UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Explorer les impacts de l'intervention par la nature et l'aventure sur la cohésion et la sécurité psychologique au sein d'un conseil d'administration bénévole

par André Larouche

Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès arts (M. A.) en psychologie et intervention plein air

Québec, Canada

© André Larouche 2026

Résumé

Depuis la pandémie de la COVID-19, plusieurs travailleurs bénéficient de la possibilité de travailler à distance. Ce changement a entraîné des répercussions sur les dynamiques d'équipe, notamment au sein de la Fondation Sur la pointe des pieds (FSPP), dont la mission est d'organiser des interventions par la nature et l'aventure (INA) à visées thérapeutiques pour des jeunes en rémission du cancer. Selon le directeur général et le président, le travail à distance a eu un impact négatif sur la cohésion et l'engagement du conseil d'administration (CA), rendant plus difficiles la prise de décisions et l'accomplissement efficace de diverses tâches. Dans le but de remédier à cette situation, la direction a offert aux 16 membres du CA de participer à une INA spécialement conçue pour eux. Cette recherche vise à explorer les effets d'une INA sur la dynamique de ce groupe, en particulier sur leur cohésion et leur sécurité psychologique. Elle a également comme objectif d'explorer les ingrédients actifs de l'INA, notamment des éléments identifiables relatifs à l'intervention, tels que le contact avec la nature ou les moments de réflexion, qui peuvent avoir un effet sur les individus et les groupes. L'intervention s'est déroulée sous forme d'une expédition en rabaska de trois jours, du 7 au 9 juin 2024, au parc du Poisson Blanc. Elle a été encadrée par un étudiant au diplôme d'études supérieures spécialisées en INA de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) dans le cadre de son projet final. Celui-ci a planifié des activités et des interventions visant à renforcer la cohésion du groupe et l'engagement des membres envers la mission de l'organisation. Deux chercheurs ont participé à l'expédition en tant qu'observateurs-personnes participantes : moi-même, André Larouche, étudiant à la maîtrise sur mesure en psychologie et en intervention par la nature et l'aventure et Marc-André Dion, étudiant au doctorat en psychologie clinique. Cette étude de cas unique avec unités imbriquées s'appuie sur un devis mixte convergent avec prédominance qualitative. Des données ont été recueillies sur la cohésion du groupe, la sécurité psychologique et les ingrédients actifs de l'intervention avant, pendant et après celle-ci. Pendant l'expédition, les personnes participantes ont tenu un journal de bord, tandis que les chercheurs consignaient leurs observations dans un journal d'observation. Un entretien avec chaque personne participante a également été réalisé trois mois après l'expédition. Les résultats démontrent que l'INA tend à influencer positivement la sécurité psychologique et la cohésion des membres du CA de la FSPP. Ils ont également permis de mettre en évidence 13 ingrédients qui semblent les plus efficaces au sein du groupe, dont la durée et la continuité de l'expédition, le contact avec la nature, les moments de réflexion ainsi que les apprentissages expérientiels. Ces éléments semblent avoir joué un rôle déterminant dans le développement de la sécurité psychologique et de la cohésion au sein du groupe. Cette étude a offert une opportunité plutôt rare d'explorer les impacts de l'INA auprès d'un conseil d'administration bénévole composé d'adultes actifs sur le marché du travail. Elle propose également une approche concrète susceptible de renforcer la cohésion et la sécurité psychologique au sein des groupes de travail dans les organisations, tout en constituant un outil pertinent pour les gestionnaires et les écoles de gestion.

Table des matières

Résumé ii
Liste des tableaux vi
Liste des figures vii
Liste des abréviations symboles ou sigles viii
Remerciements ix
Introduction 1
Chapitre 1 Contexte théorique 5
1.1 Le concept de groupe 6
1.1.1 Dynamique de groupe 7
1.2 La cohésion de groupe 8
1.2.1 La cohésion sociale 9
1.2.2 La cohésion de tâche 10
1.2.3 La cohésion : un concept complexe 12
1.2.4 Impact de la cohésion sur les groupes de travail 12
1.3 La sécurité psychologique 14
1.3.1 Impacts de la sécurité psychologique 15
1.4 L'intervention par la nature et l'aventure 17
1.4.1 Les interventions par la nature et l'aventure à visée managériale 19
1.4.2 Les retombées de l'INA à visée managériale 19
1.4.3 Les ingrédients actifs des INA 22
1.5 Cadre conceptuel 26
1.6 Objectifs et résultats escomptés de l'étude 30
Chapitre 2 Méthode 32
2.1 Cadre collaboratif de la recherche 33
2.2 Milieu de la recherche 33
2.2.1 Déroulement de l'INA 35
2.3 Devis de recherche 38
2.4 Étude de cas 39
2.5 Recrutement et sélection des personnes participantes 40
2.6 Méthodes de collecte de données 40
2.6.1 Questionnaire sociodémographique 40

2.6.2 Questionnaire pour la mesure de la cohésion et de la sécurité psychologique41
2.6.3 Entrevue individuelle semi-structurée 42
2.6.4 Journaux de bord et observation participante 43
2.7 Revue documentaire.....46
2.8 Principales étapes 46
2.9 Organisation et analyses de données.....48
2.10 Scientificité 49
Chapitre 3 Résultats 51
3.1 Résultats sur la cohésion 52
3.1.1 Cohésion sociale.....53
3.1.2 Cohésion de tâche 58
3.2 Résultats sur la sécurité psychologique.....66
3.2.1 Résultats qualitatifs sur la sécurité psychologique.....66
3.2.2 Résultats quantitatifs sur la sécurité psychologique.....72
3.3 Résultats sur les ingrédients actifs de l'INA 72
3.3.1 L'intervention.....73
3.3.2 L'environnement naturel 80
3.3.3 Le groupe 83
3.3.4 L'aventure et l'activité physique.....87
Chapitre 4 Discussion 89
4.1 Retour sur les objectifs de la recherche.....90
4.1.2 Impact sur la cohésion de tâche 92
4.1.3 Lien entre cohésion sociale et de tâche 95
4.1.4 Ingrédients actifs 96
4.2 Particularité de l'échantillon 108
4.3 Compréhension du milieu de travail 109
4.4 Forces et limites 110
4.5 Retombées et perspectives futures 113
Chapitre 5 Conclusion.....116
Références 120
Annexe A. Certification éthique 134
Annexe B. Détails des défis structurés pour équipe.....136

Annexe C. Questionnaires.....141
Annexe D. Guide d'entrevue individuelle semi-structurée.....145
Annexe E. Journal de bord des personnes participantes 150
Annexe F. Journal de bord des chercheurs.....153
Annexe G. Exemple de codes utilisés 159

Liste des tableaux

Tableau

1 Dimensions des ingrédients et ingrédients actifs……. 29
2 Résumé des temps de mesure et des méthodes de collecte de donnée..... 47
3 Moyennes, écarts-type et tailles d'effets calculées avant et après l'intervention. 52
4 Corrélations de Spearman…… 53

Liste des figures

Figure

1 Composantes et sous-composantes de la cohésion……. 27
2 Composantes de la sécurité psychologique……. 28
3 Ingrédients actifs significatifs pour les personnes participantes……. 72
4 Ingrédients actifs pouvant influencer la sécurité psychologique…… 106

Liste des abréviations symboles ou sigles

CA……. Comité d'administration
DESS……Diplôme d'études supérieures spécialisées
DG…… Directeur général
FSPP……Fondation sur la pointe des pieds
INA……. Intervention par la nature et l'aventure
OMD……Outdoor management development
UQAC……...Université du Québec à Chicoutimi

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mon directeur, Daniel Lalande, et ma directrice, Sonia Boivin. Vous avez tous deux été présents, à l'écoute et soutenants tout au long de mon parcours. Je suis privilégié de vous avoir eus pour m'accompagner et je suis profondément reconnaissant. Daniel, je te remercie d'avoir cru en mon projet et d'avoir formé une équipe autour de cette idée qui me tenait à cœur. Ton pragmatisme et ton calme m'ont permis de traverser cette d'épreuve en conservant un équilibre entre ma vie étudiante et mes autres vies. Sonia, ton énergie, ton enthousiasme et tes idées débordantes on fait en sorte de sortir du cadre et de créer quelque chose d'unique. Merci aussi à vous deux pour votre ouverture et votre capacité d'adaptation face à ma réalité d'étudiant atypique. Merci mille fois à Marie-Ève Langelier, ma conjointe. Tu es celle qui a semé la graine de ce projet, en me présentant à Louis Prévost et en ayant l'intuition que quelque chose pouvait naître de ce jumelage incroyable. Tu es aussi celle qui m'a accompagné tout au long de mon retour aux études. Tu étais toujours là pour m'écouter, même dans les moments où je pouvais être irritable, à bout de souffle ou parfois découragé. Tu me pousses à aller au-delà de ce que j'aurais cru possible. Tu as aussi partagé avec moi ton expertise et tes connaissances même si parfois, tu n'étais pas en mode travail. Merci!

Un immense merci à Louis Prévost. Merci de m'avoir permis de me greffer à ton projet final et d'avoir conçu une intervention à la fois efficace et agréable. Merci pour ton adaptabilité, ta résilience et ta capacité à mettre ton énergie au bon endroit afin de réaliser ce projet. Je suis profondément reconnaissant de pouvoir aujourd'hui te compter parmi mes amis. Tu possèdes un riche parcours que tu partages avec générosité.

Un grand merci également à toute l'équipe de la Fondation Sur la pointe des pieds. Merci d'avoir rendu possible la réalisation de ce magnifique projet. Sans vous, rien de tout cela n'aurait pu arriver. Merci à tous les membres du conseil d'administration d'avoir accepté d'embarquer dans cette aventure. Vous avez fait preuve de courage et d'ouverture, et je vous en suis reconnaissant.

Merci aussi à Marc-André Dion, qui s'est joint à l'équipe dès les balbutiements du projet. Le fait de réaliser ce mémoire en parallèle de ton essai m'a aidé à rester motivé. Nos échanges, ton écoute et ton intelligence ont rendu plus agréables certains moments parfois plus exigeants, comme lors de la rédaction d'une méthodologie plus longue que j'aurais pu imaginer. J'ai aussi eu beaucoup de plaisir à faire l'observation terrain avec toi, les échanges que nous avons eus ainsi que les diverses discussions lors de cette expédition ont été riches et agréables. Bonne fin de parcours à toi aussi, tu feras un excellent psychologue, sans aucun doute. J'aimerais également remercier Juliette Lachance et Ève-Amélie Roy pour votre aide dans la rédaction des verbatims ainsi que dans les nombreux autres aspects de ce projet auxquels vous avez contribué. Votre aide a été grandement appréciée. Finalement, merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont entendu parler de ce projet, y ont participé ou m'ont soutenu d'une quelconque façon, et que j'ai

peut-être oublié de nommer. Merci pour votre écoute, votre patience et votre compréhension. Grâce à vous, je me suis senti soutenu tout au long de ce projet.

Introduction

Le fonctionnement d'un groupe et sa capacité à travailler de concert dépendent d'une multitude de facteurs (Anzieu & Martin, 2003; Forsyth, 2021; Landry, 2007; St-Arnaud, 2008; Tuckman, 1965). L'environnement de travail, le type de tâche à effectuer, le nombre de personnes dans le groupe ainsi que sa structure sont toutes des caractéristiques ayant un impact sur son fonctionnement (Anzieu & Martin, 2003; Landry, 2007; Schruijer, 2021; St-Arnaud, 2008).

En mars 2020, l'environnement et les conditions de travail ont été chamboulés par la pandémie de la COVID-19. Selon un document de Statistique Canada, le pourcentage de Québécois travaillant principalement à partir du domicile a augmenté de manière significative sous l'influence de celle-ci, passant de 6,6 % en janvier 2020 à 21,5 % en avril 2022 (Morissette et al., 2023). Bien que la pandémie ainsi que les mesures sanitaires restrictives s'y rattachant soient derrière nous, le travail à distance demeure à un niveau élevé, introduisant ainsi une nouvelle réalité sur le marché du travail. Les dernières données de 2023 de Statistique Canada (2024), confirment une certaine stabilisation du travail à distance à un niveau d'environ 20 %.

Bien que ce changement soit relativement récent dans les habitudes de travail, plusieurs études se sont déjà penchées sur ses effets au sein des groupes. Il a été observé que le travail à distance influence certaines composantes de la cohésion, telles que le sentiment d'appartenance et l'engagement (Afota et al., 2024). De plus, le sentiment de sécurité psychologique, soit la perception selon laquelle les individus se sentent non jugés

et sans crainte de représailles (Edmondson, 1999), serait également affecté par le travail à distance (Tkalich et al., 2024).

Par ailleurs, selon le directeur général (DG) et le président de la Fondation Sur la pointe des pieds (FSPP) en poste au moment cette étude, le travail à distance aurait eu un impact négatif sur la cohésion et l'engagement des membres du conseil d'administration (CA). À titre d'exemple, la direction n'a pas été en mesure de réunir l'ensemble du CA en présentiel depuis plus de deux ans, ce qui aurait rendu plus difficiles la prise de décision, la mobilisation et en soi la performance du groupe et son efficacité.

La FSPP est un organisme à but non lucratif qui a pour mission d'offrir des interventions par la nature et l'aventure (INA) à visées thérapeutiques aux adolescents et aux jeunes adultes atteints ou en rémission d'un cancer. L'INA se définit comme étant « une modalité d'intervention axée sur l'amélioration du bien-être général des personnes par le recours à des activités structurées qui sont réalisées en milieu naturel » (Gargano & Turcotte, 2017, p. 189).

Afin d'améliorer la cohésion, l'engagement et l'efficacité globale des membres du CA, la direction a choisi de recourir à l'approche de l'INA, domaine d'expertise de la FSPP, en offrant aux membres du CA une INA encadrée de quatre jours. Pour la direction, le choix d'opter pour une INA afin d'améliorer la cohésion de leur groupe était logique et cohérent avec les valeurs de la Fondation. En effet, comme mentionné précédemment,

celle-ci organise des activités d'INA et met de l'avant les bienfaits de cette approche dans le cadre de sa mission. Qui plus est, l'INA est une méthode d'intervention de plus en plus utilisée pour atteindre divers objectifs (p. ex : amélioration de la cohésion, de la confiance, de l'efficacité de travail, du leadership) auprès de différents groupes (étudiants, militaires, travailleurs de la santé; Tyne et al., 2024a). Toutefois, peu d'études portent sur des travailleurs d'âge plus avancé et encore moins sur des CA (Tyne et al., 2024a).

Cette recherche vise à explorer les impacts d'une l'INA sur la cohésion et la sécurité psychologique des membres du CA de la FSPP, ainsi qu'à identifier des ingrédients actifs de l'INA. Une collecte de données a été effectuée en trois temps soit avant l'expédition (Temps 1), pendant (Temps 2) et après celle-ci (Temps 3) et a mobilisé une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives, soit des questionnaires, de l'observation participante, des entretiens semi-structurés et des journaux de bord.

