p. 183-187. [8] Voir: **Hristova, T., Hristov, T., Hristov, S.** 10-te zlatni pravila za rabota v ekip. Soifa, Siela, 2006, p. 67-87.

Le travail d'équipe est l'une des principales caractéristiques du travail de projet. L'affectation des membres d'une équipe est un moment crucial lié à l'activité du projet, car dans la plupart des cas, une équipe est constituée aux fins d'un projet spécifique. Tous les membres de l'équipe doivent être clairement et précisément conscients des objectifs du projet et de leur implication individuelle en particulier. L'idée de personnes travaillant en équipe est basée sur le principe de synergie qui stipule que l'énergie d'un système est supérieure à la somme des énergies individuelles de ses éléments constitutifs. Par conséquent, l'effet synergique d'un tout dépasse l'effet additionné attendu des activités de ses composants. Ainsi, par exemple, l'effort individuel de toutes les entités impliquées dans un autre type d'organisation du travail peut être exprimé mathématiquement par l'équation 1 + 1 = 2,

Contrairement à d'autres types d'activités d'équipe, les équipes de projet produisent des résultats uniques. Cette condition spécifique est due au fait que tous les projets ont un objectif spécifique (résultat souhaité), une portée et une période de temps pour leur mise en œuvre, ce qui signifie que les équipes de projet n'existent que temporairement. Les équipes de projet sont construites pour gérer les projets et représentent le facteur majeur de leur mise en œuvre efficace.

La politique d'introduction constante d'innovations, d'améliorations et de changements organisationnels fait des équipes projets une pratique qui doit être rapidement mise en œuvre dans les entreprises contemporaines. Voici quelques-unes des caractéristiques uniques qui distinguent les équipes de projet des autres types d'équipes: [9]

- Les équipes de projet ont le **statut de unités organisationnelles.** Bien qu'ils soient de nature temporaire et soient dissous après la mise en œuvre des projets, les équipes de projet doivent être institutionnalisées, c'est-à-dire qu'elles doivent avoir des limites, une composition, une position au sein d'une organisation, des délais, des budgets et des objectifs clairement définis. accomplir.

- Équipes de projet **sont gérés horizontalement (** et non «verticalement»). Les chefs d'équipe de projet sont membres des équipes. Ainsi, un chef d'équipe de projet a simultanément deux rôles - celui d'un chef de projet et celui d'un leader. Le rôle d'un gestionnaire se concentre sur la préparation du budget du projet; respecter les délais du projet; et avoir des résultats de projet spécifiques. Le rôle du leader se concentre sur l'établissement du soutien, des conseils et des relations qui devraient exister entre les membres de l'équipe.

- Les équipes de projet créent **produits uniques,** travailler en équipe n'est jamais une routine. Être impliqué dans un projet est toujours différent car chaque fois qu'un produit unique est créé. Le seul élément de routine est la conception du cadre conceptuel d'un projet, l'établissement d'objectifs, la définition des tâches pratiques et la maîtrise de soi à exercer.

[9] Ibid., P. 73-75.

- Les équipes de projet sont constituées de personnes très **de bons professionnels dans leurs domaines spécifiques** mais qui, en plus, sont capables de performer efficacement dans un rôle d'équipe potentiel. Il est supposé que la composition de l'équipe peut être de nature dynamique, c'est-à-dire que lorsque l'avis d'un expert est nécessaire, un nouveau membre peut être attiré par l'équipe de projet.

- Les équipes de projet sont **directement lié à d'autres équipes, unités et structures** à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation dans laquelle ils opèrent. Ces relations fournissent des informations, des matières premières, des fonds, des technologies et d'autres ressources dont l'équipe de projet a besoin. Ils fournissent également des commentaires des bénéficiaires du produit final du projet. L'établissement et le maintien de telles relations sont de la responsabilité non seulement du chef d'équipe / chef d'équipe, mais aussi de ce membre de l'équipe dont la force réside précisément dans l'établissement et le maintien de relations et de contacts.

- Les équipes de projet sont **autorisé à être autogéré,** c'est à dire qu'ils ont le pouvoir de gérer les budgets de projet, les processus de production et les horaires de travail et de prendre des décisions indépendantes. Une telle autonomie a un impact sur la productivité et la rapidité du travail. Ce n'est pas un hasard si les entreprises ont besoin d'innover, de développer des produits ou d'introduire des changements au sein de leurs organisations, elles choisissent les équipes de projet comme une forme de travail d'équipe.

Bâtiment une bonne équipe de projet nécessite non seulement une excellente compréhension du projet, mais aussi de bonnes compétences managériales en teambuilding. [dix] Différentes approches peuvent être utilisées pour garantir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre d'un projet - les responsables d'une organisation peuvent nommer les membres de l'équipe à l'avance ou ce peut être le chef de projet qui sélectionnera les membres de l'équipe.

