



L'enseignement supérieur et les dynamiques interconnectées
31 mai 2024

Six leviers au service de la dynamique d'un groupe de travail pluriel chargé de la conception d'une formation novatrice



François Georges (ULiège)

Lisa Marée (ULiège)

Sylvie Molenda (CN2R)

Emmanuelle Verkest (CN2R)

Marianne Poumay (ULiège)

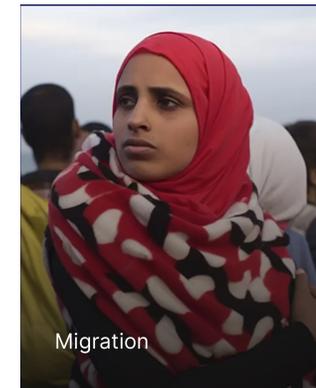
Plan

- **Contexte** : création d'une **formation de sentinelle au repérage** de personnes à l'épreuve du psychotrauma (**PàEP**)
- **Constat** : **efficacité** du groupe de travail (**GT**)
- **Question** : **conditions d'efficacité** de ce GT
- **Méthode** : **focus group** et **interviews** semi-directives sur
 - **Motivation** à entrer dans le GT
 - Les **apports** des autres et ses propres apports
 - Ses **apprentissages**
- **Analyse qualitative** thématique
- **Résultats**
- **Discussion** sur :
 - La **taille** du GT
 - La **complémentarité** des membres du GT
 - L'**engagement** des membres du GT
 - La nature des **interactions**
 - L'esprit **d'ouverture**
 - Les **résultats**
- **Perspective** sur une autre condition d'efficacité : **l'éthique du CARE**

Le point de départ : un réel besoin de santé publique

Benjet et al., 2016

- **Fréquence des événements traumatisants :**
 - En moyenne, chaque personne en vivra **3,2 au cours de sa vie** (Benjet et al., 2016).
- Souffrance susceptible d'être engendrée par ces événements traumatisants :
 - Ils peuvent **laisser des marques durables**, parfois indélébiles



Le point de départ : un réel besoin de santé publique

Koenen et al., 2017

- **Seule une personne sur deux** à l'épreuve de psychotraumatisme **cherche à se faire soigner** ;
- Moins d'une personne sur trois bénéficie d'un traitement adapté (Koenen et al., 2017) ;
- Elles courent le risque d'une **aggravation** de leurs problèmes de santé et d'une **détérioration** de leur qualité de vie.



Le point de départ : un réel besoin de santé publique

- **Comment** promouvoir leur **accès aux soins** ?
 - En favorisant le **repérage précoce**
- **Comment** favoriser le repérage précoce ?
 - **En plaçant chaque citoyen en position d'acteur** participant à la résilience individuelle et collective
- **Comment** placer chaque citoyen en position d'acteur ?
 - En créant une **formation accessible à tous**



Conception d'une formation

• Phase 1 :

- Objectif : **mieux cerner** le repérage et **l'orientation**
- Acteurs : groupe de **15 personnes** (PàEP, travailleurs sociaux, bénévoles, médecins, conseillers pédagogiques) **sans expertise reconnue du psychotrauma**
- Modalité d'organisation des rencontres :
 - **3 focus groupes** en ligne
 - **Entretiens individuels sur l'orientation**
- Livrable : **ossature du référentiel de compétence**

• Phase 2 :

- Objectif : **concevoir la formation**
- Acteurs : groupe de **10 personnes** (2 PàEP, 2 psychologues, 2 psychiatres, 1 légiste, 1 cadre de santé, 2 CP) qui ont une **expertise du psychotrauma**
- Modalité d'organisation des rencontres :
 - **7 focus groupes** en ligne
 - **1 focus groupe** et des **entretiens individuels** sur le **fonctionnement du GT**
- Livrable : les **référentiels** de **compétence**, de **formation**, d'**évaluation**

Conception d'une formation

• Phase 1 :