Le présent travail se compose en cinq chapitres. Le premier chapitre expose le contexte et le cadre conceptuel de l'étude, en traitant de la cohésion, de la sécurité psychologique et des ingrédients actifs de l'INA. Le deuxième détaille l'approche épistémologique, la méthodologie et les méthodes de collecte et d'analyse de données. Le troisième chapitre expose les résultats, le quatrième est consacré à la discussion, aux limites et aux perspectives futures puis le cinquième aux conclusions de l'étude.

Chapitre 1 Contexte théorique

Ce chapitre dresse un portrait de la littérature actuelle portant sur la cohésion de groupes, la sécurité psychologique, et les ingrédients actifs de l'INA. La première section présente le concept de groupe ainsi que les variables qui composent sa dynamique. La deuxième section porte sur la cohésion. La troisième section porte sur la sécurité psychologique et, finalement, la dernière section se concentre sur l'INA, les ingrédients actifs de celle-ci ainsi que sur les impacts de l'INA sur les groupes de travail.

1.1 Le concept de groupe

La terminologie « groupe restreint » est souvent utilisée dans la littérature francophone pour parler d'un groupe de travail, mais n'a pas d'équivalent exact en anglais (De Visscher, 2013; St-Arnaud, 2008). Pour sa part, le terme, « petit groupe » est représenté par l'expression anglaise « small group » (St-Arnaud, 2008). La définition d'un groupe restreint pour Landry (2007) est : « … un système psychosocial composé de trois à environ vingt personnes qui, en coprésence, agissent et interagissent ensemble, leur action étant sous-tendue par le partage d'une visée plus ou moins précise qui leur est commune. » (p. 63). Dans son ouvrage sur les petits groupes, St-Arnaud (2008) spécifie qu'un petit groupe est composé de 3 à environ 20 personnes, que celles-ci sont en interaction directe et qu'elles ont un but commun.

Dans une optique où les éléments centraux de cette recherche ne sont pas d'identifier les différentes caractéristiques d'un groupe, mais plutôt son fonctionnement, la terminologie « groupe » sera utilisé. De plus, l'utilisation du terme « groupe » permet

d'alléger le texte et d'améliorer sa lisibilité. En somme, les caractéristiques énumérées dans les deux définitions décrites plus haut correspondent au groupe formé par les personnes participantes dans cette recherche.

1.1.1 Dynamique de groupe

Selon l'Office québécois de la langue française (1991) la dynamique de groupe se définit comme suit : « domaine des sciences humaines dont l'objet est d'analyser les relations complexes qui s'établissent entre les membres d'un groupe ainsi que l'effet de ces relations sur l'efficacité du groupe dans son ensemble. Étude de l'évolution des comportements et des réactions affectives dans la vie des groupes » (paragr. 1). Les dynamiques de groupe sont étudiées en psychologie sociale et dans les sciences de gestion et en psychologie organisationnelles depuis plusieurs décennies (Bales, 1950; Lewin, 1947; Tuckman, 1965; Wertheimer, 1938).

Au fil du temps, une multitude de concepts ont été étudiés au sein de divers groupes en mettant en relation des éléments du groupe et ses retombées. La dynamique de groupe constitue un concept vaste et difficile à circonscrire (Schruijer, 2021). Plusieurs chercheurs ont donc choisi de se concentrer sur certains aspects jugés particulièrement significatifs afin de mieux l'étudier. C'est notamment le cas de la cohésion, un concept récurrent dans la littérature scientifique qui s'impose comme un indicateur central de la dynamique d'un groupe (Forsyth, 2021). Plus récemment, la sécurité psychologique a

également fait l'objet de nombreuses recherches, soulignant son rôle déterminant dans le fonctionnement des groupes (Edmondson & Bransby, 2023).

Ces deux concepts ont été retenus dans le cadre de cette recherche, non seulement en raison de leur pertinence scientifique, mais aussi parce qu'ils sont étroitement liés à des dimensions clés du travail collectif telles que la performance et l'efficacité.

1.2 La cohésion de groupe

La définition et les composantes du concept de la cohésion de groupe ne font actuellement pas consensus dans la littérature scientifique (Forsyth, 2021; von Treuer et al., 2018). Selon une revue de la littérature, il existerait plus de 9 définitions différentes de la cohésion (Forsyth, 2021). La cohésion est, selon plusieurs auteurs, décrites à travers deux composantes principales : la cohésion de tâche et la cohésion sociale, chacune pouvant se décliner en plusieurs composantes). La première définition de la cohésion a été exprimée par Festinger (1950) et est énoncée ainsi : « cohesiveness of a group is here denned as the resultant of all the forces acting on the members to remain in the group ». Forsyth (2021), dans sa revue de la littérature, apporte une définition qui se rapproche de celle formulée par Festinger en proposant que la cohésion est représentée par le degré d'unité d'un groupe. Pour de nombreux auteurs, il est important de distinguer la cohésion sociale de la cohésion de tâche (Cota et al., 1995; Dion, 2000; von Treuer et al., 2018). Les sections suivantes présentent ainsi les deux principales composantes de la cohésion. La première, la cohésion sociale, renvoie au sentiment d'attraction et de proximité entre

les membres, tandis que la seconde, la cohésion de tâche, se rapporte au degré d'engagement collectif envers les objectifs du groupe (Du & Xu, 2018; von Treuer et al., 2018).

1.2.1 La cohésion sociale

Bien que la force d'attraction entre les membres d'un groupe ait été le premier élément considéré dans la définition de la cohésion (Festinger, 1950; Lott & Lott, 1965) ont nuancé cette idée en précisant que l'attraction interpersonnelle constituait plutôt l'élément central de la cohésion sociale. Cette idée est également soutenue par une définition plus récente selon laquelle la cohésion sociale se traduit par le désir de créer des liens d'amitié, d'entretenir des relations et de maintenir une proximité entre les membres d'un groupe (von Treuer et al., 2018).

Afin de mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent la cohésion sociale, plusieurs chercheurs ont identifié des composantes clés qui y contribuent directement (Cota et al., 1995; Dion, 2000; Forsyth, 2021; von Treuer et al., 2018). Parmi celles-ci figurent le sentiment d'appartenance, la confiance entre les membres ainsi que les affects positifs vécus au sein du groupe (Forsyth, 2021). Ces éléments constituent des composantes de la cohésion sociale qui indiquent sa force et sont difficilement dissociables du concept lui-même. Ainsi, l'attraction interpersonnelle, bien qu'importante, ne suffit pas à elle seule à mettre en lumière l'ensemble des forces en jeu

dans la construction et le maintien de cette cohésion sociale (Forsyth, 2021; von Treuer et al., 2018).

Le sentiment d'appartenance à un groupe est considéré comme étant une dimension de la cohésion sociale (Forsyth, 2021; von Treuer et al., 2018). Le sentiment d'appartenance indique le besoin que peut éprouver une personne à faire partie d'un groupe et des sentiments agréables pouvant être reliés au fait de faire partie de celui-ci telle la fierté (von Treuer et al., 2018). Un autre élément identifié par certains auteurs comme faisant partie de la cohésion sociale est la confiance entre les membres (Forsyth, 2021; Siebold, 2007). Dans sa définition, Siebold (2007) souligne d'ailleurs qu'elle en constitue le fondement. Enfin, les affects positifs vécus par les individus dans un groupe seraient une autre dimension significative de la cohésion (Forsyth, 2021). Il est postulé que des affects positifs vécus au sein du groupe comme un sentiment de plaisir ou de joie sont des indicateurs d'une forte cohésion (Forsyth, 2021; von Treuer et al., 2018).

1.2.2 La cohésion de tâche

La cohésion de tâche désigne le degré auquel une équipe de travail s'engage collectivement dans la poursuite d'objectifs communs au groupe (Du & Xu, 2018; von Treuer et al., 2018). Tout comme la cohésion sociale, la cohésion de tâche comprend des composantes qui en indiquent la force. Entre autres, on retrouve la connaissance de la structure du groupe par les membres (Forsyth, 2021; von Treuer et al., 2018), l'engagement envers la tâche et l'unité de groupe perçue (Forsyth, 2021).

La structure du groupe fait appel aux normes, aux rôles et aux relations entre les membres (Forsyth, 2021). Selon le modèle de Tuckman (1965), les groupes améliorent leur cohésion au fil des expériences et du temps lorsque les structures deviennent mieux connues, stables et plus claires pour les membres du groupe. L'engagement envers la tâche par les membres d'un groupe serait l'aspect le plus fortement relié à la cohésion de tâche (von Treuer et al., 2018). Un engagement fort envers la tâche signifie que les membres du groupe peuvent prioriser les objectifs communs de manière coordonnée et unie (Forsyth. 2021). Enfin, selon la revue de littérature de Forsyth (2021), l'unité perçue est un bon indicateur de la cohésion de tâche. L'unité perçue réfère à la perception qu'ont les membres d'un groupe à croire ou à penser que celui-ci est uni et forme un tout (Forsyth 2021). En ce sens, une étude indique que le fait de voir les membres d'un groupe comme un tout était moyennement à fortement corrélé avec la cohésion sociale (r=0.55) et avec la cohésion de tâche (r=0.67; Thurston, 2012).

La plupart des groupes sont créés ou existent en vue d'atteindre un but commun (Landry, 2007; St-Arnaud, 2008). À titre d'exemple, on peut penser à des groupes d'interventions de polices, des CA ou à des équipes sportives. Un groupe peut avoir un engagement élevé envers la tâche tout en ayant une cohésion sociale moindre telle que l'ont démontré MacCoun et al. (2006) avec un groupe de militaires. Néanmoins, il a été constaté qu'une grande cohésion sociale améliorait l'engagement envers la tâche et par le fait même la cohésion de tâche (McLaren & Spink, 2020).

1.2.3 La cohésion : un concept complexe

En somme, la cohésion de groupe est un concept à multiples variables et est difficile à définir de manière précise. En revenant à la définition de Festinger (1950), il s'agit effectivement d'un ensemble de facteurs ou de forces qui crée une attraction envers le groupe, un désir d'en faire partie et de le voir durer dans le temps. Ce besoin de survie du groupe influence les membres dans leur engagement et leur capacité à s'adapter pour les besoins du groupe et pour son but commun, ce qui en influence sa productivité et son efficacité comme bon nombre d'études l'ont démontré (Castaño et al., 2013; Dirks, 2000; Schiefer & van der Noll, 2017).

1.2.4 Impact de la cohésion sur les groupes de travail

Plusieurs études se sont attardées au concept de cohésion pour prédire et évaluer la performance et l'efficacité d'un groupe (p. ex. Castaño et al., 2013; Forsyth, 2021; Schiefer & van der Noll, 2017; Schoenberg et al., 2016). La revue de littérature de Schoenberg et al. (2016) montre que la cohésion au sein des CA à but non lucratif est associée à une meilleure performance, tant au niveau du conseil que de l'organisation (Brown, 2005; Doherty & Carron, 2003; Jackson & Holland, 1998). La cohésion favoriserait aussi un climat de travail constructif en permettant une meilleure ouverture au dialogue, et ce, en facilitant le respect mutuel et les communications informelles (Parker, 2007).

Dans une méta-analyse portant sur plus de 132 études, Castaño et al. (2013) ont observé que, bien que la cohésion sociale et la cohésion de tâche soient toutes deux positivement associées à la performance, la cohésion de tâche présente un lien plus fort avec cette dernière. Toutefois, ils soulignent que la cohésion sociale peut nuire à la performance si elle favorise le conformisme ou empêche la remise en question. Ce constat abonde dans la même direction que Landry (2007), qui affirme que certains groupes peuvent présenter une fausse cohésion où, en apparence, tout un chacun semble bien coopérer, mais en réalité l'information y circule mal et l'efficacité s'en retrouve affectée. En ce sens, Forbes et Milliken (1999), en analysant la dynamique de CA, ont mis en évidence les risques liés à la pensée de groupe, phénomène par lequel la recherche de consensus prime sur l'évaluation critique des informations. Une forte cohésion peut alors freiner la diversité des points de vue et conduire à des décisions collectives de moindre qualité. Ces études confirment que la cohésion peut améliorer la performance, le climat et la bonne communication lorsque celle-ci favorise une capacité à s'exprimer librement. Néanmoins, la cohésion sociale peut également devenir un facteur de vulnérabilité lorsqu'elle favorise le conformisme et l'homogénéité des idées.

Selon Landry (2007), afin de discerner si un groupe est sous l'emprise d'une fausse cohésion, il est nécessaire d'évaluer la qualité de la communication ainsi que la liberté d'expression. Cette idée rejoint la définition de la sécurité psychologique, qui se définit comme un sentiment permettant de s'exprimer librement sans crainte de représailles (Edmondson, 1999). Au regard des constats apportés par Landry (2007) et Forbes et

Milliken (1999), la notion de sécurité psychologique au sein d'un groupe apparaît donc primordiale pour bien comprendre sa dynamique. C'est pourquoi la section suivante porte sur la sécurité psychologique.

1.3 La sécurité psychologique

Les premières allusions au concept de sécurité psychologique ont été évoquées au courant des années 1960, dans les travaux de Schein et Bennis (1965). Néanmoins, c'est à partir des années 1990 que le concept a commencé à attirer l'attention des chercheurs (Edmondson & Lei, 2014). Aujourd'hui, les données scientifiques sur la sécurité psychologique sont nombreuses et sa définition ainsi que la connaissance de ses retombées ont atteint un certain consensus (Edmondson & Bransby, 2023). La sécurité psychologique se caractérise par le sentiment de pouvoir être soi-même et de s'exprimer librement sans crainte de représailles (Edmondson & Lei, 2014). Au sein d'un groupe, celle-ci permet de développer un sentiment partagé relatif à la possibilité de prendre des risques interpersonnels, et ce, principalement dans le monde du travail (Edmondson, 1999; Kahn, 1990). Cela se traduit par la facilité de demander de l'aide, de sentir que l'on peut exprimer ses opinions et ses sentiments librement sans peur du rejet et de jugement. Edmondson et Bransby (2023) ajoutent à cette définition que la sécurité psychologique s'exprime dans un environnement de travail où l'honnêteté est présente en toute situation.

1.3.1 Impacts de la sécurité psychologique

Au sein d'un groupe de travail ou d'une organisation, la sécurité psychologique peut avoir de nombreux effets (Edmondson & Bransby, 2023). En 1990, Kahn, l'un des premiers auteurs à s'intéresser à ce concept, a analysé la relation entre l'engagement des employés et la sécurité psychologique. Il a conclu à l'existence d'un lien étroit entre ces deux variables. Plus récemment, la revue systématique menée par Edmondson et Lei (2014) a constitué un tournant dans ce champ de recherche en contribuant à une croissance de la littérature scientifique sur le sujet et en établissant une base théorique et empirique plus solide autour de ce concept (Edmondson & Bransby, 2023). Cette revue systématique sur la sécurité psychologique, regroupant 185 articles évalués par les pairs, a mis en évidence les principaux liens associés à ce concept. Parmi les 51 thématiques retrouvées dans les articles, certaines se sont démarquées par leur fréquence et par la force de leur association avec la sécurité psychologique, notamment : la performance, le climat et la culture organisationnels ainsi que la créativité et l'apprentissage (Edmondson & Bransby, 2023).