La gestion des ressources humaines d'un projet implique des processus liés à l'organisation, à la gestion et à la direction d'équipes de projet. *Figure 1* présente la structure globale de ces processus: [11] 1) *élaborer un plan de ressources humaines* est le processus d'identification et de documentation des rôles dans le projet, ainsi que des différentes responsabilités et compétences requises, les relations entre les rapports et la conception d'un plan de gestion des ressources humaines; 2) *acquérir une équipe de projet* est le processus consistant à confirmer la disponibilité des ressources humaines et à assurer l'équipe nécessaire à la mise en œuvre des tâches du projet; 3) *développer une équipe projet* est le processus d'amélioration de la compétence, des relations et de l'atmosphère générale au sein de l'équipe afin d'augmenter l'efficacité de la mise en œuvre du projet;

4) *gérer l'équipe projet* est le processus de suivi du travail de tous les membres de l'équipe; Fournir des commentaires; résoudre les problèmes potentiels; ainsi que la gestion des changements nécessaires à l'optimisation de la mise en œuvre du projet.

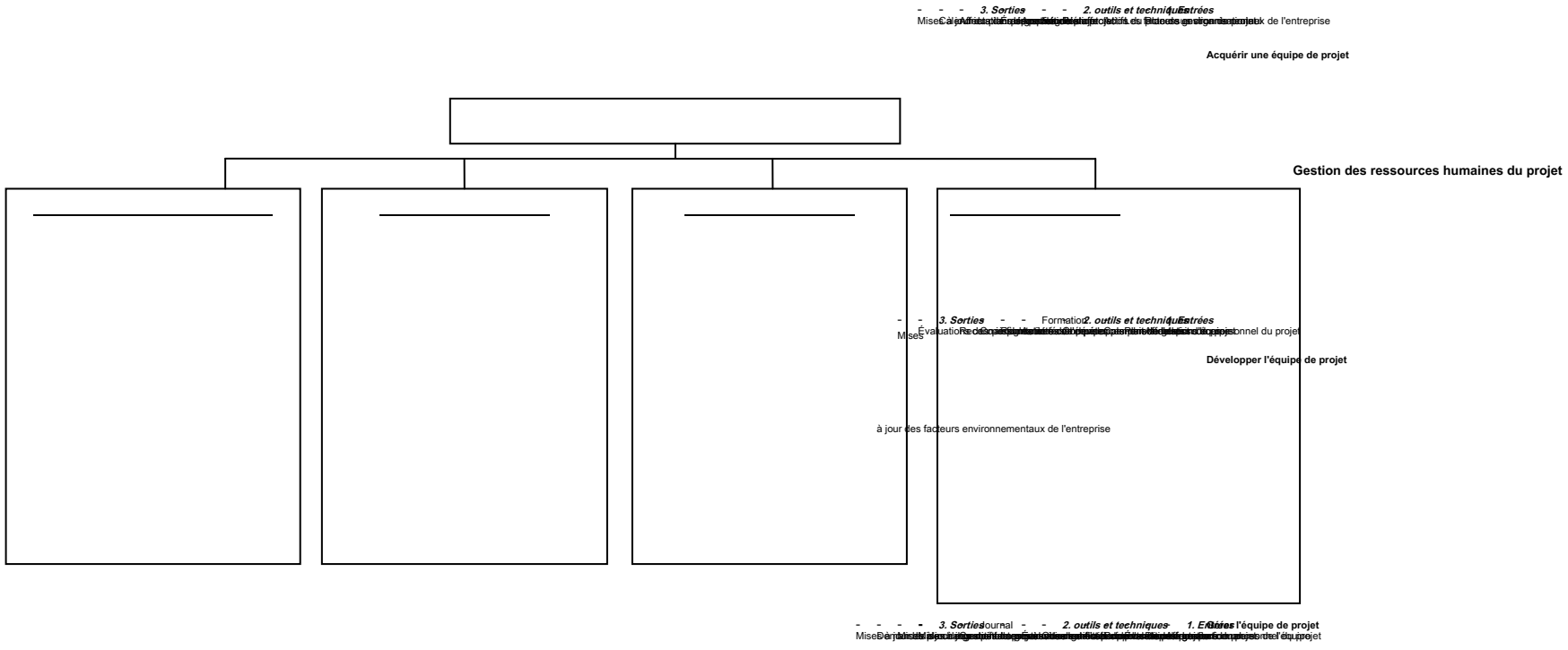
[dix] Voir: **Andreeva, M.** Proektno uprvlenie. Rousse, A Grup, 2011, p.175, 176.