- Objectif : **mieux cerner** le repérage et **l'orientation**
- Acteurs : groupe de **15 personnes** (PàEP, travailleurs sociaux, bénévoles, médecins, conseillers pédagogiques) **sans expertise reconnue du psychotrauma**
- Modalité d'organisation des rencontres :
 - **3 focus groupes** en ligne
 - **Entretiens individuels sur l'orientation**
- Livrable : **ossature du référentiel de compétence**

• Phase 2 :

- Objectif : **concevoir la formation**
- Acteurs : groupe de **10 personnes** (2 PàEP, 2 psychologues, 2 psychiatres, 1 légiste, 1 cadre de santé, 2 CP) qui ont une **expertise du psychotrauma**
- Modalité d'organisation des rencontres :
 - **7 focus groupes** en ligne
 - **1 focus groupe** et des **entretiens individuels** sur le **fonctionnement du GT**
- Livrable : les **référentiels** de **compétence**, de **formation**, d'**évaluation**

La compétence

Orienter une personne à l'épreuve de psychotraumatisme-s

...avec des qualités, des exigences observables...

Composantes essentielles

- en respectant l'autonomie de la personne concernée
- en gardant sa place de personne ressource
- en s'assurant de la pertinence de l'orientation

Son développement

...dans différents contextes...

...en s'appuyant sur une vision de plus en plus systémique de l'environnement...

Niveaux de développement

Niveau 1 :

Sentinelle attentive

Niveau 2 :

Sentinelle vigilante

Niveau 3 :

Sentinelle avertie

Familles de situations

- Les situations impliquant des majeurs
- Les situations impliquant des mineurs

...nécessitant des apprentissages transformationnels...

Apprentissages critiques

- Saisir la spécificité du psychotrauma, de ses séquelles et leurs effets délétères
- Prendre conscience du caractère dynamique et non systématique de la démarche d'orientation
- Réaliser l'importance d'être au clair avec son engagement
- Intégrer la nécessité de dépasser ses propres représentations
- Intégrer l'importance de la posture éthique

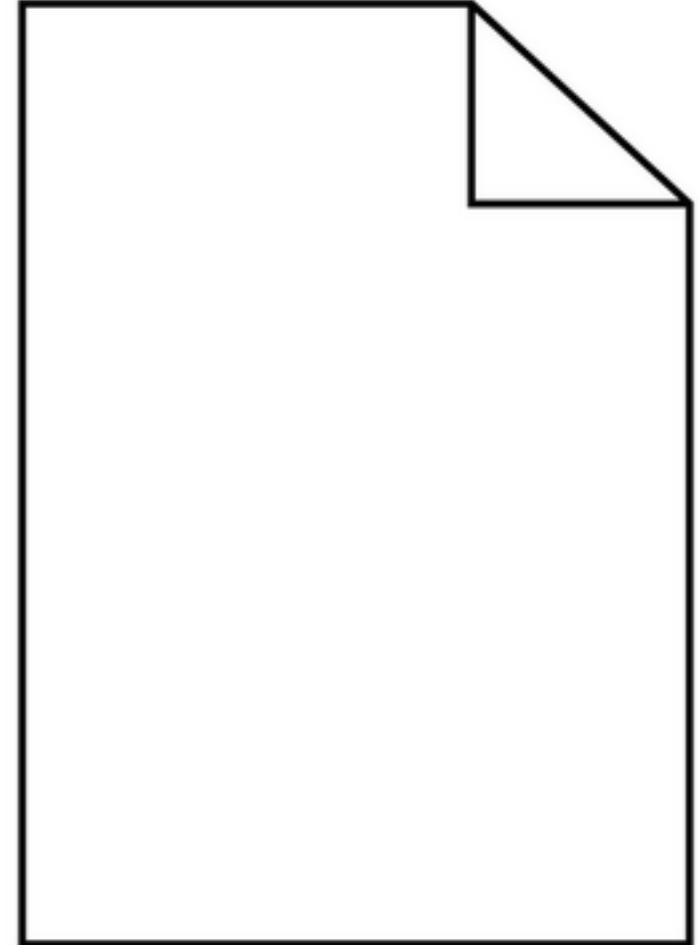
- Saisir la spécificité des psychotraumas interpersonnels et leurs conséquences
- Avoir égard aux valeurs culturelles et culturelles
- Réaliser l'importance de composer avec les facteurs liés à la personne concernée compliquant l'orientation
- Intégrer l'importance de la décision partagée