La sécurité psychologique a un effet considérable sur le climat et la culture organisationnelle. En ce sens, Edmondson et Bransby (2023) mettent en évidence un lien fort entre l'expérience de travail agréable et la sécurité psychologique. Ceci est expliqué par l'influence de la sécurité psychologique sur plusieurs comportements prosociaux qui influencent positivement le climat et la culture au sein de groupes ou d'organisations. Par exemple, la sécurité psychologique favorise l'authenticité et les comportements relatifs à

l'entraide (Lin et al., 2020), la transparence (Yi et al., 2017), l'écoute (Castro et al., 2018) et la capacité à prendre des risques (Andersson et al., 2020). De plus, un environnement caractérisé par une sécurité psychologique élevée influence positivement la capacité à demander une rétroaction de la part des pairs (De Stobbeleir et al., 2020). Cet environnement est aussi favorable à la créativité des équipes (Agarwal & Farndale, 2017; Edmondson, 1999; Greenbaum et al., 2020; Liu & Keller, 2021) et à l'apprentissage (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

D'autre part, plusieurs études ont démontré que la sécurité psychologique favorise la performance des groupes (Frazier et al., 2017) et des organisations (Andersson et al., 2020; van den Berg et al., 2022). À l'échelle des groupes, elle atténue les effets des barrières hiérarchiques ce qui permet un meilleur partage de l'information et influence positivement la performance du travail (Chen et al., 2017; Malhotra et al., 2017). True et al. (2014), concluent de leur côté que les groupes les plus efficaces, voire performants, sont ceux où les membres peuvent s'exprimer librement, sans crainte de jugement ou de répercussions. Au niveau organisationnel, il a été démontré que la sécurité psychologique favorise la résilience et l'innovation (Andersson et al., 2020; van den Berg et al., 2022).

Enfin, la sécurité psychologique est fortement reliée négativement avec les symptômes de l'épuisement professionnel telle la fatigue émotionnelle (Grant et al., 2011; Vogus et al., 2014). Les recherches ont aussi démontré une association négative entre la sécurité psychologique et les incivilités et les comportements d'intimidation (Arnetz et

al., 2019; Klingberg et al., 2018). La sécurité psychologique a aussi un lien positif avec le soutien des pairs dans les périodes de difficulté (Shea et al., 2018). D'ailleurs, selon une récente revue de la portée, le soutien des pairs est un important facteur de protection contre l'épuisement professionnel (Labrecque et al., 2024).

Néanmoins, malgré les nombreuses retombées positives de la sécurité psychologique et de la cohésion, peu d'outils ont démontré une réelle efficacité pour les améliorer. C'est d'ailleurs l'une des principales conclusions relevées dans une revue de la littérature sur la sécurité psychologique (Edmondson & Bransby, 2023). La prochaine section propose un outil potentiellement prometteur pour influencer à la fois la sécurité psychologique et la cohésion : l'INA.

1.4 L'intervention par la nature et l'aventure

Selon les données disponibles à ce jour, l'INA semble constituer un outil prometteur pour contribuer à améliorer le fonctionnement d'un groupe (Tyne et al., 2024a). Comme mentionné précédemment, l'INA se définit comme « une modalité d'intervention axée sur l'amélioration du bien-être général des personnes par le recours à des activités structurées réalisées en milieu naturel » (Gargano & Turcotte, 2017, p. 189).

Pour favoriser le développement des individus et des groupes, l'INA s'appuie largement sur les fondements pédagogiques du modèle d'apprentissage expérientiel de (Bélanger, 2016; Kolb, 1984; Mercure, 2022b). Ce modèle proposé par Kolb repose sur

un cycle en quatre étapes: 1) une expérience concrète; 2) une observation réfléchie; 3) une conceptualisation abstraite; et 4) une expérimentation active (mise en pratique des nouveaux apprentissages). Cette approche permet à l'individu de construire ses connaissances à partir de l'expérience vécue en intégrant la réflexion et la mise en action de changements concrets à travers un cycle d'apprentissage.

Bien que le contact avec la nature et l'apprentissage expérientiel soient reconnus depuis plusieurs millénaires comme bénéfiques pour le développement de compétences (Aristote, 1959; Mercure, 2022b), ce n'est que vers la fin du XIXe siècle que les premières INA se sont réellement manifestées sous la forme de camps d'été (Raiola & O'Keefe, 1999). Toutefois, ce n'est qu'à partir des années 1960 que le développement des INA a réellement pris de l'ampleur, notamment grâce à l'organisme *Outward Bound*, fondé en 1941 par Kurt Hahn (White, 2015). Depuis, un nombre considérable d'initiatives ont vu le jour (Gargano & Turcotte, 2018; Mercure, 2022b).

Les INA peuvent varier grandement en termes de durée, d'objectifs et d'activités proposées (canoë, kayak, randonnée, escalade, etc.). Selon Mercure et Langelier (2022) l'essentiel dans la conception d'une INA réside dans l'alignement entre les besoins et les objectifs des personnes participantes et le programme de l'intervention. Mercure (2022b), a identifié dans la littérature trois grandes familles d'objectifs associés à l'INA: la visée récréative, la visée éducative et la visée thérapeutique. Dans le cadre de cette recherche, l'intérêt se porte sur les INA à visée éducative, dont l'objectif s'oriente vers la

consolidation d'équipe. Ce type d'intervention est principalement mis en œuvre dans le contexte professionnel et organisationnel. Pour cette raison, le présent mémoire emploie le terme INA *à visée managériale* lorsque requis afin de favoriser une compréhension plus précise du concept.

1.4.1 Les interventions par la nature et l'aventure à visée managériale

Lorsqu'une INA est réalisée dans une visée managériale, la terminologie anglaise couramment utilisée est « outdoor management development » (OMD). Les OMD utilisent l'aventure et la nature afin de développer des habiletés individuelles ou de groupes utiles en milieu de travail (Mercure, 2022a). Il s'agit de programmes d'intervention réalisés dans un environnement naturel pouvant durer entre une journée à quelques semaines et où les personnes participantes sont amenées à accroître leur « zone de confort », à adopter des changements de comportements et à développer de nouvelles habiletés dans une approche d'apprentissage expérientiel (Bélanger, 2016; Mercure, 2022a).

1.4.2 Les retombées de l'INA à visée managériale

Les INA à visées managériales peuvent poursuivre une quantité impressionnante d'objectifs liés au développement de plusieurs caractéristiques de groupes ou de personnes (Tyne et al., 2024a). Des effets significatifs de l'INA sur plusieurs dimensions du fonctionnement des groupes de travail ont été mesurés (Tyne et al., 2024a). En effet, plusieurs études ont observé une amélioration notable de la cohésion d'équipe (Eatough

et al., 2015; Tyne et al., 2025), du développement du leadership (Gómez et al., 2019; Odello et al., 2008), ainsi que de la confiance interpersonnelle (Priest, 1996a, 1996b, 1998).

Dans une étude quasi expérimentale comparant un groupe expérimental (n = 17) ayant participé à une formation de trois jours en plein air (défis et activités de résolution de problèmes en groupe) à un groupe contrôle (n = 11) issu de la même entreprise, une amélioration significative a été démontrée sur huit des dix composantes évaluées, entre autres sur la coopération, l'écoute et l'engagement envers les objectifs du groupe (Bronson et al., 1992). De plus, des entretiens qualitatifs post-intervention ont corroboré ces résultats. En effet, une meilleure communication, une réduction des conflits et une plus grande collaboration ont été observées.

Dans une étude de cas avec méthodologie mixte, Tyne et al. (2024b) ont évalué l'impact d'une INA à visée managériale de cinq jours auprès de neuf employés d'une entreprise internationale de cybersécurité. La collecte de données a été réalisée à l'aide de questionnaires portant sur le capital psychologique (données quantitatives), ainsi que par des observations et des entretiens semi-dirigés conduits huit semaines après l'intervention (données qualitatives). Les résultats montrent une amélioration de la cohésion de l'équipe, une meilleure qualité des interactions interpersonnelles, ainsi qu'un sentiment accru de bien-être psychologique.

Des résultats convergents sont observés dans une étude de Harper, Norris, et al. (2014) menée auprès de vétérans (N = 50, âge moyen = 42 ans), qui visait également l'amélioration du bien-être général à la suite d'une intervention en nature. Dans cette étude, les retombées ont été évaluées quantitativement à l'aide de mesures prétest, post-test et de suivi à six semaines, combinées à des données qualitatives issues de l'expérience vécue des personnes participantes. Les auteurs rapportent des améliorations significatives du bien-être global, avec des gains particulièrement marqués pour la compassion, qui augmente de manière significative entre le prétest (M = 22,12, ET = 3,37) et le post-test (M = 24,86, ET = 2,82), $t(49) = 5{,}94$ (t = statistique du test t de Student), $p < .001$, avec une taille d'effet importante (d de Cohen = 0,84, indiquant un effet large). Des résultats similaires ont été observés pour l'efficacité en communication, $t(49) = 5{,}11$, $p < .001$, $d = 0{,}72$, ainsi que pour la conscience environnementale, $t(49) = 5{,}18$, $p < .001$, $d = 0{,}73$, ce qui suggère des retombées positives et soutenues sur plusieurs dimensions psychosociales.

Les effets des INA sont souvent immédiats, mais peuvent aussi se maintenir à moyen terme (1 à 6 mois), comme le montrent les suivis réalisés par Gómez et al. (2019) et Lee et David (2022). Ces résultats suggèrent que l'INA peut constituer un levier efficace pour améliorer la dynamique de groupe, notamment la cohésion, et ce, non seulement à court terme, mais également sur des périodes plus longues.

1.4.3 Les ingrédients actifs des INA

Bien que les retombées de l'INA soient nombreuses, ces observations soulèvent une question centrale : quels sont, en réalité, les composantes et les mécanismes d'une INA qui en assurent l'efficacité auprès de divers types de clientèles et dans la poursuite d'un large éventail d'objectifs ? Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question des mécanismes de changement lors d'INA dans le but de mieux comprendre et concevoir ce type d'intervention (Gargano, 2020; Gargano & Turcotte, 2018; Gass et al., 2020; Harper, Peeters, et al., 2014; Li, 2010, 2018; Priest, 2024). Néanmoins une part importante des mécanismes expliquant l'efficacité de ces ingrédients actifs demeurent encore peu connus (Mercure, 2022b; Priest, 2024), et certains auteurs qualifient cette problématique de « boîte noire » (Gargano, 2020; Priest, 2024).

Dans ce contexte, les travaux de Qing Li (2010, 2018) apportent un éclairage plus précis sur certains mécanismes biologiques associés à l'exposition en milieu naturel, contribuant ainsi à lever partiellement le voile sur la « boîte noire ». Ses recherches sur la marche en forêt thérapeutique (*shinrin-yoku*) montrent que les arbres émettent des composés organiques volatils appelés phytoncides, inhalés lors des marches en forêt, qui peuvent moduler l'activité du système immunitaire (Li, 2010, 2018). Plus spécifiquement, ces composés sont associés à une augmentation de l'activité des cellules NK (*natural killer*), impliquées dans la réponse immunitaire et la régulation du stress physiologique (Li, 2010). Li observe également une diminution du cortisol salivaire après une exposition en forêt, suggérant une réduction mesurable de l'activation du système de stress (Li, 2010,

2018). Ces constats permettent d'expliquer plus en profondeur certains effets de l'exposition en milieu naturel et de mieux comprendre les mécanismes biologiques par lesquels l'immersion en nature peut influencer la santé psychologique et physiologique.

C'est à travers ce besoin de compréhension des mécanismes de l'INA qu'est apparu, dans la littérature scientifique, le concept « d'ingrédients actifs ». Selon les auteurs, différents termes sont utilisés, tels que « composantes clés » (Norton, 2010), « éléments clés » (Gargano, 2020) ou encore « leviers » (Mercure & Gargano, 2026), pour ne nommer que ceux-ci. Néanmoins, dans le cadre de cette recherche, le terme « ingrédients actifs » est privilégié. Les ingrédients actifs visent à identifier les composantes effectives de l'INA et peuvent soutenir les intervenants dans l'élaboration et la programmation d'une INA (Gargano & Turcotte, 2018; Gass et al., 2020; Harper & Doherty, 2021; Mercure & Gargano, 2026; Priest, 2024).

La littérature propose une liste impressionnante d'ingrédients actifs. Par exemple, Gass et al. (2020), dans leur ouvrage de référence sur la thérapie d'aventure, identifient plus d'une douzaine d'ingrédients actifs tels que la séquence d'intervention, la déconnexion technologique, les expériences en nature, l'utilisation de métaphores, l'environnement non familier et la pratique de la réflexion dirigée. Ewert et Sibthorp (2014) proposent quant à eux onze ingrédients actifs, incluant la dynamique de petits groupes, l'environnement naturel, la séquence de l'intervention, l'apprentissage expérientiel, le défi, le contexte incertain et risqué, ainsi que le partage de buts communs.

Cette diversité terminologique, amplifiée par les différences linguistiques, engendre une prolifération de désignations pour des ingrédients parfois similaires. Pour simplifier le tout, certains auteurs ont proposé des regroupements en grandes catégories. Priest (2024) identifie quatre ingrédients actifs fondamentaux : l'exercice physique, l'immersion dans la nature, la prise de risque perçue et la résolution de conflits. Selon lui, ces éléments agissent comme des catalyseurs de transformation lorsqu'ils sont soutenus par une facilitation adéquate. Mercure et Gargano (2026) proposent pour leur part cinq grandes dimensions: l'environnement naturel, l'aventure, l'activité physique, l'intervention ou programme et le groupe.

Chacune de ces dimensions peut produire des effets différents sur les individus selon leurs particularités propres, ainsi que sur la dynamique des groupes qui participent à une INA. Chez les individus, l'exercice physique favorise la ténacité et la résilience, tandis que le contact avec la nature induit des effets de régulation émotionnelle (Gass et al., 2020). À l'échelle des groupes, des ingrédients tels que l'immersion en milieu naturel, l'effet de groupe et la rupture avec les routines professionnelles peuvent renforcer la cohésion et la confiance entre les membres (Tyne et al., 2024b). Tyne et al. (2024b) ont également observé, comme Ewert et Sibthorp (2014) avant eux, que les effets de l'INA sont amplifiés par la dynamique de petits groupes, les défis physiques et l'apprentissage expérientiel. D'autres facteurs tels que les caractéristiques des intervenants (Povilaitis et al., 2019) et le niveau de risque perçu (Fraser et al., 2016; Priest, 2024) influencent

également les retombées. En somme, le regroupement en cinq grandes catégories d'ingrédients, tel que proposé par Mercure et Gargano (2026), facilite la compréhension des ingrédients actifs et permet de mieux cibler la nature des interventions en fonction des caractéristiques d'un groupe.