[11] Rakovodstvo za sistema ot znaniya za oupravlenie na proekti. (GUIDE PMBOK)

- Chetvarto izdanie. Sofia, Klassika i stil, 2011, p.243, 244.

La source: Corps de connaissances en gestion de projet (GUIDE PMBOK), Sofia, 2011, p. 245.

Figure 1. **Présentation de**



Comme évident de la *figure* présentée ci-dessus, une équipe de projet est composée de personnes ayant des rôles et des responsabilités spécifiques liés à la mise en œuvre du projet. Une équipe de projet comprend un chef de projet, une équipe de gestion de projet, ainsi que d'autres personnes impliquées dans les activités du projet mais qui ne participent pas nécessairement à la gestion du projet. Faisant partie de l'équipe projet, l'équipe de direction est en charge des activités liées à la gestion, la planification, l'exécution, le suivi, la supervision et l'achèvement des différentes étapes du projet. Cependant, avec des projets plus petits, il est également possible de confier les responsabilités liées à la gestion de projet à tous les membres de l'équipe ou de les faire administrer uniquement par le chef de projet.

Une équipe de projet se compose de personnes de différents groupes ayant un ensemble spécifique de compétences et de connaissances dans un domaine qui sont nécessaires pour faire le travail du projet. Le chef de projet a donc un rôle essentiel à jouer dans la formation de l'équipe pour un projet donné. Le processus d'acquisition d'une équipe de projet prend du temps et les équipes de projet passent généralement par cinq étapes de développement d'équipe. Ces étapes correspondent aux étapes du cycle de vie du projet: [12]

Première étape. **Formation d'équipe** se caractérise par une forte motivation des membres de l'équipe, mais ils ont aussi tendance à se sentir quelque peu incertains en raison du manque d'objectifs et d'attentes clairement définis. Les membres de l'équipe sont très motivés parce qu'ils ont été choisis pour participer à la mise en œuvre d'un projet, mais ils sont aussi impatients et leur efficacité est modérée car ils ne se connaissent pas bien et se sentent donc en insécurité. À ce stade, les individus adhèrent généralement à un certain mode de comportement et, dans la plupart des cas, ont tendance à retenir leurs vraies émotions. La figure clé de l'équipe est le chef d'équipe qui doit créer une atmosphère de confiance et de confort de communication et spécifier la position de chaque membre de l'équipe dans la structure nouvellement formée.

Deuxième étape. **Team Storming** est l'étape à laquelle les membres révèlent leurs approches individuelles et leurs manières de penser afin d'atteindre les objectifs du projet. Les différences entre eux deviennent également apparentes, ce qui conduit parfois à des disputes ou à des conflits. En conséquence, l'efficacité de la performance est légèrement diminuée et le rôle du chef d'équipe est d'aider à synchroniser les approches, techniques et pratiques individuelles. C'est aussi le stade où se nouent les amitiés, les membres s'entraident, les groupes d'intérêt se forment, l'autorité du manager direct est établie, etc. À la fin de cette étape, les membres de l'équipe prennent conscience que l'intégrité et la collaboration de l'équipe

[12] Voir: **Penchev, P.** Oupravlenie na proekti. Sofia, NBU, 1998, p. 116, 117; **Andreeva, M.** Proektno ouprvlenie. Rousse, A Grup, 2011, p.178, 179.

contribuer au succès global plus que la performance individuelle de chaque membre.

Troisième étape. **Norming d'équipe** est la scène lorsque tous les membres de l'équipe sont plus motivés et travaillent de manière plus intensive alors que l'accent est mis sur des techniques et des procédures spécifiques pour résoudre les problèmes. Les styles de travail individuels des membres de l'équipe de projet sont mis en harmonie grâce à des concessions mutuelles, à la négociation et à la prise de conscience des intérêts communs partagés par l'équipe. La solidarité d'équipe est un fait qui se manifeste par un sens de la communauté et des normes et valeurs morales communes. L'équipe devient plus créative, fonctionne plus efficacement et faire partie de cette équipe acquiert un vrai sens pour tous les participants. Le chef d'équipe dirige le travail de l'équipe sans faire valoir son jugement ou son opinion, mais intervient plutôt pour faire avancer les choses, en cas de crise.

Quatrième étape. **La scène du spectacle** est celui qui garantit la stabilité et l'efficacité du processus de travail dans l'activité du projet. Le rôle principal du chef d'équipe est de maintenir ce niveau de stabilité et d'efficacité jusqu'à ce que les objectifs du projet soient atteints. La fatigue ou la routine d'un travail prolongé peut entraîner de la fatigue ou de l'ennui chez les membres de l'équipe et donc détériorer l'efficacité de l'équipe. Dans de telles occasions, le chef d'équipe doit intervenir activement pour réaffecter les affectations, changer la structure de l'équipe ou identifier de nouvelles incitations pour motiver l'équipe à poursuivre avec succès son travail. Si nécessaire, l'équipe peut également consulter des spécialistes externes ou d'autres équipes afin d'assurer des relations de travail flexibles ou d'améliorer les méthodes de travail.