- Saisir la spécificité des environnements interpersonnels traumatogènes
- Réaliser l'importance de composer avec les facteurs liés à l'environnement de la personne concernée compliquant l'orientation
- Réaliser l'importance de décider avec discernement

Question de recherche

- Genèse de la QR :
 - **Étonnement** des membres du groupe de travail que nous soyons **parvenus à définir une compétence**
 - **sans expérience** préalable d'une **formation du citoyen à l'orientation des PàEP**
 - **sans les caractéristiques d'un profil** défini par un autre organisme sensibilisant au psychotrauma.
 - à distance
- QR : **Comprendre** quelles ont été les **conditions favorables** au **bon fonctionnement du groupe**

PAGE BLANCHE



Une équipe ?



- Pour Wageman, Gardner & Mortensen (2012, p. 304), « tant que nous pouvons **déterminer qui fait partie** de l'équipe et **quel est son objectif collectif**, nous la définissons comme une véritable équipe »
- D'après Kozlowski et Bell (2013, p. 5 traduit par Grasset, 2019, p. 35), une équipe se définit selon qu'elle
 - a) est composée **d'au moins deux individus**,
 - b) existe pour **opérer des tâches** organisationnelles significatives,
 - c) partage un ou plusieurs **buts communs**,
 - d) fait preuve **d'interdépendance dans les tâches** (c.-à-d. processus, objectifs, connaissances, résultats),
 - e) permet des **interactions sociales** (face à face, mais aussi de plus en plus **virtuellement**),
 - f) maintient et gère les frontières,
 - g) est intégrée dans un contexte organisationnel qui fixe des limites, contraint l'équipe et influence les échanges avec d'autres unités de l'organisation.

Efficacité du travail en équipe ?

Hackman, 1987



- Le **résultat satisfait**-il le **commanditaire** et les membres de l'**équipe** eux-mêmes ?
=> Oui, « **Go** » du **commanditaire** pour poursuivre les travaux, **satisfaction du chef de projet** des membres du GT
- L'équipe travaille-t-elle ensemble d'une manière qui **améliore sa viabilité** ?
=> Oui, au fil des **rencontres**, travailler ensemble sur le référentiel **renforce le lien** entre les membres de l'équipe
- L'expérience favorise-t-elle le **développement** et le **bien-être** des membres de l'équipe ?
=> Oui, car ils peuvent **apprendre les uns des autres** de nouvelles choses sur le psychotrauma, le vécu des PàEP et le rôle des citoyens formés à les orienter.
=> Oui, « au-delà de toutes ces questions professionnelles, il y a vraiment **quelque chose de fort**, de l'ordre de l'émotion [...] **quelque chose de l'ordre du lien** [...] maintenant, je sais que les choses vont bientôt s'arrêter [...] **j'anticipe déjà une forme de manque** »

Échange/Entretiens semi-dirigés à propos :

- des **motivations** individuelles à rejoindre le groupe



=> Les membres de l'équipe animés par une **motivation** autonome (**autodéterminée**) tendent à **travailler avec** plus d'**enthousiasme**, d'**innovation** et de **persévérance** (Grenier, 2012)

- des **contributions** personnelles et collectives



=> La **perception** de sa contribution et la **reconnaissance de sa contribution** par leurs pairs contribuent à la **cohésion** et au **succès du groupe** (Bodart 2018)



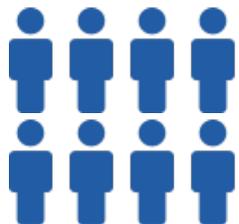
=> **l'interdépendance des tâches favorise** la contribution de chacun à une **meilleure performance globale** de l'équipe (Cleavenger, Gardner et Mhatre, 2007)