En regard du groupe de personnes participantes de la présente recherche, l'étude de Harper, Norris, et al. (2014), menée auprès de vétérans âgés en moyenne de 42 ans et visant l'amélioration du bien-être général, a permis de mettre en évidence certains ingrédients actifs de l'intervention, identifiés uniquement à partir des données qualitatives, notamment le contact avec la nature, les moments de réflexion et l'effet de groupe. Les retombées de l'intervention ont, pour leur part, été évaluées de manière quantitative à l'aide de mesures administrées avant l'intervention (prétest) et immédiatement après celle-ci, ainsi qu'à six semaines de suivi (post-test), combinées à des données qualitatives issues de l'expérience vécue des personnes participantes, permettant ainsi une compréhension plus nuancée des changements observés (Harper, Norris, et al., 2014). Les retombées de cette étude ont été présentées précédemment dans la section portant sur les retombées des INA à visée managériale.

Néanmoins, considérant les objectifs d'intervention de cette étude, il demeure difficile de déterminer quels ingrédients peuvent spécifiquement influencer la cohésion et la sécurité psychologique d'un CA dont la moyenne d'âge dépasse 50 ans. En ce sens, compte tenu des limites soulevées précédemment, il apparaît pertinent d'explorer quels

ingrédients actifs peuvent agir sur un CA dans le cadre d'une intervention visant l'amélioration de la cohésion et de la sécurité psychologique. D'autant plus que la plupart des études portant sur les groupes de travail se sont davantage intéressées aux impacts des INA qu'aux ingrédients ayant contribué à ces effets (Tyne et al., 2024b).

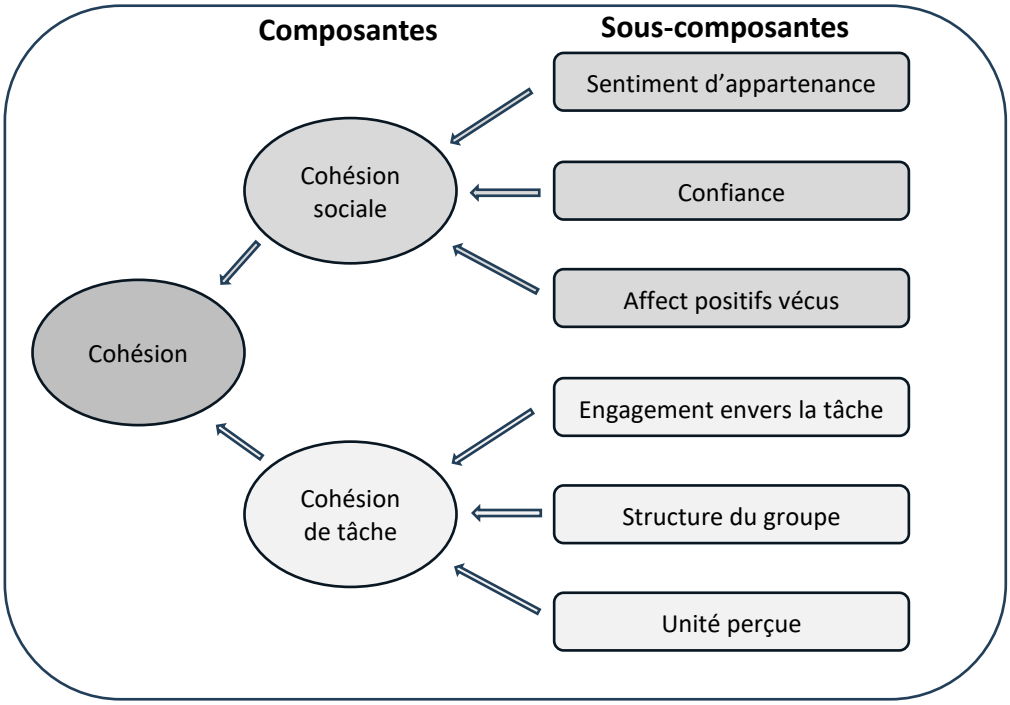
1.5 Cadre conceptuel

Cette section présente le cadre conceptuel utilisé pour analyser les données recueillies en lien avec les trois concepts centraux de cette recherche soit la cohésion, la sécurité psychologique et les ingrédients actifs des INA.

De prime abord, à l'instar de plusieurs auteurs nous distinguons deux grandes composantes de la cohésion : la cohésion sociale et la cohésion de tâche (Cota et al., 1995; Dion, 2000; von Treuer et al., 2018). De plus, les deux composantes sont divisées en plusieurs sous-composantes selon les auteurs comme illustrées précédemment. Dans le cadre de cette étude, les sous-composantes apportées par Forsyth (2021) ainsi que Siebold (2007) serviront à établir le cadre conceptuel pour la cohésion. En regard de ses deux modèles de la cohésion, dans la présente étude nous considérons l'engagement envers la tâche, la structure du groupe et l'unité perçue comme faisant partie de la dimension cohésion de tâche. Pour la cohésion sociale, nous considérons qu'elle est composée des sous-composantes suivantes : le sentiment d'appartenance, la confiance et les affects vécus. La Figure 1 expose le choix des variables relatif à la cohésion pour cette recherche.

Figure 1

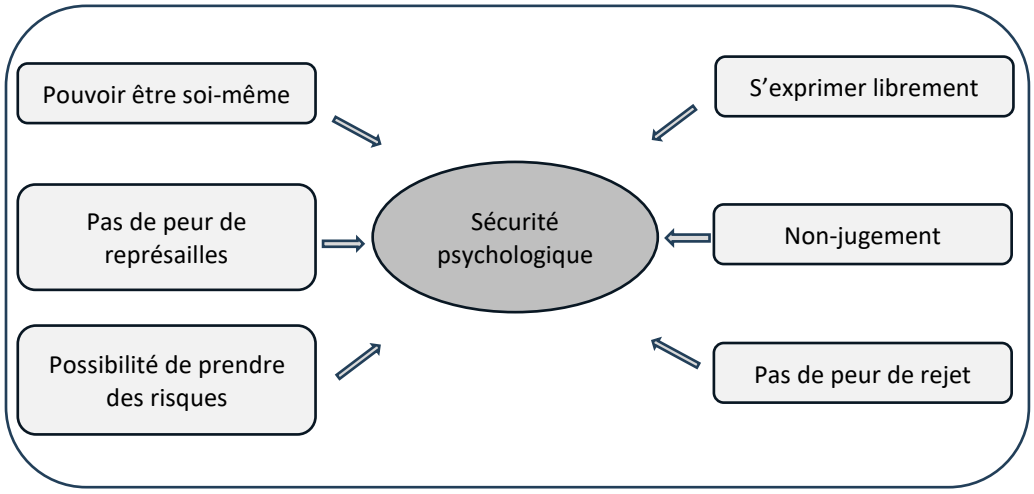
Composantes et sous-composantes de la cohésion



Le cadre conceptuel sur lequel repose l'analyse de la sécurité psychologique s'appuie sur la définition et les composantes proposées par Edmondson (1999). Comme discuté précédemment, les éléments fondamentaux de la sécurité psychologique résident dans la possibilité, pour les membres d'un groupe, de s'exprimer librement, d'être soi-même, d'avoir le droit de commettre des erreurs et de prendre des risques sans crainte de jugement, de rejet ou de représailles. La Figure 2 illustre les composantes de la sécurité psychologique telle que définie par Edmondson (1999) et en cohérence avec le questionnaire développé par celle-ci.

Figure 2

Composantes de la sécurité psychologique



En ce qui concerne les ingrédients actifs, les analyses de cette recherche s'appuient sur le modèle de cinq dimensions proposées par Mercure et Gargano (2026), c'est-à-dire : l'environnement naturel, l'intervention, le groupe, l'aventure et l'activité physique. De plus, afin de faciliter la classification des ingrédients dans une catégorie appropriée, les éléments identifiés par Ewert et Sibthorp (2014), Gass et al. (2020), Harper, Peeters, et al. (2014) et par Mercure et Gargano (2026) ont servi de guide pour mieux comprendre les ingrédients actifs mobilisés dans le cadre de cette recherche. Un résumé des dimensions et des ingrédients actifs s'y rattachant proposés par ces auteurs est illustré au Tableau 1.

Tableau 1

Dimensions des ingrédients et ingrédients actifs

Dimensions[1]	Descriptions	Exemple d'ingrédients actifs
Environnement naturel	Espaces naturels ou semi-naturels caractérisés par la présence de végétation (espaces verts) et/ou de plans d'eau douce ou d'eau salée (espaces bleus), d'objets naturels, d'organismes et d'êtres vivants[1]	Environnement neutre socialement et non familier[1234] Interaction avec la nature[1,4] Isolement[2] Des conséquences naturelles[3]
Intervention	Ensemble structuré d'actions planifiées, mis en œuvre de manière intentionnelle par une ou des personnes professionnelles qualifiées, dans le but de répondre à un besoin ou de résoudre une situation problématique[1]	Apprentissages expérientiels[2,3,4] Moments de réflexion[2,3] Durée et continuité de l'intervention[2,3] Séquence de l'intervention[2,3] Plaisir[3] Intervenants[3] Une expérience librement choisie[2,3,4] Des moments informels[2] Moments de haute intensité[3]

[1] (Mercure & Gargano, 2026)
[2] (Ewert & Sibthorp, 2014)
[3] (Gass et al., 2020)
[4] (Harper, Peeters, et al., 2014)

Dimensions des ingrédients et ingrédients actifs (suite)

Le groupe	Ensemble restreint et repérable de personnes en interaction, réunies, volontairement ou non, autour de besoins ou d'objectifs communs, dont les actions, les comportements et les relations s'influencent mutuellement[1]	Dynamique de petit groupe[2,3] Effet de groupe[3] Support offert par le groupe[2] Vécus partagés en contexte de nature[1] Des objectifs communs[2]
Aventure	Condition d'incertitude et expérience affective subjective qui, dans le cadre d'INA, favorise des états d'anticipation, d'attention, d'engagement, de déstabilisation ou d'exploration soutenant les apprentissages et le développement de la personne[1]	Du stress /Eustress[3] Une issue incertaine[3] Des risques perçus[3]
Activité physique (ou de plein air)	Toute forme et intensité d'activité physique pratiquée dans un rapport direct et harmonieux avec des éléments de la nature, et ce peu importe leur type, leur quantité ou leur diversité dans un état d'esprit d'aventure allant de la découverte à la prise de risques [1]	Des activités physiques[3]

1.6 Objectifs et résultats escomptés de l'étude

L'objectif de cette recherche est d'explorer l'influence de l'INA sur la cohésion et la sécurité psychologique du CA de la FSPP. De plus, elle vise à explorer et décrire les éléments de l'INA (ingrédients actifs) qui exercent une influence sur la sécurité

psychologique et la cohésion. Pour ce qui est des ingrédients actifs, bien que certains d'entre eux semblent plus présents, cette étude vise à apporter des précisions quant à ceux qui pourraient être les plus pertinents pour ce type d'objectifs et auprès d'un groupe d'âge plus avancé. En outre, cette étude peut permettre de mieux cerner les ingrédients ayant le plus d'impact auprès d'un groupe plus âgé et avec comme objectifs l'amélioration de la cohésion et de la sécurité psychologique.

Chapitre 2 Méthode

2.1 Cadre collaboratif de la recherche

Ce mémoire a été réalisé en collaboration avec M. Marc-André Dion, étudiant au doctorat en psychologie clinique à l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) ainsi que cochercheur du projet de recherche. Chaque travail aborde des objets d'analyse différents, mais complémentaires. L'essai de M. Dion s'intéresse à la motivation, à la satisfaction des besoins psychologiques et au bien-être subjectif tandis que le présent mémoire porte sur l'analyse de la cohésion de groupe, la sécurité psychologique et le lien entre les ingrédients actifs de l'INA et ces concepts. La collecte de données a été réalisée conjointement, mais les analyses et les interprétations ont été effectuées de manière indépendante.

2.2 Milieu de la recherche

Depuis 1996, FSPP offre l'opportunité à des jeunes de 14 à 39 ans atteints d'un cancer de participer à une expédition d'aventure thérapeutique (documentation projet). La mission de l'organisme est de changer la vie de ces jeunes en les inspirant à surmonter ce qui paraît impossible. Les expéditions, d'une durée de quatre à dix jours, se déroulent été comme hiver dans des régions isolées du Canada et combinent des défis physiques (randonnée, kayak, traîneau à chiens, etc.) avec des activités de coopération en groupe. Les personnes participantes sont encadrées par une équipe multidisciplinaire composée de professionnels du plein air, de la santé et de l'intervention psychosociale. Les expériences que celle-ci propose visent à favoriser le partage, la solidarité et le dépassement de soi,

dans un cadre propice à la reconstruction de l'estime de soi et à la redécouverte de l'espoir. L'aventure devient ainsi un levier thérapeutique central de l'intervention.

La structure de l'organisme comprend, d'une part, l'équipe permanente de la fondation, composée de la direction générale, des chargées de projets et facilitatrices, de l'adjointe administrative et de la responsable des communications et du développement philanthropique. D'autre part, le CA, composé de 16 administrateurs(trices) bénévoles, œuvre à assurer la pérennité de la fondation. Les membres du CA s'impliquent plus précisément dans le développement stratégique de l'organisation, la supervision des activités et la recherche du financement essentiel à la réalisation des projets.

À la suite de la pandémie de COVID-19, les modalités de fonctionnement du CA ont dû être ajustées. Alors que les rencontres se tenaient habituellement en présentiel à Montréal, ces dernières ont été transférées en virtuel pour respecter les mesures sanitaires. Cette transition aurait entraîné une réduction d'opportunités d'échanges significatifs en dehors de ces réunions formelles, un déclin de la cohésion et de l'engagement des membres, ce qui aurait provoqué des changements dans la dynamique et la participation des membres, selon ce que rapporte le président et le directeur général.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet d'intervention de M. Louis-Étienne Prévost, étudiant finissant au diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en INA de l'UQAC. Le projet final de l'étudiant visait à organiser et à encadrer une INA pour les

membres du CA de la FSPP. Cette initiative poursuivait trois objectifs : 1) permettre aux membres du CA de vivre l'expérience d'une expédition de type Évasion, telle que proposée aux jeunes bénéficiaires de la fondation ; 2) les amener à réfléchir aux raisons de leur engagement au sein du CA, à leur niveau d'implication ainsi qu'à leurs sources de motivation personnelles ; 3) leur faire vivre des activités favorisant l'établissement de liens de confiance et le renforcement de la cohésion du groupe.