Cinquième étape. **Ajournement de l'équipe** est le stade où une équipe de projet est dissoute depuis que le projet est terminé. Il s'agit plutôt d'un moment psychologique pour lequel il existe deux alternatives possibles. Avec le premier, l'équipe peut accroître son efficacité, tandis que dans le second cas, l'efficacité peut diminuer en raison de la fin formelle des relations au sein de l'équipe. L'activité du chef de projet est orientée vers la préservation de la motivation de l'équipe afin que l'activité du projet se déroule avec succès.

La formulation d'une idée de projet en une proposition de projet globale dépend en grande partie de l'efficacité et du professionnalisme de l'équipe qui a été formée à cet effet. C'est en soi un changement sérieux pour toute organisation et aboutit à l'établissement d'une nouvelle culture organisationnelle spécifique qui est une innovation organisationnelle. Les avantages de l'application de méthodes et d'approches contemporaines à la gestion de projet dépendront des qualités et des capacités des chefs d'équipe et des membres du projet. On pourrait donc affirmer que la viabilité d'un cycle de projet est largement déterminée par les actions et les décisions de l'équipe de projet.

Il n'y a guère de méthode universelle pour acquérir l'équipe de projet parfaite. Il faut toutefois noter qu'une équipe de projet doit être constituée à un stade très précoce de la préparation du projet et que le chef de file joue un rôle essentiel pour son efficacité. Une équipe performante combine des compétences de planification, d'identification et de coordination, ainsi que les compétences requises pour définir et gérer la portée du projet, les risques, la qualité, etc. Le nombre de personnes impliquées dans une équipe ne doit pas être important, même s'il le sera dépendent généralement de la nature spécifique de chaque projet.

Les modèles de gestion des équipes de projet varient selon la nature des projets. Ils comprennent la conception d'une structure organisationnelle qui réponde aux exigences liées aux compétences, à la sélection des ressources humaines, à l'attribution des responsabilités, aux systèmes de gestion des connaissances, à la formation pour acquérir des connaissances pertinentes, etc. [13] Cela est dû au fait qu'une équipe de projet implique des spécialistes de différentes unités fonctionnelles, niveaux hiérarchiques, départements et même organisations. le *Les figures* présenté ci-dessous (*figure 2 à figure 7)* [14]

illustrent la position de la ressource humaine impliquée dans les activités du projet et de l'équipe de projet dans les structures de gestion de l'organisation de base qui varient de fonctionnelles à celles de projet avec diverses structures matricielles existant entre elles.

Figure 2 illustre une organisation fonctionnelle classique dans laquelle les membres du personnel sont regroupés en fonction de leur expertise dans différents départements (unités fonctionnelles), tels que la comptabilité, la production, le marketing, etc. Une caractéristique typique de ce type de structures organisationnelles est que chaque département effectue son travail lié au projet indépendamment des autres départements.

Comme le montrent les chiffres illustrant les organisations matricielles (*figure 3* à *Figure 5),* ces organisations représentent une combinaison spécifique de caractéristiques fonctionnelles et de projet. *Matrices faibles* démontrer de nombreuses caractéristiques des organisations fonctionnelles, le rôle du chef de projet étant de coordonner et d'accélérer plutôt que d'agir en véritable chef de projet. *Matrices fortes* possèdent beaucoup des caractéristiques des organisations de projet. Ils peuvent avoir un personnel administratif considérable pour leurs projets, tandis que les chefs de projet se verront attribuer des responsabilités importantes. *Organisations matricielles équilibrées,* d'autre part, reconnaître le besoin d'un chef de projet, mais cette personne n'a pas l'autorité globale en termes de projet lui-même ou de financement du projet. [15]

---

[13] Pour plus de détails, consultez: **Bogdanova, M., Gospodinov, Yul.** Oupravlenie na proekti. SA DA Tsenov, Svishtov, 2014, p. 10-18 .

[14] Guide du corpus de connaissances en gestion de projet (GUIDE PMBOK). Quatrième édition, Project Management Institute, Ins., Newtown Square, Pennsylvanie, 2008, p. 50-61.

[15] Pour plus de détails, voir: Ibid., P. 53, 54.