- des **apprentissages réalisés** par les membres du groupe sur le psychotrauma , le vécu des PàEP et le rôle des citoyens formés à les orienter



=> **L'apprentissage** en équipe **favorise la performance globale**, la **collaboration**, la communication et le **partage des connaissances** (Malloch et al., 2013)

Méthode de recherche



- **Nombre de participants : 8**



shutterstock.com · 2326759143

- **Modalités de récolte des informations :**
 - **Focus group** en ligne de **90 minutes** pour **6 personnes**
 - **Entretiens individuels** en ligne de **10 minutes** pour **2 personnes**Enregistrements réalisés avec le consentement des personnes.



- **Biais liés :**
 - À l'envie de **donner du crédit à ses actions** par un entretien trop dirigé (De Lavergne, 2007)
 - **Animation/interviews semi-dirigées** prises en charge par **CP 1**
 - **Analyse thématique** (à l'aide de Nvivo) des données par **CP 2**
 - **Modalités** (groupe/individuel) et **durées** (90 min./10 min.) de récolte de données

Résultats – Motivation

rapportée par 7 membres du GT

Motivation à (n=26)

- **répondre** à une situation d'**urgence** (n=3)
- répondre à une **commande** qui rencontre **ses valeurs** (n=2)
- **partager son expérience** comme thérapeute ou comme PàEP (n= 6)
- **concevoir une formation nouvelle** sur le repérage des PàEP (n=9)
- participer, par la formation, à la **création d'une société plus résiliente** (n=4).
- répondre à **l'envie d'apprendre**, d'en apprendre plus sur le psychotrauma en se confrontant aux avis d'experts et de PàEP (n=2).



<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQituz-2EWWenaYMnMZOU6szGuDVw7OruMPQ&s>

Résultats – Persévérance

rapportée par 2 membres du GT



https://www.swisscommunity.org/fileadmin/_processed_/c/3/csm_73925_06_ad27046320.jpg

Persévérance due (n=14)

- au **respect mutuel** entre les membres (n=3)
- à la vision de (n=5)
 - la PàEP comme une personne à part entière et non comme un être fragile
 - des soignants comme des contributeurs dévoués à l'amélioration de la formation
- au **partage de valeurs communes** qui soutiennent la PàEP sur le chemin de son rétablissement (n=1)
- À la qualité de la dynamique de groupe (n=1)
- aux **échanges** et aux **analyses** qui **enrichissent progressivement les productions collectives** (n=4)

Résultats – Perception des apports du groupe

- La **plus-value du groupe**... (n=8 rapportée par 7 membres du GT)
 - **pluriel dans sa composition** (formation et expertise variées)
 - **libre dans ses interactions** (sans pression de succès ou d'attentes préétablies)
 - qui accepte de **progresser vers l'inconnu**
- La **moins-value** liée la composition plurielle du groupe (n=5 rapportée par 1 membre du GT)
 - **difficultés** (débats longs, difficulté à décider, enlisement dans l'expérientiel et le ressenti personnel) liées aux **débats**
 - entre professionnels soignants et
 - entre ces mêmes professionnels et les PàEP



Résultats – Perception des apports

- des autres (n=18 rapportés par 6 membres du GT)
 - des **PàEP** (n= 7 rapportés par 4 membres du GT)
 - invitation à **prendre conscience** de l'**inadaptation**, voire de la violence et de la dangerosité de certains **regards**, de certains **mots**, de certaines **postures** et attitudes **des sentinelles**
 - recommandations à faire aux sentinelles et à la population en général
 - contributions majeures à la définition du niveau 1 de développement de la compétence à orienter des PàEP
 - authenticité et complexité des apports des PàEP, qui **évite de simplifier** à outrance **la réalité** et donc l'orientation
 - des **CP** (n=7 rapportés par 3 membres du GT)
 - **accompagnement rassurant, éclairant et recadrant** sur une approche novatrice d'apprentissage, encore méconnue des membres du GT
 - des **psychologues** et **psychiatres** (n=4 rapportés par 2 membres du GT)
 - apport d'un **cadre de connaissances** et **d'expériences** pertinent
 - Leur contribution à la **synthèse des travaux**