La présente étude s'inscrit ainsi dans le cadre de ce projet d'intervention en tant que recherche dite d'opportunité, dans la mesure où la responsabilité de l'intervention elle-même n'a pas été assumée dans le cadre de cette étude. Dès la proposition de l'expédition aux membres du CA, ceux-ci ont été informés que le projet de recherche pourrait s'y rattacher. En octobre 2023, une motion a été adoptée par le CA, approuvant officiellement la participation de ses membres à l'expédition ainsi qu'à la présente recherche. Toutefois, les personnes participantes avaient le libre choix de participer ou non au volet recherche et devaient y consentir individuellement (Annexe A).

2.2.1 Déroulement de l'INA

L'expédition, qui s'est déroulée sur quatre jours (du 6 au 9 juin 2024), consistait en une traversée du réservoir du Poisson Blanc, situé dans le parc régional du même nom, dans la région des Laurentides. La traversée en elle-même, d'une durée de trois jours, a été réalisée en rabaska, un grand canoë conçut pour être pagayé par plusieurs personnes. La programmation et la séquence de l'intervention utilisées par la FSPP ont été

développées au fil des ans grâce à leur expérience et leur expertise. Néanmoins, Mercure (2017) a illustré une séquence type qui s'apparente au programme réalisé par la FSPP dans le cadre de son programme d'aventure thérapeutique. Cette séquence a permis de faire vivre aux membres du conseil d'administration une expérience similaire à celle proposée aux personnes participantes des expéditions de la FSPP. De plus, cette séquence permet de créer une immersion graduelle en nature et de respecter le rythme du groupe. Elle permet ainsi de diminuer les risques reliés au niveau de compétence en activité plein air de chacun.

Au total, 10 des 16 membres du conseil d'administration ont pris part à l'expédition. L'intervention était dirigée par M. Louis-Étienne Prévost, soutenue par trois facilitatrices de la FSPP qui contribuaient à l'animation et à l'encadrement des activités. Trois logisticiens bénévoles étaient également présents pour assurer l'intendance, notamment la préparation des repas et le transport du matériel entre les campements. Deux autres membres du personnel de la fondation complétaient l'équipe : la responsable des communications et du développement philanthropique, chargée de la prise de photos et de la documentation visuelle, ainsi que l'adjointe administrative.

Le 6 juin, les personnes participantes se sont rendues au parc régional du Poisson Blanc à bord d'un autobus. Cette première journée a été consacrée à l'acclimatation au nouvel environnement, facilitée par des discussions de groupe et une révision des préparatifs en vue de la traversée. Après une nuit passée dans un dortoir rustique,

l'expédition a officiellement débuté. Durant les trois jours suivants, le groupe a parcouru environ 25 kilomètres en rabaska. La séquence d'activités comprenait des défis ludiques de groupe (p. ex. les jeux du bâton d'hélium et de la toile d'araignée présentés à l'Annexe B), des moments de contemplation ou de méditation, ainsi que des tâches inhérentes à la vie en plein air (p. ex. le montage des tentes, l'allumage du feu, la vaisselle, etc.). Des temps informels, tels que des discussions autour du feu, des baignades ou des échanges durant les repas, ont aussi ponctué l'expérience. Chaque jour, le groupe disposait également d'un moment pour rédiger dans un journal personnel, offert par l'intervenant, afin d'y consigner leurs réflexions en lien avec les principes de l'Ikigai. D'origine japonaise, ce concept s'intéresse aux sources de motivation et au sens que l'on donne à sa vie. Il invite à identifier ce qui nous pousse à agir à partir de quatre dimensions sur lesquelles les participants étaient amenés à réfléchir : ce que l'on aime, ce dans quoi l'on excelle, ce dont le monde a besoin et ce pour quoi l'on pourrait être rémunéré (Vandroux & Auzoult-Chagnault, 2023). De plus, les personnes participantes étaient notamment invitées à réfléchir à la manière dont leur passion, leur profession, leur mission et leur vocation s'articulent dans leur rôle au sein du conseil d'administration. Cette démarche visait à favoriser une prise de conscience quant aux raisons profondes de leur engagement, à renforcer leur sentiment de cohérence personnelle et à raviver le sens qu'elles attribuent à leur contribution au sein de la fondation. Quelques semaines après l'expédition, une activité de célébration a été organisée. Elle visait à souligner l'impact de l'expérience sur le groupe et à clore officiellement l'activité d'INA. L'ensemble des composantes de cette expédition, tant dans leur contenu que dans leur forme, ont été choisies et construites pour

soutenir l'atteinte des objectifs d'intervention, tout en mobilisant les ingrédients actifs propres à l'INA, tels que définis dans le cadre conceptuel.

2.3 Devis de recherche

Ce mémoire a été réalisé selon un devis de recherche mixte convergent avec une prédominance de la méthode qualitative. Ce choix méthodologique permet de tirer parti de la complémentarité des données quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une compréhension plus complète et nuancée des effets de l'intervention (Creswell & Plano Clark, 2007). Il s'inscrit dans une posture épistémologique pragmatique, qui permet d'utiliser des méthodes complémentaires pour répondre aux questions de recherche de manière contextualisée. Le pragmatisme, avec son accent sur les résultats pratiques et l'application dans le monde réel, constitue un cadre idéal pour les études menées dans des contextes organisationnels appliqués (L. M. Kelly & Cordeiro, 2026). Les données ont été recueillies en trois temps de mesure, soit une semaine avant l'INA (Temps 1), pendant l'INA, qui s'est déroulée sur quatre jours (Temps 2), et enfin, trois mois après l'INA (Temps 3). À chaque temps de mesure, des données quantitatives (questionnaires) et/ou qualitatives (journaux, observations, entrevues) ont été collectées afin de croiser les perspectives et enrichir l'analyse.

2.4 Étude de cas

L'étude de cas unique explicative (Yin, 2018) a été retenue comme stratégie de recherche afin de comprendre les mécanismes par lesquels l'INA influence la cohésion et la sécurité psychologique ainsi que mieux comprendre les ingrédients actifs influents. En permettant d'observer le phénomène dans sa dynamique contextuelle, l'étude de cas constitue un moyen privilégié pour approfondir la compréhension de ces concepts, tel qu'ils se manifestent dans une situation donnée et sur une durée circonscrite (Creswell & Poth, 2016; Yin, 2018). Le recours à l'étude de cas suppose de circonscrire clairement le phénomène étudié. En effet, cette stratégie de recherche porte sur un ou plusieurs systèmes délimités (Langley & Royer, 2006), ce qui exige de préciser l'unité d'analyse retenue et d'établir les frontières du cas (Stake, 2008; Yin, 2018). L'unité d'analyse de cette étude est constituée des individus membres du CA de la FSPP ayant participé à l'INA. Plus précisément, l'analyse porte sur les expériences subjectives, les perceptions et les changements rapportés par ces personnes en lien avec la cohésion du groupe, la sécurité psychologique, ainsi que les ingrédients actifs ayant un impact sur ces deux concepts. Ces personnes représentent l'unité principale sur laquelle les données ont été collectées, tant de manière quantitative (questionnaires) que qualitative (observation, journaux de bord, entrevues). Les données qualitatives issues de l'observation participante proviennent des cochercheurs, soit M. Marc-André Dion et M. André Larouche.

2.5 Recrutement et sélection des personnes participantes

Les personnes participantes à cette étude sont les membres du CA de la FSPP, un groupe d'adultes bénévoles composé de personnes en emploi actif ainsi que de personnes retraitées. Au moment de la collecte de données, le CA comptait 16 membres. L'ensemble des personnes prenant part à l'INA était admissible à l'étude, sans critère d'exclusion particulier. Au total, 10 membres ont consenti individuellement à participer à la recherche représentant ainsi l'ensemble des personnes présentes lors de l'expédition. Cet échantillon se composait de trois femmes (30 %) et de sept hommes (70 %), âgé·e·s de 39 à 70 ans (M = 54,5 ; ÉT = 9,49).

2.6 Méthodes de collecte de données

La présente section décrit les méthodes de collecte de données utilisées dans le cadre de ce mémoire. Seuls les instruments servant à mesurer les variables et thèmes explorés y sont présentés ; les outils propres à l'essai de M. Marc-André Dion ont été volontairement exclus.

2.6.1 Questionnaire sociodémographique

Le sexe et l'âge des personnes participantes ont été recueillis lors de la première passation (Temps 1). Ces données démographiques ont été collectées afin de pouvoir décrire l'échantillon étudié.

2.6.2 Questionnaire pour la mesure de la cohésion et de la sécurité psychologique

Dans le cadre de cette recherche, un questionnaire regroupant 15 questions a été soumis aux personnes participantes (Annexe C). Celui-ci a pour objectif de mesurer la cohésion ainsi que la sécurité psychologique. Les personnes participantes devaient choisir une réponse selon une échelle de type Likert en cinq points allant de « fortement en désaccord » (1) à « fortement d'accord » (5).

Pour la partie du questionnaire concernant la cohésion, nous avons construit des questions à partir de deux questionnaires provenant de deux sources différentes. Cette méthode a été utilisée afin d'utiliser un questionnaire cohérent avec notre cadre conceptuel. La partie du questionnaire portant sur la cohésion comprend huit questions au total, soit six questions sur la cohésion de tâche et deux questions sur la cohésion sociale. Les six questions relatives à la cohésion de tâche proviennent de l'échelle utilisée par Du et Xu (2018). Les questions relatives à la cohésion de tâche comprenaient notamment des énoncés tels que : « J'ai une idée claire des fonctions et des objectifs du CA » et « Mes propositions au CA sont presque toujours adoptées lors des réunions ». L'analyse de la cohérence interne des items a révélé un coefficient alpha de Cronbach de 0,82 ($\alpha = .82$).

Les deux questions portant sur la cohésion sociale proviennent du questionnaire d'évaluation de fonctionnement de groupe élaboré par Seashore et al. (1983). À titre d'exemple, voici l'une des questions posées : « J'ai hâte d'être avec les membres de mon groupe de travail à chaque occasion ». Aucune validation de ces questions n'a été trouvée.

Les sept questions portant sur la sécurité psychologique sont issues de l'étude d'Edmondson réalisée en 1999 et ont été validées par cette même étude. Voici quelques exemples de questions tirées de ce questionnaire : « Les membres du CA sont capables de soulever des problèmes et des questions difficiles », « Personne dans le CA n'agirait délibérément d'une manière qui compromet mes efforts ». Il est à noter que trois questions parmi les sept étaient à valeurs inverses. Ce questionnaire présente une cohérence interne de 0,82 selon l'alpha de Cronbach (Edmondson, 1999). Chaque item de ce questionnaire a été traduit en français pour convenir à l'étude puisqu'aucune version française validée n'était disponible.

2.6.3 Entrevue individuelle semi-structurée

L'entrevue individuelle semi-structurée visait à explorer les impacts de l'INA sur plusieurs dimensions : la cohésion de groupe, la sécurité psychologique, les ingrédients actifs de l'INA, la motivation, la satisfaction des besoins psychologiques et le bien-être (Annexe D). Elle comprenait également des questions ciblant les éléments spécifiques de l'INA (ingrédients actifs) ayant potentiellement la plus grande influence sur ces variables. À titre d'exemples, les personnes participantes se sont vu poser des questions telles que : « Si vous aviez à choisir une expérience particulière, selon vous, laquelle a influencé la cohésion du groupe? » ou encore : « Depuis l'expédition, avez-vous noté des changements dans votre niveau de motivation relative à votre implication au sein de la fondation? ». L'entrevue semi-structurée permet ainsi de couvrir certains thèmes jugés centraux dans

l'étude, tout en ayant la flexibilité requise pour permettre aux membres de s'exprimer librement (Brinkmann, 2018; M. P. Kelly, 2010). Les entrevues ont été réalisées en mode virtuel et menées, selon les cas, par l'un ou l'autre des deux cochercheurs du projet, sélectionné aléatoirement pour chaque personne participante. Il est à noter que seul l'enregistrement audio a été considéré. Enfin, les questions relatives à la motivation, à la satisfaction des besoins psychologiques et au bien-être, qui constituent les variables principales de l'essai de M. Marc-André Dion, ont tout de même été analysées, puisqu'elles apportaient parfois des éléments pertinents pour les concepts à l'étude dans ce mémoire.

2.6.4 Journaux de bord et observation participante

La présente section décrit les instruments utilisés pour la collecte de données qualitatives sur le terrain, soit le journal de bord des personnes participantes, l'observation participante et les journaux de bord des chercheurs. Ces outils ont permis de documenter à la fois les expériences subjectives des personnes participantes et les observations réalisées par l'équipe de recherche.

2.6.4.1 Journal de bord des personnes participantes

Le journal de bord des personnes participantes permet d'appréhender les pensées des celles-ci en leur offrant un espace pour consigner leurs réflexions, perceptions et émotions au fil de l'intervention (Annexe E). Cet outil donnait accès à des éléments

subjectifs difficilement observables autrement, tels que les interprétations personnelles et les prises de conscience liées à leur expérience (Radcliffe, 2018).

Dès le début de l'expédition, un journal de bord a été remis à chaque personne participante. Celui-ci était divisé en deux sections : l'une portait sur l'intervention en tant que telle (p. ex. réflexion sur l'IKIGAI), l'autre sur la recherche. Ce journal semi-structuré visait à recueillir des informations sur l'expérience vécue par les membres du CA (Bartlett & Milligan, 2015; Hyers, 2018). Il comprenait des questions ouvertes portant sur les concepts à l'étude. Parmi les questions figurant dans le journal, on retrouvait par exemple : « Quels aspects de la journée ont été les plus significatifs ou intéressants pour vous? Pour quelle(s) raison(s)? », « Comment décririez-vous le fonctionnement du groupe aujourd'hui? ». La consigne invitait les membres à inscrire quotidiennement leurs réflexions en lien avec ces questions (Bartlett & Milligan, 2015). Chaque jour, un moment de 15 à 30 minutes était accordé aux personnes participantes pour consigner leurs impressions et y répondre de manière personnelle.

2.6.4.2 Observation participante et journaux de bord des chercheurs

L'observation participante a été utilisée durant l'expédition afin de documenter les dynamiques de groupe, les comportements observables et éléments marquants de l'expérience. Les comportements observables associés à un désir de cohésion incluaient une plus grande proximité interpersonnelle, des interactions affiliatives accrues (p. ex., le passage de la poignée de main à l'accolade), le regroupement spontané lors des repas ainsi

que des manifestations d'engagement collectif, telles que des moments de silence coordonnés ou un enthousiasme partagé envers certaines activités. D'autre part, les éléments marquants incluaient tout autre événement susceptible d'éclairer la dynamique du groupe, tels que des fous rires, des blagues partagées ou des moments de confusion collective lors d'activités.