Figure 2. **Organisation fonctionnelle**

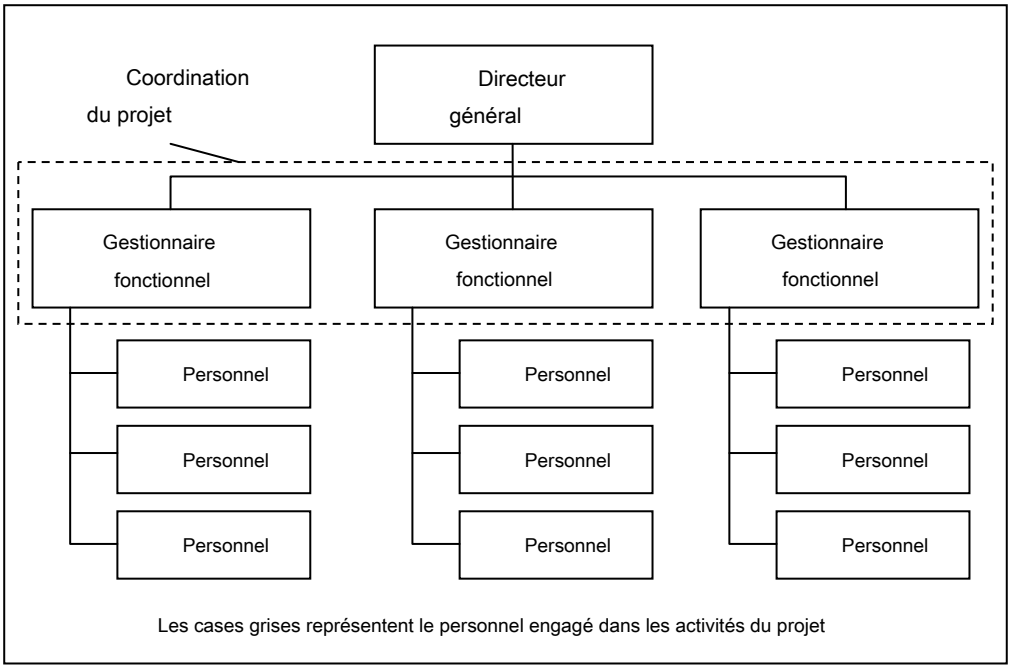
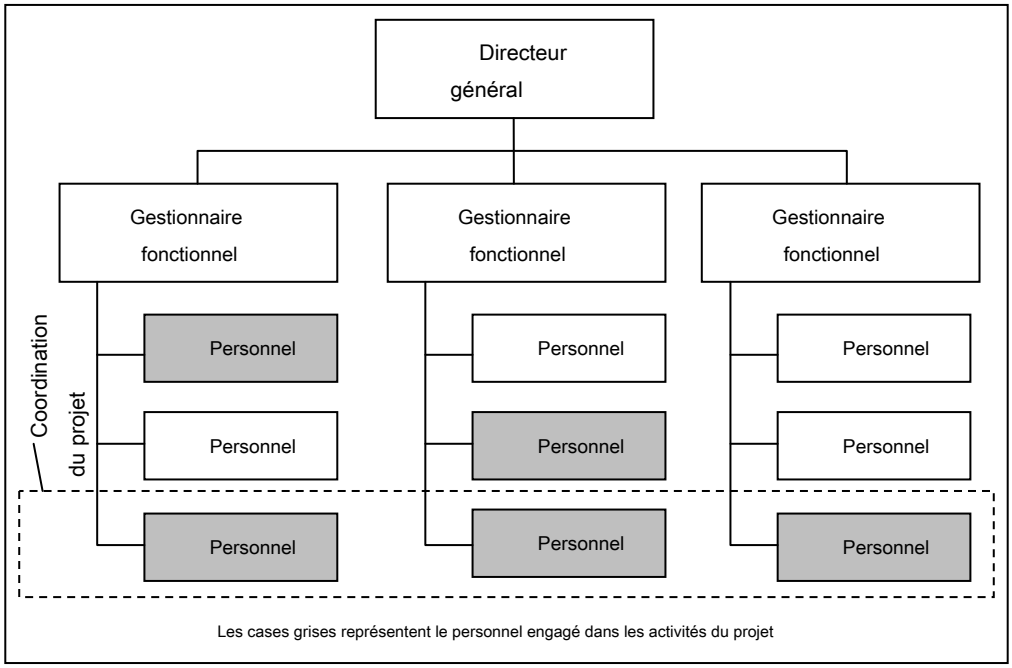