Résultats – Perception de ses propres apports



<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRwgQGusb8ohnSt20gZA6NivkcGkCTwCW6nVw&s>

- **Difficulté** à identifier ses propres apports (n=5 rapportée par 4 membres du GT)
- **Apports** personnels perçus (n=8 rapportés par 4 membres du GT) à propos
 - de leur **expérience du psychotrauma** (n=4)
 - de leur **maîtrise de la méthodologie** de conception d'une formation (n=3)
 - d'une **envie de faire et d'agir** (n=1).

Résultats – Perception de ses apprentissages rapportée par 6 membres du GT



<https://clinicacoro.es/wp-content/uploads/2016/10/como-ve-un-miope-800x400.jpg>

Apprendre ou (n=18)

- **Transformer son regard** sur
 - la **PàEP** (n=9)
 - une personne qui...
 - a ses propres ressources
 - est **capable** de **faire ses choix**
 - est capable **de prendre part à sa propre reconstruction**
 - la **sentinelle** (n=7)
 - Un rôle qui...
 - peut être endossé par **le citoyen**
 - nécessite une **compréhension profonde de la situation** pour...
 - ne pas tomber dans des jugements hâtifs
 - la **formation** (n=2)

Un petit groupe...



- La taille restreinte du groupe a
 - encouragé une **participation équitable** et
 - renforcé la **cohésion**.

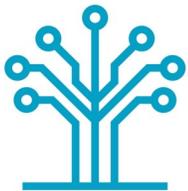


⇒ à mesure **que le nombre de membres** du groupe **augmente**, la proportion de **contribution de certains membres diminue** (paresse sociale selon Kreitner, R. Kinicki, A. 2010)



⇒ **Plus d'effort à fournir** par les différents membres (Mao, Mason, Suri, Watts, 2016)

⇒ Plus les liens entre les membres sont forts, moins il sera aisé **d'intégrer de nouveaux membres** (Wagman et al., 2012)



- Paresse sociale pourrait être compensée par la collaboration indispensable pour traiter des problèmes complexes (Mao, Mason, Suri, Watts, 2016).
- Paresse sociale conditionnée par « *les cultures individualistes [...] l'éthique du travail, les normes et valeurs organisationnelles et les préférences sociales* (Gençer, 2019, p. 226)

....constitué de personnes aux compétences et expériences complémentaires



- Le fait que groupe soit constitué de **personnes aux expériences et qualifications variées** a contribué à **progresser** vers l'inconnu



⇒ interdépendance est un moteur puissant du travail collaboratif et de son efficacité

⇒ interdépendance renforce la capacité à s'adapter et à innover face aux changements (Wagman et al., 2012).



- **Difficultés liées aux profils variés** : des **débats longs**, quelques **difficultés à décider**, **tendance à l'enlisement dans l'expérientiel** et le ressenti personnel



=> **Difficulté à gérer la diversité** dans les équipes et à **maintenir l'alignement et la cohérence** dans les objectifs et les méthodes de travail (Wagman et al., 2012).

... constitué de personnes désireuses de faire partie de cette équipe

Gençer, 2019



- L'envie de participer aux travaux de l'équipe est liée au désir des personnes de **partager leurs expériences** et d'apprendre pour **contribuer à un projet sociétal**, pour générer une réponse originale au problème du psychotrauma.