Les deux cochercheurs ont pris part aux activités tout en adoptant une posture d'observation, ce qui leur a permis de recueillir des informations en contexte naturel et de mieux comprendre l'expérience vécue par les personnes participantes. Les observations ont été consignées dans des journaux de bord individuels, tenus séparément par chacun des deux cochercheurs à l'aide d'un canevas semi-structuré commun (Annexe F). Ces journaux comprenaient des notes portant sur différents aspects de l'expérience, notamment des observations concernant la cohésion de groupe, la sécurité psychologique et les éléments ayant eu le plus d'influence sur les personnes participantes en lien avec l'intervention elle-même, soit les ingrédients actifs. De plus, d'autres éléments tels que la motivation, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et le bien-être subjectif ont été abordés, mais ces thèmes n'ont pas été analysés dans le cadre du présent mémoire. La prise de notes se faisait en temps réel pendant l'expédition, puis était complétée et enrichie lors d'un retour quotidien en fin de journée. Des discussions informelles entre les deux cochercheurs étaient également menées au cours de l'expédition afin de comparer leurs perceptions, de formuler des impressions ou hypothèses émergentes et de favoriser une mise à distance réflexive. Les journaux servaient ainsi à

consigner les observations réalisées durant l'expédition, de même que les impressions, réflexions et hypothèses des chercheurs. Conformément à Baribeau (2005), ils permettaient de narrer et de contextualiser les événements, tout en établissant un dialogue entre les données et les chercheurs, considérés à la fois comme observateurs et analystes.

2.7 Revue documentaire

Le recours à des sources documentaires a permis de mieux situer le cas étudié dans son contexte organisationnel, historique et opérationnel. Cette méthode a contribué à enrichir la compréhension du fonctionnement du CA de la FSPP, de sa mission, de ses pratiques et de son évolution post-pandémique. En complément des données empiriques recueillies auprès des personnes participantes, l'analyse de documents internes (rapports, communications, documents de gouvernance, rencontre préparatoire avec le président et le directeur général) a soutenu la triangulation des sources d'information et des méthodes de collecte de données, renforçant ainsi la validité de l'étude (Bowen, 2009; Denzin & Lincoln, 2018).

2.8 Principales étapes

Cette section présente les étapes mises en œuvre pour la collecte des données auprès des personnes participantes. Après avoir obtenu l'approbation du comité d'éthique de la recherche auprès des êtres humains de l'UQAC (Annexe A), les membres du CA ont été contactés par courriel en utilisant les coordonnées fournies par la fondation afin de leur transmettre le formulaire d'information et de consentement électronique. En consentant à

participer à l'étude, les personnes participantes étaient invitées à fournir leur nom ainsi que leur adresse courriel pour permettre d'établir une liste de codes visant à dépersonnaliser les données recueillies au cours de la collecte.

Les différents temps de mesure de la collecte de données sont résumés dans le Tableau 2. Une semaine avant l'expédition, un lien vers le questionnaire en ligne hébergé sur *LimeSurvey* a été envoyé aux personnes participantes par courriel. Ce questionnaire regroupait plusieurs instruments portant respectivement sur la motivation, la satisfaction des besoins psychologiques, le bien-être subjectif (variables tirées de l'essai de M. Marc-André Dion) ainsi que sur la cohésion et la sécurité psychologique. Ensuite, pendant l'INA, les deux cochercheurs du projet ont agi en tant qu'observateurs participants, facilitant l'observation directe des dynamiques de groupe tout en interagissant activement avec les personnes participantes. Parallèlement, les membres du CA ont tenu un journal de bord à la fin de chaque journée de l'expédition, permettant de capturer leurs réflexions personnelles et expériences vécues tout au long du processus. Finalement, trois mois après l'expédition, une entrevue semi-structurée (Annexe D) d'une durée de 45 à 60 minutes a été réalisée en virtuel et le questionnaire initial en ligne a été complété à nouveau.

Tableau 2

Résumé des temps de mesure et des méthodes de collecte de données

Temps de mesure	Moment	Données quantitatives	Données qualitatives
T1 (pré-expédition)	Une semaine avant l'expédition	Questionnaire en ligne (Cohésion et sécurité psychologique)	—
T2 (expédition)	Tous les jours de l'expédition	—	Journal de bord des personnes participantes et Observation participante par les cochercheurs
T3 (post-expédition)	Trois mois après l'expédition	Questionnaire en ligne (mêmes instruments qu'au T1)	Entrevue individuelle semi-structurée en ligne

2.9 Organisation et analyses de données

Les données ont été analysées séparément selon leur nature. Sur le plan qualitatif, l'analyse des données a été réalisée selon une approche d'analyse thématique, qui consiste à identifier, analyser et interpréter des thèmes à partir de données qualitatives (Braun & Clarke, 2006, 2023). Cette approche permet de s'inscrire dans une démarche itérative où les catégories émergent progressivement des données recueillies. Dans cette perspective, NVivo a été utilisé comme outil d'organisation et de gestion des données, facilitant le codage et la structuration du contenu (King & Brooks, 2017). Une grille de codage a été

élaborée à partir du cadre conceptuel et ouverte aux codes émergents. Un exemple des code utilisés est illustré à l'annexe G. Un deuxième cycle de codage a ensuite permis de générer des thèmes, en tenant compte du sens attribué par les personnes participantes, des récurrences observées et de la nécessité de structurer l'information issue des journaux de bord des personnes participantes, des journaux de bord des chercheurs ainsi que des entrevues.

Sur le plan quantitatif, des analyses descriptives, des corrélations et des analyses de variance non paramétriques à mesures répétées ont été réalisées afin d'évaluer l'évolution des variables dépendantes et de décrire les associations entre ces dernières aux différents temps de mesure. Les résultats sont intégrés selon une stratégie de triangulation, permettant de comparer et de croiser les informations issues des différentes sources, en vue d'une interprétation globale, nuancée et ancrée dans le contexte.

2.10 Scientificité

Afin d'offrir une rigueur scientifique adéquate, un devis mixte à prédominance qualitative a été privilégié, s'appuyant principalement sur les entretiens, les journaux de bord (chercheurs et personnes participantes) ainsi que sur les données quantitatives complémentaires. Les critères de qualité retenus s'inspirent de Yin (2018), soit la validité de construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité. La validité de construit repose sur la cohérence entre les objectifs de recherche et les outils de collecte utilisés. Ces derniers ont été élaborés de manière à documenter les expériences vécues, les

perceptions des personnes participantes et les dynamiques observées au sein du groupe en lien avec le cadre conceptuel. Par ailleurs, la présentation détaillée de la méthodologie contribue à rendre explicite la logique de recherche.

La validité interne s'appuie sur une stratégie de triangulation, combinant différentes sources de données et méthodes de collecte. Le recours aux entretiens, aux journaux de bord et aux observations des chercheurs permettent ainsi de croiser les perspectives et de renforcer la solidité des interprétations. En ce qui concerne la validité externe, celle-ci repose sur une description détaillée du contexte, du groupe étudié et de l'intervention, permettant d'envisager la transférabilité des résultats vers des situations comparables. Enfin, la fiabilité de l'étude est rendue par le processus de collecte et d'analyse, la cohérence entre les données recueillies. Enfin la transparence quant au rôle des chercheurs dans la démarche permet aussi d'en améliorer sa fiabilité.

Chapitre 3 Résultats

Ce chapitre présente les résultats des données recueillies aux trois temps de mesure de l'étude: une semaine avant l'expédition (T1), pendant celle-ci (T2) et trois mois après (T3). La présentation des résultats est structurée autour des trois concepts clés de cette recherche : la cohésion, la sécurité psychologique et les ingrédients actifs de l'INA.

Conformément au paradigme pragmatique adopté dans cette étude, les résultats sont interprétés et présentés en fonction de leur pertinence pratique, de leur capacité à éclairer les interventions, à soutenir la prise de décision et à contribuer à la résolution de problèmes concrets.

Étant donné le petit échantillon (n = 10), les données quantitatives collectées aux temps T1 et T3 ont été analysées à l'aide de tests de Wilcoxon, des tests non paramétriques pour comparer des moyennes de groupes pairés. Les tailles d'effet – corrélations bisérielles de rang – ont également été calculées. Plus loin dans ce chapitre, le Tableau 3 présente ces résultats. Le Tableau 4, pour sa part, illustre les corrélations Spearman entre les différentes variables mesurées avant et après l'intervention.

3.1 Résultats sur la cohésion

Cette section expose les résultats portant sur la cohésion et ses sous-dimensions telles que la cohésion sociale et la cohésion de tâche recueillie lors des trois temps de mesure de l'étude. Cette section présente d'abord les résultats concernant la cohésion

sociale, en commençant par l'analyse des données qualitatives, suivie des données quantitatives. Les résultats en lien avec la cohésion de tache sont ensuite exposés suivant la même logique.

3.1.1 Cohésion sociale

Cette section présente les résultats qualitatifs et quantitatifs relatifs à la cohésion sociale. La partie qualitative a été subdivisée en fonction des éléments soulevés par les personnes participantes en lien avec les composantes de la cohésion sociale qui ont été les plus influencées par l'expédition.

3.1.1.1 Cohésion sociale, données qualitatives

Les données analysées provenant des entretiens, des journaux des personnes participantes ainsi que des observations des chercheurs, indiquent une amélioration de la cohésion sociale au fil de l'expédition. Les personnes participantes constatent effectivement une progression graduelle qu'ils décrivent à plusieurs reprises pendant l'entretien et dans leur journal de bord:

> […] je sentais que plus ça avançait, là, la fin de semaine ou le temps qu'on était ensemble, plus je sentais que les gens, il y avait des... Il y avait plus de liens entre les gens, on apprenait plus à se connaître, puis à interagir ensemble, si je peux dire (Personne participante 03, entretien).

Une personne participante affirme également que ses liens sociaux avec le groupe sont « De plus en plus fort et respectueux et des amitiés sincères. Cette expédition a

solidifié les liens des membres du CA, passant de professionnelle à amicale » (Personne participante 09, journal de bord). Une autre personne participante abonde dans le même sens dans son journal de bord : « Des liens d'amitié ont été créés » (Personne participante 06, journal de bord).

Toutefois, certains grands thèmes ressortent de manière plus prononcée dans l'analyse. Il s'agit de composantes de la cohésion sociale, telles que la confiance, les affects positifs ressentis au sein du groupe ainsi que l'attraction entre les membres qui est l'essence même de la cohésion. Les prochains paragraphes décrivent les changements observés par les personnes participantes au sein du groupe en lien avec ces thèmes.

3.1.1.1.1 Attrait entre les membres. L'analyse qualitative des données expose qu'un attrait envers les membres du groupe s'est fait ressentir par les personnes participantes. Cet attrait se traduit fréquemment dans le discours des personnes participantes par l'observation d'une proximité, un désir d'être en présence des autres ou d'avoir plus d'interactions avec les autres membres du CA. Les extraits suivants décrivent cette proximité et l'attrait développé par les personnes participantes pendant l'expédition:

> De jour en jour, je remarque une proximité sur l'équipe, je crois, un peu plus consciente (Personne participante 04, journal de bord).

> Ça a créé (l'expédition) une proximité entre les gens du CA (Personne participante 10, entretien).

> J'ai l'impression qu'à travers l'action à travers le fait qu'on travaille ensemble ou qu'on fait des choses ensemble pendant l'expédition, ça amène une complicité […] Tu sais quand on parlait de notre implication, des choses importantes pour nous

> autres […] J'ai l'impression que ça ramenait juste qu'on se sentait plus proche les uns des autres (Personne participante 03, entretien).
>
> Je suis plus motivé à me rapprocher du CA, définitivement (Personne participante 09, entretien).
>
> Je ressens que les gens aimeraient se parler plus (Personne participante 08, entretien).

Ces affirmations suggèrent que les personnes participantes ressentent un besoin d'être ensemble et de partager d'autres moments avec eux après l'expédition. Les observations terrain réalisées par les deux cochercheurs corroborent cette attraction et ce désir d'être avec les membres du groupe. Lors qu'au début de l'expédition, les poignées de main et les tapes dans le dos étaient la norme, le dernier matin, pratiquement tout le groupe s'est entassé autour d'une seule table de pique-nique pour le déjeuner, bien que rien ne les y obligeait et que d'autres options étaient disponibles pour s'assoir. Vers la fin de l'expédition, et avec la séparation du groupe qui s'annonçait, plusieurs personnes participantes se sont fait des accolades sincères dans une ambiance d'amitié.

3.1.1.1.2 Confiance. Un autre aspect de la cohésion sociale qui est apparu de façon saillante lors de l'expédition est l'amélioration de la confiance entre les membres. Bien que les membres du CA aient initialement affirmé se faire mutuellement confiance, une confiance plus profonde et plus solide semble s'être construite au fil de l'expédition. À plusieurs reprises, les personnes participantes ont souligné que l'expédition leur avait permis de mieux se connaître. Cette meilleure connaissance de l'autre s'est traduite par une compréhension plus fine du vécu de chacun, des raisons derrière certains

comportements qui auraient pu être mal interprétés, ou encore par la confirmation que chaque personne était dans le CA pour les bonnes raisons. Voilà comment des personnes participantes décrivent l'impact de l'expédition sur la confiance au sein du groupe :

> Donc ça te rapproche nécessairement parce que tu connais un peu plus, après tout, l'expérience personnelle de ces gens-là. Ce qui fait que quand on est autour de la table du Conseil, on a une espèce d'harmonie puis de confiance qui fait que, peut-être on a moins besoin d'expliquer ou élaborée parce que tu sais d'où la personne vient et ce qu'elle a vécu, tu la connais plus donc on peut être plus efficace (Personne participante 2, entretien).

> […] du fait qu'on s'est dévoilé aux autres puisqu'on a appris, plus à se connaître, puis à savoir ce qu'on faisait, j'ai l'impression que ça a amené de la confiance entre nous (Personne participante 03).

En somme, de manière récurrente, les personnes participantes ont affirmé avoir développé une plus grande confiance envers les autres membres du groupe et soulignent que celle-ci s'est solidifiée au fil du temps passée ensemble lors de l'expédition.

3.1.1.1.3 Affects du groupe. Les affects vécus au sein d'un groupe constituent un indicateur de cohésion sociale lorsqu'ils sont perçus comme positifs (Barsade & Knight, 2015; Forsyth, 2021). De façon générale, les personnes participantes ont décrit avoir vécu une expérience de groupe positive durant l'expédition. Des sentiments de plaisir, de bienveillance, de joie et de bonheur ont été rapportés tant dans les entretiens que dans les journaux de bord. En voici quelques exemples :

> Tout le monde est visiblement très heureux d'être là (Personne participante 06, journal de bord).

> Je suis impressionné! Je suis tellement heureux de vivre cette expérience (Personne participante 10, journal de bord).
>
> […] fait que l'amitié m'a emmené du bien-être (Personne participante 08, entretien).