Figure 3. **Faible organisation de la matrice**



Graphique 4. **Organisation matricielle équilibrée**

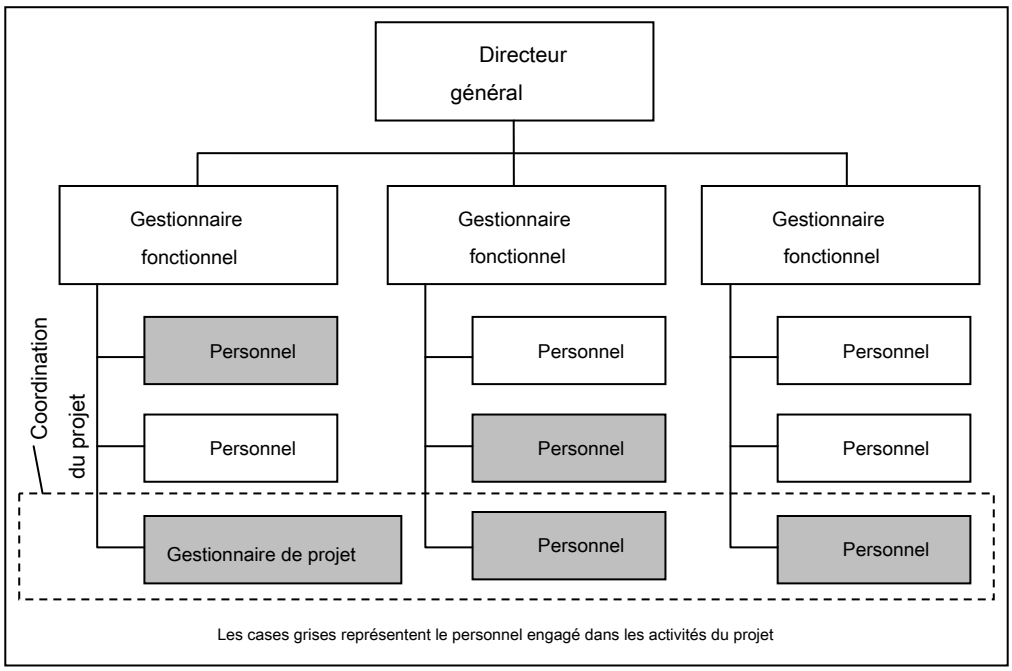
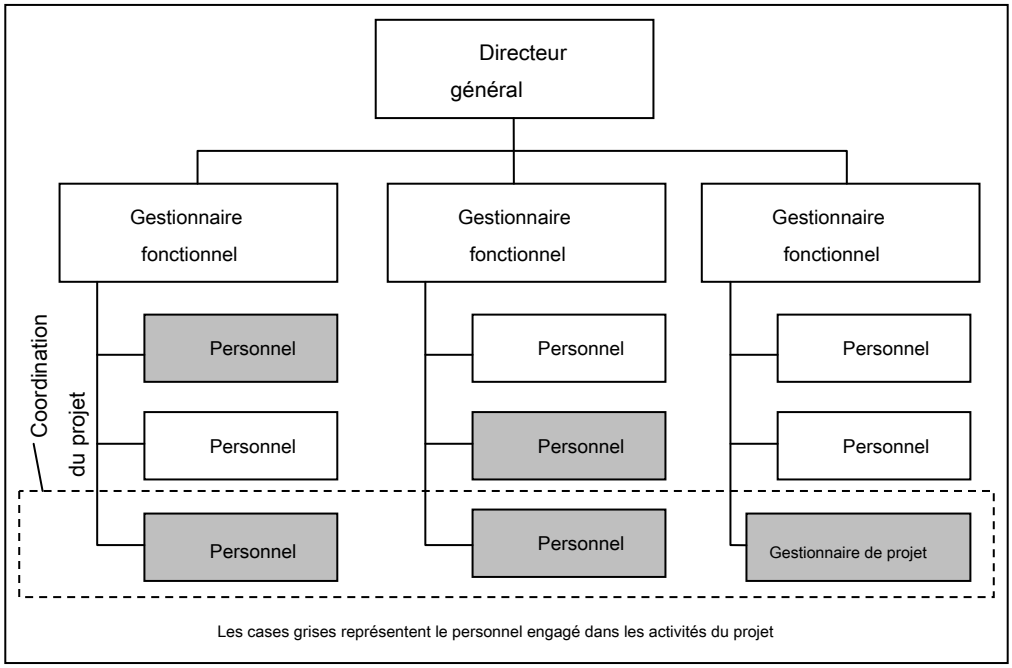
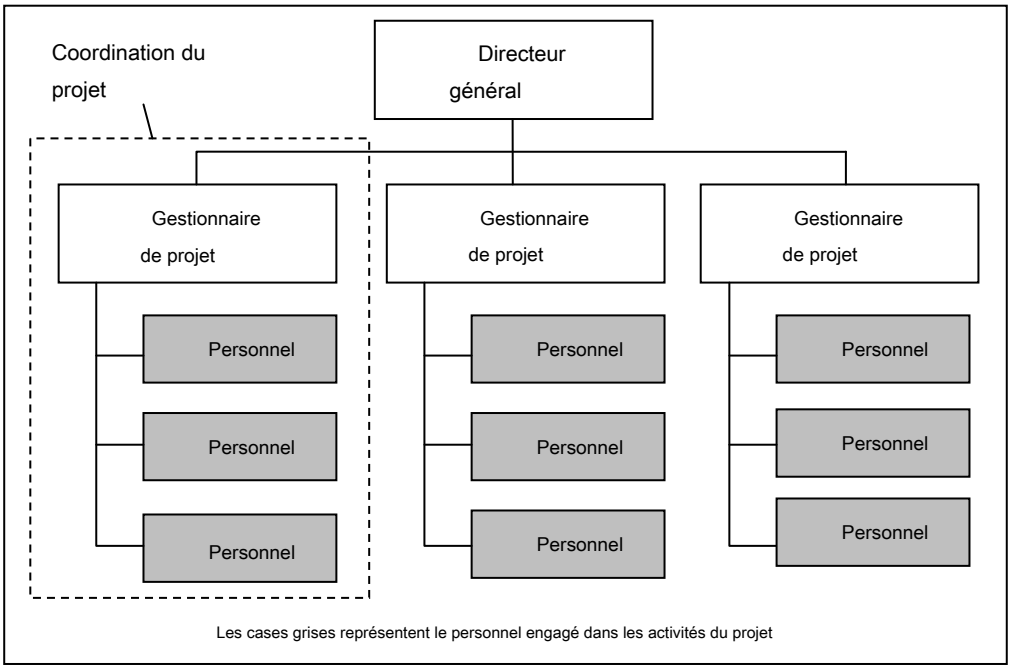