⇒ Dans un groupe où l'adhésion est élevée, les **membres** du groupe

- Sont **satisfaits les uns des autres** et
- Sont motivés à **rester dans le groupe**
- Adoptent facilement les normes et les objectifs
- **S'entraident** pour atteindre ces objectifs
- Prennent des **décisions de bonne qualité**, fortes et efficaces (Gençer, 2019)



⇒ **Pression possible** du groupe de travail sur **le membre** qui adopterait des attitudes **en opposition avec les valeurs** partagées par l'**équipe** (Gençer, 2019)

... où les interactions sont respectueuses

Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012)



- Échanges empreints de **respect mutuel**, de **bienveillance** et de **pertinence**

Orientation relationnelle élevée



=> Une orientation relationnelle élevée signifie que **les individus valorisent les relations interpersonnelles**, la **coopération** et le **bien-être** du groupe. Cela peut se traduire par une plus grande attention portée aux membres de l'équipe, une communication ouverte et un soutien mutuel.



=> L'accent mis sur la qualité des relations est un **moteur de réussite**.

...où les membres font preuve d'ouverture

De Dreu, Nijstad, Bechtoldt & Baas (2011, p. 82)



réviser leurs points de vue sur la **PàEP**, sur le rôle du **citoyen** dans son orientation, et sur les modalités de **co-construction de cette orientation**



=> le *traitement systématique de l'information* au niveau individuel et collectif *affecte les autres individus du groupe*

=> Il émerge de la *volonté de déployer des efforts pour parvenir à une compréhension approfondie, riche et précise du problème à résoudre* (motivation épistémique)

=> Cette **volonté est fonction** de ses membres

- De leur grande **ouverture à l'expérience**
- De leur **besoin cognitif élevé**
- De leur **faible aversion pour l'ambiguïté**

=> Cette volonté est fonction de la situation :

- *Rendre les membres responsables* en leur demandant de *justifier leurs démarches et résultats* les pousse à s'engager dans un traitement systématique et exigeant de l'information
- *Réduire la pression du temps* (plus la pression augmente, plus l'envie de trouver des solutions rapides augmente, plus la motivation épistémique diminue)
- Constituer un **groupe hétérogène**. Lorsque les gens se rendent compte que d'autres ont des opinions différentes, ils deviennent moins confiants dans l'exactitude et la validité de leurs opinions et préférences et, par conséquent, deviennent plus motivés à s'engager dans un traitement approfondi et systématique de l'information.

...qui produit



- « La **réunion** de décembre **sur les niveaux de développement de la compétence** a entraîné une **nouvelle dynamique...** »
 - ⇒ la **présence des autres augmente** la motivation et le niveau d'**action** de l'individu (Gençer, 2019)
 - ⇒ le nécessaire passage à l'action (Fullan et al., 2005)
 - ⇒ la performance ne doit pas être considérée comme une stratégie de motivation efficace [...] En revanche, **les retours authentiques concernant la maîtrise améliorent** effectivement la **motivation** (Deci & Ryan, 2020)

Les 6 leviers



• Un petit groupe...

....constitué de personnes



• aux compétences et expériences complémentaires...



• désireuses de faire partie de cette équipe



• ... où les interactions sont respectueuses



• ...où les membre font preuve d'ouverture



• ...qui produit

Propositions de balises aux communicants



- Se questionner sur les trois axes lorsque pertinents :
 - Quelles sont les retombées de vos travaux/résultats sur les individus et sur les communautés en place (axe 1)
 - Comment mobiliser vos travaux/résultats pour améliorer/influencer les dynamiques entre les communautés? (axe 2)
 - Comment vos travaux/résultats alimentent-ils les ressources, outils, valeurs, enjeux ou postures impliqués dans votre domaine? (axe 3)



Perspectives (Axe 3 AIPU 2024)

Tronto, p. 147-150

Un travail en groupe **dans le respect** des principes de **l'éthique du CARE pour construire une formation selon** et aux **principes de l'éthique du CARE**

- Prêter **attention** aux besoins des **PàEP**
(« Caring about » ou « se soucier de »)
- Porter la **responsabilité d'agir** pour favoriser un repérage précoce (« Taking care of » ou « prendre en charge »)
- **Concevoir** une formation destinée aux citoyens
(« Care giving » ou « prendre soin »)
- Se soucier des **effets de la formation sur les PàEP, sur les sentinelles**
(« Care receiving »)