Au fil de l'expédition, les affects positifs ont été largement décrits, mais ils ont également évolué. L'excitation présentée le premier jour a progressivement laissé place à des émotions plus posées, telles qu'un sentiment de détente. Si la joie et le plaisir ont été constants tout au long de l'expérience, d'autres ressentis plus profonds ont émergé, notamment un sentiment de bien-être, de sérénité et de bienveillance au sein du groupe. Bien que certains affects plus neutres ou négatifs, tel qu'un certain stress en amont de l'expédition ou une gêne initiale de parler devant le groupe aient été ressenties par quelques membres, ils se sont apaisés au bout de quelques jours voire quelques heures.

3.1.1.2 Cohésion sociale, données quantitatives

Concernant la cohésion sociale, la moyenne des scores est passée de 8,30 à 9,20 entre T1 et T3, ce qui indique une augmentation descriptive. Le test de Wilcoxon (W = 0,00 ; p = 0,057, avec corrélation bisérielle de rang de $r_{(rb)}$ = 1,00) révèle une différence de moyennes qui s'approche du seuil de signification statistique. La corrélation bisérielle très élevée reflète une amélioration des scores chez l'ensemble des personnes participantes, bien que les résultats de l'analyse soient seulement marginalement statistiquement significatifs dû, en grande partie, à une faible puissance statistique. En complément de la présentation des résultats dans le présent chapitre, les Tableaux 3 et 4

présentent les résultats quantitatifs reliés à la cohésion sociale et de tâche ainsi qu'à la sécurité psychologique.

3.1.2 Cohésion de tâche

Cette section présente les résultats qualitatifs et quantitatifs relatifs à la cohésion de tâche. La partie qualitative a été subdivisée en fonction des éléments soulevés par les personnes participantes en lien avec les composantes de la cohésion sociale qui ont été les plus influencées par l'expédition.

3.1.2.1 Cohésion de tâche, données qualitatives

Tout au long de l'expédition, les personnes participantes ont eu à réaliser des tâches en équipe. Celles-ci ont d'abord dû apprendre à naviguer en rabaska sur plusieurs kilomètres. Ils ont aussi réalisé deux défis d'équipe structurés tels que « le bâton d'hélium » et « la toile d'araignée » (Annexe B). De plus, l'expédition les a exposés à une multitude de tâches intrinsèques à la vie de camping comme monter la tente, faire la vaisselle, allumer un feu ou transporter les canots.

Les résultats qualitatifs suggèrent que la cohésion de tâche s'est améliorée au sein du groupe. Les personnes participantes ont mentionné avoir maintenant un désir plus fort de travailler avec les autres membres de l'équipe. Celles-ci ont aussi indiqué que les activités de type défi structuré ont créé des prises de conscience sur leurs capacités à réaliser des tâches ensemble. Elles ont réalisé que le chaos pouvait rapidement s'installer

lorsqu'ils étaient confrontés à une tâche présentée sous forme de défi. Qui plus est, il a été observé par les deux cochercheurs une intense recherche de solutions lors de ces défis qui engendrait une planification et une réalisation de la tâche globalement erratique. Cependant, lors du deuxième défi, bien qu'une certaine confusion se soit installée au départ, un temps d'arrêt a été réalisé et le groupe s'est uni pour réaliser la tâche avec succès démontrant ainsi un apprentissage découlant de leurs expériences précédentes.

Les trois prochaines sous-sections présentent et précisent les composantes de la cohésion de tâche qui ont été influencées par l'expédition, soit l'engagement envers le but commun, la structure du groupe et l'unité perçue.

3.1.2.1.1 Engagement envers le but commun. Selon les personnes participantes, l'engagement et la motivation à travailler pour la cause de la FSPP se sont accrus. En ce sens, une personne participante a exprimé que « Ça rapproche les gens, veut veut pas, tu as plus le goût encore de travailler en équipe, puis de travailler ensemble pour un même projet, puis en même temps » (Personne participante 01, entretien). De plus, le groupe a observé, à la suite de l'expédition, une amélioration de la participation en présentiel aux rencontres ainsi qu'une plus grande ouverture face aux changements d'horaire. Une flexibilité accrue, visant à accommoder l'ensemble du groupe, a également été observée par les membres, comme l'illustre cet extrait :

> Et là depuis les 2 rencontres […] la majeure partie des gens qui peuvent être à Montréal sont là. […] Avant, ce n'était peut-être pas aussi ouvert. Il y a des membres qui disait en 05h30 serait mieux que 5 h, on l'a fait ça. On a fait ça, puis tout d'un coup, on a quand même autour de la table, on a une dizaine de

> personnes. Tu sais, avant on était 2 ou 3 alors ça c'est vraiment, tu sais (Personne participante 02, entretien).

D'autres personnes participantes ont quant à eux exprimé ressentir une plus grande motivation à s'impliquer suite à l'expédition :

> Ben là, j'ai une motivation encore plus grande de m'impliquer pour, euh faire vivre ça plus longtemps, rendre les choses vraiment telles qu'elles ont été construites pis contribuer à faire en sorte que cette fondation-là reste bien vivante et connue dans le réseau de la santé (Personne participante 05, entretien).

> Elle (l'expédition) m'a motivé à continuer encore longtemps et à m'investir envers la fondation. M'impliquer plus sur le terrain (Personne participante 09. Journal de bord)

Au final, même si d'emblée les personnes participantes ont avoué être engagées pour la cause de la FSPP, l'expédition semble avoir développé une motivation plus grande à travailler en équipe et de manière plus engagée qu'auparavant.

3.1.2.1.2 Structure du groupe. Une amélioration de la connaissance de la structure et du fonctionnement du CA a été notée par les personnes participantes. Celles-ci ont indiqué mieux comprendre le fonctionnement du CA et le rôle de chacun, comme le témoignent ces extraits :

> J'ai l'impression que lors de la fin de semaine, on a plus clarifié l'implication de chacun, comment chacun était impliqué à la Fondation, ça a permis aussi de clarifier qui fait quoi (Personne participante 03, entretien).

> Je comprends mieux le fonctionnement de l'équipe. Cela me donne une autre vision sur nos objectifs au CA afin d'aider l'équipe (Personne participante 08, journal de bord).

De plus, certains ont avoué se sentir plus à l'aise dans leur rôle et mieux outillé pour réaliser leur travail. Deux personnes participantes l'exposent ainsi :

> C'est sûr que dans le fond, l'expédition m'a outillé [afin] d'être plus pertinent, puis de mieux prendre ma place si on veut […] J'ai plus de confiance avec mon rôle […] (Personne participante 02, entretien).

> Tu sais je me rendais pas compte que tout le monde a son comité […] pis je n'étais pas conscient de la puissance de la force des gens (Personne participante 04, entretien).

Enfin, au-delà de son influence sur la compréhension du fonctionnement du CA, l'expédition a permis aux membres de mieux saisir l'ampleur du travail qu'ils ont réalisé et de mieux reconnaître les forces de chacun.

3.1.2.1.3 L'unité perçue. La perception des personnes participantes, pendant et à la suite de l'expédition, suppose que le groupe est devenu plus uni et moins individualiste, comme l'illustre cet extrait : « Donc juste ça pour moi, il y a quand même une bonne différence à ce niveau-là, puis qu'il y ait plus un travail d'équipe […] moins individualiste » (Personne participante 01, entretien). Les personnes participantes ont aussi avoué se sentir « une équipe » d'avantage qu'auparavant. Pour eux le mot équipe semble représenter plus qu'un simple groupe, équipe serait lié avec succès et avec cohésion dans la réalisation des tâches. Une personne participante exprime ainsi comment l'expédition a eu un impact sur le groupe et fait un lien entre unité et équipe: « …on s'est vraiment tu sais, souder ensemble. On est vraiment devenu une équipe » (Personne participante 10, entretien).

3.1.2.2 Cohésion de tâche : données quantitatives

Pour ce qui est de la cohésion de tâche, les données quantitatives indiquent une stabilité entre le T1 et le T3. Les scores moyens illustrés au Tableau 3 avant et après l'intervention sont respectivement 23,14 et 23,43. Le test non paramétrique de Wilcoxon confirme l'absence de changement statistiquement significatif (W = 9,00 ; p = 0,83, avec corrélation bisérielle de rang négligeable, $r_{(rb)}$ = 0,14). Ces résultats statistiques ne permettent pas d'avancer que l'expédition a eu un effet sur la cohésion de tâche.

Tableau 3

Moyennes, écarts-type et tailles d'effets calculées avant et après l'intervention

Variable	N	Moy. T1	ÉT. T1.	Méd. T1.	Moy. T3.	ÉT. T3.	Méd. T3.	*p*	Corrélation bisérielle de rang ($r_{(rb)}$)[5]
Cohésion sociale	10	8,30	1,57	8	9,20	0,92	9,50	0,06	1.00
Cohésion de tâche	7	23,14	1,57	23,00	23,43	1,62	23,00	0.83	0,14
Sécurité psy.	10	31,00	3,20	32,00	32,60	2,07	32,50	0.03*	0,86

Note. **p* < 0,05

[5] La corrélation bisérielle de rang (r(rb)) varie de -1 à +1. Une valeur positive indique que les scores les plus élevés de la variable quantitative sont davantage associés au temps de mesure « après », tandis qu'une valeur négative indique qu'ils sont davantage associés au temps « avant ». Une valeur près de 0 suggère l'absence de différence marquée entre les deux temps de mesure.

Tableau 4

Corrélations de Spearman

		Cohésion sociale T1	Cohésion tâche T1	Sec. psy. T1	Cohésion sociale T3	Cohésion tâche T3	Séc. psy. T3
Cohésion sociale T1	Rho de Spearman	—					
	Valeur *p*	—					
Cohésion tâche T1	Rho de Spearman	0,78*	—				
	Valeur *p*	0,04	—				
Sec. psy. T1	Rho de Spearman	0,69*	0,57	—			
	Valeur *p*	0,03	0,18	—			
Cohésion sociale T3	Rho de Spearman	0,72*	0,61	0,50	—		
	Valeur *p*	0,02	0,15	0,15	—		
Cohésion tâche T3	Rho de Spearman	0,49	0,20	0,54	0,45	—	
	Valeur *p*	0,26	0,66	0,22	0,31	—	

Tableau 4

Corrélations de Spearman

		Cohésion sociale T1	Cohésion tâche T1	Sec. psy. T1	Cohésion sociale T3	Cohésion tâche T3	Séc. psy. T3
Séc. psy. T3	Rho de Spearman	0,50	0,54	0,92***	0,40	0,63	—
	Valeur p	0,14	0,21	< .001	0.254	0.129	—

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

3.2 Résultats sur la sécurité psychologique

Cette section expose les résultats qualitatifs et quantitatifs sur la sécurité psychologique recueillis lors des trois temps de mesure de l'étude. La première section décrit ce qu'indiquent les résultats quantitatifs. La section suivante présente les résultats relatifs aux données qualitatives et est subdivisée selon les principaux concepts de la sécurité psychologique qui sont ressortis du discours des personnes participantes.

3.2.1 Résultats qualitatifs sur la sécurité psychologique

L'analyse des données qualitatives illustre que la sécurité psychologique s'est améliorée au fil de l'expédition et que ces changements se sont maintenus au-delà de celle-ci. Cette amélioration s'est manifestée principalement par une plus grande liberté d'expression, une capacité accrue à être soi-même au sein du groupe et un sentiment renforcé de non-jugement.

3.2.1.1 Capacité à s'exprimer librement

Une meilleure capacité à s'exprimer librement au sein du groupe est la composante de la sécurité psychologique qui est apparue de manière la plus marquée. De manière générale, les personnes participantes ont exprimé que l'expédition les a aidés à se sentir plus à l'aise de parler devant le groupe. Elles ont aussi noté que le fait de mieux se connaitre et d'avoir une plus grande confiance au sein du groupe favorisait la prise de parole. L'une des personnes participantes expose comment elle a perçu ce changement :

« […] je suis capable d'un peu plus parler et puis de prendre un peu plus ma place avec les membres » (Personne participante 01, entretien). Une autre personne participante exprime ainsi comment elle se sent maintenant plus confiante de s'exprimer librement : « Oui dans le sens que je me sens plus confiant de dire les choses, d'exprimer comment je vois les choses ou quelles nouvelles affaires je pourrais apporter, où quelles opinions. » (Personne participante 03, entretien).

Aux prémices de l'expédition, certaines personnes participantes prenaient fréquemment la parole tandis que d'autres demeuraient plutôt silencieuses puis après environ deux journées, chacune exprimait ses idées et les plus bavardes laissaient place plus facilement à l'opinion des autres. Les cochercheurs ont observé au fil de l'expédition que le temps de parole de chaque personne participante est devenu plus homogène. Une personne participante exprime la prise de conscience du groupe face à la diversité des opinions ainsi : « Je pense que tout le monde a fait le constat que nous devions nous écouter et laissé la chance que chacun s'exprime avant de prendre des décisions » (Personne participante 01, entretien).

Concrètement cette capacité à être en mesure de s'exprimer plus librement s'est fait ressentir lors des défis d'équipe structurés, comme le décrit cette personne participante :

> Là, avec le pôle (bâton d'hélium) y'a personne qui s'écoutait, tandis que quand on a fait l'activité où on passait au travers de la toile d'araignée, bon, c'était encore chaotique, mais j'ai eu l'impression que, à un moment donné, les gens ont plus fait comme "hey!, est-ce que vous avez tous comme vos idées? " On dirait qu'ils ont eu

> un moment d'arrêt. Puis […] chacun a plus pu faire valoir ses points de vue (Personne participante 01, entretien).

Les personnes participantes, ont aussi ressenti des répercutions sur la capacité à s'exprimer librement lors des rencontres de CA qui ont eu lieu suite à l'expédition, comme en témoignent ces extraits :

> Je suis plus motivé à partager mes idées avec des gens du CA, car ils me connaissent plus (Personne participante 09, entretien).
>
> Plus facile de communiquer ouvertement et aussi nous avons un vécu commun sur lequel revenir et discuter (Personne participante 05, journal de bord).

Pour résumé, en regard des affirmations des personnes participantes ainsi que des observations terrain nous pouvons avancer que les membres du CA se sentent plus à l'aise qu'auparavant à apporter de nouvelles idées, à exprimer leurs opinions et à tout simplement prendre la parole devant le groupe.

3.2.1.2 Capacité à être soi-même

L'analyse des verbatims révèle un gain en confort et en aisance à être soi-même au sein du groupe de la part des personnes participantes. Bien qu'ils mentionnent s'être déjà sentis à l'aise avec le groupe auparavant, elles reconnaissent se sentir encore plus à l'aise et en confiance à la suite de ce qu'elles ont vécu ensemble. Cette évolution se traduit par une plus grande authenticité dans les échanges, des discussions plus profondes et une ouverture accrue à aborder des éléments personnels, tels que leur passé ou leur famille. Une personne participante exprime ainsi comment elle se sent maintenant auprès du

groupe : « Ce qui a changé, depuis l'expédition à m'impliquer dans le CA c'est que je me sens plus à l'aise avec les gens du CA » (Personne participante 09, entretien).