Figure 5. **Organisation matricielle solide**



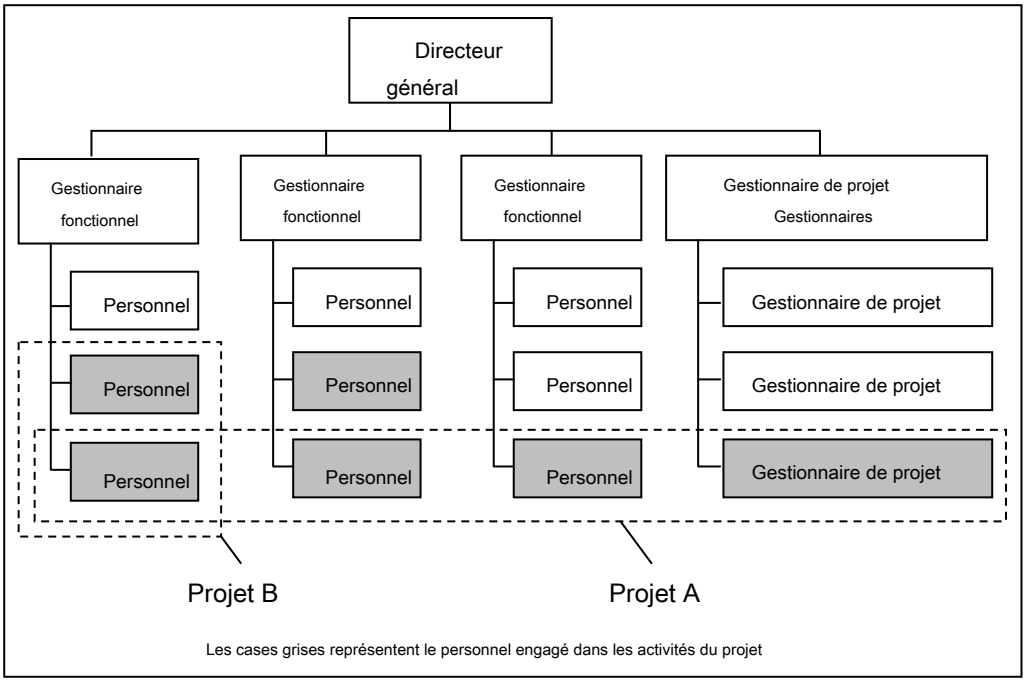
Graphique 6 illustre une organisation de projet qui représente le type d'organisation fonctionnelle opposé. Les membres de l'équipe dans ce type de structure organisationnelle sont souvent situés au même endroit; la plupart des ressources de l'organisation sont impliquées dans le travail du projet et les chefs de projet sont totalement indépendants dans leur prise de décision. Ces organisations de projet ont souvent des unités organisationnelles (départements) qui relèvent directement du chef de projet ou fournissent des services à différents projets.

Graphique 6. **Organisation projetée**



Comme *Graphique 7* illustre, beaucoup d'organisations ont toutes ces structures à différents niveaux. Par exemple, même une organisation fonctionnelle peut former une équipe spéciale pour faire face à un projet critique. Une telle équipe peut partager plusieurs des caractéristiques d'une équipe de projet au sein d'une organisation de projet.