Bibliographie

- Benjet, C., Bromet, E., Karam, E. G., Kessler, R. C., McLaughlin, K. A., Ruscio, A. M. & Koenen, K. C. (2016). The epidemiology of traumatic event exposure worldwide: results from the World Mental Health Survey Consortium. *Psychological medicine*, 46(2), 327-343.
- Bodart, Y. (2018). Les phénomènes de groupe. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 1-2 (Numéro 117-118), p. 119-146. DOI : 10.3917/cips.117.0119. URL : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2018-1-page-119.htm>
- Cheng, C., Chua, R. Y. J., Morris, M. W., & Lee, L. (2012). Finding the right mix: How the composition of self-managing multicultural teams' cultural value orientation influences performance over time. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 389–411.
- Cleavenger, D., Gardner, W. L., & Mhatre, K. (2007). Help-seeking: Testing the effects of task interdependence and normativeness on employees' propensity to seek help. *Journal of Business and Psychology*, 21, 331–359. DOI: 10.1007/s10869-006- 9032-7
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.
- De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : Un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches Qualitatives*, 3, 28-43.

Bibliographie

- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of aesthetics, creativity, and the arts*, 5(1), 81.
- Fullan, M., Cuttles, C., & Kilcher, A. (2005). Eight Forces for Leaders of Change : Presence of the Core Concepts Does Not Guarantee Success, but Their Absence Ensures Failure. *Journal of Staff Development*, 26(4), 54-58.
- Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.
- Grasset, R. (2019). *Apprenance et équipes de travail. Mise à l'épreuve d'une évaluation individuelle du rapport au savoir dans les interactions des collectifs* (Thèse de doctorat, Université Paris Nanterre). Researchgate. [https://www.researchgate.net/publication/332441566 Apprenance et equipes de travail Mise a l'epreuve d'une evaluation individuelle du rapport au savoir dans les interactions des collectifs](https://www.researchgate.net/publication/332441566_Apprenance_et_equipes_de_travail_Mise_a_l'epreuve_d'une_evaluation_individuelle_du_rapport_au_savoir_dans_les_interactions_des_collectifs)
- Grenier, S. (2012). *De la régulation individuelle à la régulation d'équipe: Intégration théorique et empirique de la théorie de l'autodétermination dans les équipes de travail* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). (https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9225/Grenier_Simon_2012_these.pdf?sequence=4)
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mao, A., Mason, W., Suri, S., & Watts, D. J. (2016). An experimental study of team size and performance on a complex task. *PloS one*, 11(4), e0153048.
- Kozlowski, S., & Bell, B. (2013). Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. In N. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of Psychology* (2nd ed., pp. 412–469). Hoboken, NJ: Wiley.

Bibliographie

- Koenen et al. (2017). Posttraumatic stress disorder in the World Mental Health surveys. *Psychological Medicine*, 47(13), 2260-2274.
- Kreitner, R. Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*, 9e édition, McGraw-Hill, New York.
- Lang, C. J., Dony, J. A., & Roberts, S. (2022). The Future of Teamwork: Facilitating Effective Team Performance in Virtual and Hybrid Work Environments in a Post-pandemic World. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 66th International Annual Meeting* (pp. 1085-1089).
- Mao A, Mason W, Suri S, Watts DJ (2016) An Experimental Study of Team Size and Performance on a Complex Task. *PLoS ONE* 11(4): e0153048. doi:10.1371/journal.pone.0153048
- Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B. (Eds.) (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London : Sage.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Chenelière éducation.
- Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of organizational behavior*, 33(3), 301-315.



L'enseignement supérieur et les dynamiques interconnectées
31 mai 2024

Merci pour votre attention

François Georges (ULiège)

Lisa Marée (ULiège)

Sylvie Molenda (CN2R)

Emmanuelle Verkest (CN2R)

Marianne Poumay (ULiège)