Graphique 7. **Organisation composite**



Comme illustré par *Figure 2* à *Figure 7,* une équipe de projet peut être composée d'employés à temps plein de différents départements fonctionnels; il peut élaborer son propre ensemble de procédures opérationnelles; et il peut ne pas adhérer au modèle d'avoir une structure de rapport stéréotypée. Les membres de ces équipes partagent des points de vue et des principes communs, tandis que leur travail repose sur les relations horizontales de coopération. Un travail conjoint et une bonne communication directe et une rétroaction entre les dirigeants et le personnel sont une priorité car ils sont nécessaires pour que les ressources humaines soient satisfaites de leur travail. [16] Nous ne devons pas ignorer le fait qu'une structure organisationnelle est un facteur environnemental qui peut avoir un impact sur la disponibilité des ressources et la prise de décision managériale [17] ou même affecter la gestion de l'activité de projet de l'entreprise. [18]

---

[16] Voir: **Stoyanov, Iv.** Menidzharat v organizatsiyata. Sofia, Avangard Prima, 2012, p. 78.

[17] Pour plus de détails, voir: **Alexieva, D.** Upravlensko reshenie pri operativna samostoyatelnost i otgovornost.// Godishen almanah nauchni izsledvaniya na doktoranti, Kniga 3, Al Tsenov, Svishtov, 2010, p. 252-258.

[18] Voir: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE). Quatrième édition, Project Management Institute, Ins., Newtown Square, Pennsylvanie, 2008, pp. 53,54.

Dans **conclusion,** il faut souligner que les spécificités de la constitution et de la gestion des équipes dans le processus de mise en œuvre des activités du projet, qui ont fait l'objet de réflexion dans cet article, sous-tendent le développement des organisations contemporaines. Cela est dû au fait que les équipes de projet, en tant que forme d'activité de projet, contribuent de manière significative à l'efficacité et à la compétitivité des organisations et au développement du potentiel personnel de leurs membres.

Références

1. **Alexieva, D.** Upravlensko reshenie pri operativna samostoyatelnost i otgovornost.// Godishen almanah nauchni izsledvaniya na doktoranti, Kniga 3, Al Tsenov, Svishtov, 2010.

2. **Andreeva, M.** Proektno uprvlenie. Rousse, A Grup, 2011.

3. **Assenov, An.** Oupravlenie na proekti. V. Tarnovo, Faber, 2012.

4. **Bogdanova, M., Gospodinov, Yul.** Oupravlenie na proekti. SA DA Tsenov, Svishtov, 2014.

5. **Hristova, An.** Instrumentariumat za oupravlenie na proekti kato fac- tor za mezhdunarodna konkurentosposobnost.// Ikonomicheski alternative, broy 5, 2008. http://alternativi.unwe.bg/alternativi/index.php?nid=28&hid=857.

6. **Hristova, T., Hristov, T., Hristov, S.** 10-te zlatni pravila za rabota v ekip. Soifa, Siela, 2006.

7. **Kamenov, K., Assenov, An., Hadzhiev, Chr.** Chovek - ekipi - lide- ri. Sofia, IK Luyren, 2000.

8. **Lavrentsova, El.** Oupravlenie na proekti - obshti teoretichni postanovki. http://www.sustz.com/Proceeding08/Papers/SOCIAL%20STUDIES/ Lavrentsova_Elena.pdf.

9. **Penchev, P.** Oupravlenie na proekti. Sofia, NBU, 1998.

dix. Rakovodstvo za sistema ot znaniya za oupravlenie na proekti. (GUIDE PMBOK) - Chetvarto izdanie. Sofia, Klassika i stil, 2011.

11. **Stoyanov, Iv.** Menidzharat v organizatsiyata. Sofia, Avangard Prima, 2012. 12. Guide du corpus de connaissances en gestion de projet (GUIDE PMBOK). Quatrième édition, Project Management Institute, Ins., Newtown Square, Pennsylvanie, 2008.

13. **Hackman, R.** Groupes qui fonctionnent (et ceux qui ne fonctionnent pas): créer les conditions d'un travail d'équipe efficace. San Francisco, Jossey-Bass, 15 décembre 1989. 14. **Katzenbach, JR, Smith, DK** La sagesse des équipes: créer l'organisation à haute performance. New York, HarperBusiness, 2006.

15. **Robbins, St., Coulter, M.** La gestion. 12e édition, Pearson, 2013.

Copyright of Economic Archive / Narodnostopanski Arhiv est la propriété de DATsenov Academy of Economics et son contenu ne peut être copié ou envoyé par e-mail sur plusieurs sites ou publié sur une liste de diffusion sans l'autorisation écrite expresse du détenteur du droit d'auteur. Cependant, les utilisateurs peuvent imprimer, télécharger ou envoyer par courrier électronique des articles pour un usage individuel.