Nous avons aussi observé au fil de l'expédition une amélioration dans la capacité à être soi-même et sans rôle social. Les personnes participantes ont souligné moins ressentir les rôles formels ou informels des gens et être plutôt en contact direct et authentique avec les individus. Une personne participante exprime que ses comportements habituels en groupe ont laissé place à un laisser-aller plus authentique: « Aujourd'hui, je me sens moins obligé de faire des blagues ou de prendre « trop » de place dans les jeux. Je vais davantage avec « the flow » et c'est bien correct » (Personne participante 07, entretien). Cette affirmation démontre que certains comportements sociaux de groupe qui peuvent être utilisés pour favoriser l'intégration ou détendre l'atmosphère sont devenus moins importants, voire moins nécessaires au fil de l'expédition. Finalement, en s'exprimant dans son journal à propos de son ressenti en présence des autres membres du groupe une personne participante est sans équivoque : « Complètement moi-même » (Personne participante 05, journal de bord).

3.2.1.3 Non-jugement

Cette caractéristique de la sécurité psychologique est inhérente à la capacité de s'exprimer librement et d'être soi-même au sein du groupe. En effet, les personnes participantes ont nommé se sentir plus à l'aise au sein du groupe et le sentiment de non-jugement semble avoir été un moteur de développement pour la sécurité psychologique.

Une personne participante exprime comment elle se questionnait ou portait un jugement sur certains comportements d'un des membres et qu'au fil de l'expédition elle a appris à le comprendre et probablement à moins le juger : « Je dirais à connecter mieux avec lui, et puis comprendre, des fois, une couple d'éléments sur laquelle j'étais, je me questionnais sur ces réactions où ces décisions » (Personne participante 02, entretien). Enfin, une autre personne participante exprime ainsi comment elle se sent maintenant lorsqu'elle est en présence du CA : « Je me sens écouté et que l'on tient compte de mon opinion. J'ai le sentiment que chacun à la possibilité de s'exprimer librement et sans jugement » (Personne participante 01). Une autre personne participante exprime comment elle s'est sentie à propos du jugement des autres lors d'une baignade dans le lac :

> Puis là boum, on se retrouve à l'eau, les filles en bikini, les gars en maillot. Le chest à l'air, tu sais, il faut que t'ailles confiance là que tu es dans la bienveillance. […] après ça tu sais, t'as confiance que tu peux t'exprimer, puis les gens ne riront pas de toi (Personne participante 08, entretien)

Dans ce dernier extrait, la personne participante met en lumière les conséquences de l'environnement dans lequel elle se retrouve faisant émerger un sentiment de confiance envers les autres ainsi qu'un climat sans jugement. En bref, les membres du groupe semblent avoir ressenti l'installation progressive d'un climat de non-jugement au fil de l'expédition.

3.2.1.4 Aborder des sujets difficiles

Au-delà des objectifs formels de cette expédition, les membres du groupe participaient y participaient aussi pour avoir du plaisir. Les cochercheurs ont observé dès

le départ que l'énergie du groupe était caractérisée par le plaisir et la rigolade. Ceci étant, les questions difficiles ou sujets réellement sensibles n'ont pas été abordés par le groupe dès le départ. Néanmoins, après quelques jours, de manière informelle, une discussion en particulier sur des sujets difficiles a été abordée. Le groupe a pu aborder certains enjeux, ce qui a permis une meilleure compréhension des défis de la Fondation de la part des membres du CA. Ces personnes participantes expriment ce qu'elles ont observé ou ressenti lors de cette discussion ainsi :

> J'ai trouvé que notre CA a eu une conversation courageuse […]. J'ai senti une maturité de part et d'autre pour pouvoir adresser les vraies difficultés (Personne participante 05, journal de bord).
>
> Le partage de […] a été significatif pour mieux comprendre l'enjeu […] (Personne participante 07, journal de bord).

Toutefois, aborder des sujets difficiles est effectivement ardu à réaliser. Une personne participante exprime ainsi ce qu'elle a ressenti lors de cette discussion : « Un peu de lourdeur dans les échanges sur […] et on a tombé dans les sujets qui sont difficiles. Nous sommes vite retournés dans le positif » (Personne participante 09, journal de bord). Ceci démontre que les discussions portant sur des sujets difficiles peuvent parfois susciter un certain inconfort, des tensions et un certain désir d'évitement. Le groupe a néanmoins été en mesure d'affronter quelques moments de tension, malgré le fait qu'il allait à l'encontre de la dynamique habituelle axée sur le plaisir.

3.2.2 Résultats quantitatifs sur la sécurité psychologique

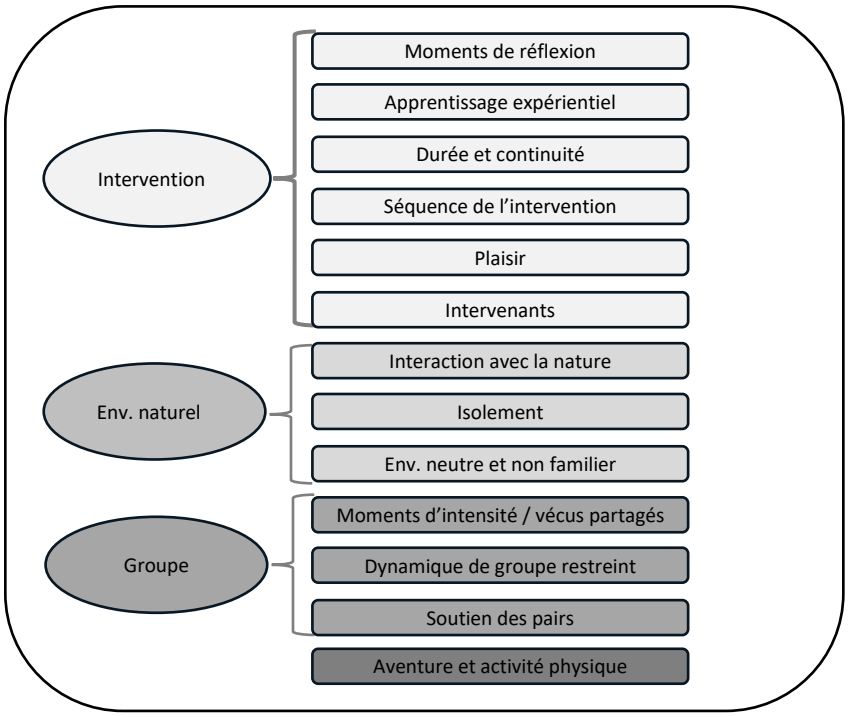
Les résultats quantitatifs montrent une amélioration statistiquement significative de la sécurité psychologique entre le T1 et le T3 (W = 2,50 ; p = 0,033, associée à une corrélation bisérielle forte ($r_{(}rb_{)}$ = 0,861)). Comme illustré au Tableau 3, la moyenne des scores est passée de 31,00 à 32,60, accompagnée d'une réduction de l'écart-type (de 3,20 à 2,07), ce qui suggère une plus grande homogénéité des perceptions au sein du groupe post-intervention.

3.3 Résultats sur les ingrédients actifs de l'INA

La section suivante présente les ingrédients actifs et les impacts qu'ils ont pu générer au sein du groupe lors de l'expédition. Cette section est divisée en quatre dimensions d'ingrédients actifs, soit : l'intervention, l'environnement naturel, le groupe, ainsi qu'une dernière dimension portant sur l'activité physique et l'aventure combinées. Nous avons regroupé deux dimensions, notamment les moments de haute intensité et les vécus partagés, puisque celles-ci s'imbriquaient dans le discours des personnes participantes de manière à ce qu'elles soient difficilement séparables. La Figure 3 illustre les ingrédients actifs ayant été significatifs pour les personnes participantes en lien avec le développement de la cohésion et de la sécurité psychologique.

Figure 3

Ingrédients actifs significatifs pour les personnes participantes



3.3.1 L'intervention

L'intervention regroupe les ingrédients associés aux types d'activités, au déroulement de l'expédition et à la programmation de celle-ci. Il s'agit des éléments les plus contrôlables, généralement choisis par les intervenants et les organisateurs d'une INA (Mercure & Gargano, 2026). Plus précisément, les ingrédients illustrés dans cette section sont les suivants : les moments de réflexion, l'apprentissage expérientiel, la durée et la continuité, la séquence de l'intervention, le plaisir et les intervenants.

3.3.1.1 Les moments de réflexion

Lors de l'expédition, trois différents types d'activités ont été des moteurs de réflexions et d'introspection selon les personnes participantes. D'abord, un moment de méditation d'environ 15 minutes axé sur les sens a été guidé par une personne participante expérimentée pour encadrer ce type d'activité. De plus, tout au long de l'expédition, le journal des personnes participantes portant sur l'IKIGAI, de même que le journal incluant les questions de recherche que les personnes participantes devaient remplir chaque jour, a eu un impact sur ces derniers. Puis, à quelques occasions, des moments de silence et de contemplation ont été faits de manière informelle.

Dans le discours des personnes participantes, les moments d'écriture, de réflexion, de silence, d'introspection et de méditation occupent une place importante lorsqu'elles tentent d'identifier les ingrédients actifs de l'expédition. L'essence de la combinaison de ses ces éléments semble être de « prendre le temps », c'est-à-dire de prendre un moment pour s'arrêter, ralentir. Voici quelques extraits pour illustrer l'importance que les personnes participantes ont accordée à ces moments :

> On a eu du temps de réflexion, pour moi c'était important ce temps-là pour se déposer (Personne participante 04, entretien)

> C'est vraiment ça. C'est, c'est vraiment ces moments d'écriture là, de prise de conscience (Personne participante 05, entretien).

> On a fait l'exercice un moment donné de temps du silence, pis de réflexion tout ça. Pis [nom de la personne participante] que j'adore et que je connais depuis longtemps a même dit : "Là, des moments d'affaires de même, moi je ne fais jamais ça là". Pis après qu'on l'ait fait, il m'a dit : "Je ne verrais plus jamais la nature de la même façon." (Personne participante 09, entretien)

> Le moment qui me vient tout le temps en premier lieu, c'est la première fois que [nom de la personne participante] nous a demandé de faire un moment de pleine conscience, puis d'écouter la nature (Personne participante 02, entretien)

Ces moments ont permis aux personnes participantes de vivre à un rythme différent, plus lent qu'à l'habitude. Pour eux, ce dosage du rythme a eu une influence considérable sur l'impact de l'expédition, tant sur le groupe que sur eux-mêmes.

3.3.1.2 L'apprentissage expérientiel

Les deux activités de groupe structurées constituent les deux moments pouvant être considérés comme relevant de l'apprentissage expérientiel, puisqu'elles ont été réalisées en suivant les quatre étapes du cycle d'apprentissage de Kolb (1984).

Plusieurs personnes participantes constatent que la communication et le travail d'équipe pouvaient être plus ardus lorsque le groupe était confronté à un défi. Néanmoins, le fait d'avoir réalisé deux activités et de pouvoir réessayer (étape de l'expérimentation active) a eu un impact sur le travail d'équipe et la communication entre les personnes participantes de la première et la deuxième activité. De plus, ces deux activités ont stimulé des prises de conscience au sein du groupe et mis en lumière les forces et pistes d'améliorations des individus et du groupe en général. Ces deux extraits expriment ce que des personnes participantes ont observé :

> Ces activités nous ont forcés à prendre conscience de ce que nous devions améliorer pour réussir. Elles nous ont aussi permis de créer une situation de dépassement d'objectifs, ce qui favorise aussi la cohésion d'équipe (Personne participante 07, journal de bord)

> Lors de l'activité de la toile d'araignée, j'ai remarqué que chaque personne avait davantage de place pour faire valoir son point de vue (Personne participante 01, journal de bord)

> Je pense que les 2 défis nous ont forcés à s'écouter, puis à voir les forces de chacun et je pense que tu sais ça, ça a été très positif. Je pense que c'est cette partie-là a été essentielle, tu sais. C'est ça, c'est de prendre sa place comme leader […] (Personne participante 10, entretien).

Ces activités ont également eu un impact sur un aspect important de la sécurité psychologique, soit le non-jugement. Lors des activités, certaines personnes participantes ont pris conscience qu'elles portaient parfois des jugements sur le travail des autres et ont ensuite pu modifier leur comportement afin de laisser davantage de place aux autres et de remettre en question leurs pensées initiales. Une personne participante exprime d'ailleurs cet aspect en lien avec le jugement : « C'est vrai que j'ai eu tendance à juger si on veut ou tu sais remettre en question et non pas moi. Pour réaliser qu'effectivement, surtout après l'exercice de comprendre ultimement, on l'a réussi » (Personne participante 02, entretien).

Enfin, les observations terrain que nous avons réalisées vont dans le même sens que les propos des personnes participantes. La première activité du bâton d'hélium a effectivement été chaotique et provoqué certaines discussions sur la dynamique du groupe. Toutefois, lors de la deuxième activité nous avons pu observer que le groupe a appréhendé celle-ci avec plus de préparation et une meilleure communication. Bien que l'intensité du désir de réussir était au rendez-vous, toutes les personnes participantes ont eu l'espace pour exprimer leur opinion. Qui plus est, même si l'activité de la toile d'araignée se voulait un défi plus difficile, le groupe a surmonté l'épreuve avec succès.

3.3.1.3 La durée et la continuité de l'intervention

Pour les personnes participantes, il s'agissait d'une occasion unique de partager une période de temps aussi longue, en isolement, en groupe et à travers une multitude d'activités autotéliques. Ceux-ci ont souligné que cette période continue leur a permis de mieux connaître les autres membres du CA et de créer des liens affectifs plus forts. Une personne participante exprime l'impact de la durée de l'intervention sur ses liens avec les autres membres du groupe :

> Je dirais que ça fait une différence […] c'est comme […], je ne le connaissais pas beaucoup […] puis j'ai une tout autre appréciation de lui maintenant que j'ai passé 4 jours avec lui et ça m'aide (Personne participante 02, entretien).

> […] le fait qu'on a passé quand même 4 jours intenses ensemble, on apprend à se connaître davantage au niveau personnel (Personne participante 01, entretien)

> C'est d'avoir passé du temps ensemble, c'est d'avoir eu le temps de jaser (Personne participante, 10, entretien)

> […]3, 4 jours, 5 jours avec des gens ensemble à pagayer ensemble, à monter les campements ensemble, à faire des activités ensemble, 24h sur 24, il se créer des liens affectifs qu'on n'a pas sur un Zoom (Personne participante 09, entretien)

En tant qu'observateurs participants, nous avons également pu ressentir ce que la durée de l'intervention a permis de créer. À titre d'exemple, bien que plusieurs personnes participantes ne nous aient jamais rencontrés avant cette expédition, nous avons perçu, au fil de celle-ci, un désir de nous inclure dans le groupe de la part des membres du conseil d'administration. Nous avons également partagé des moments de plaisir avec eux, bien que nous ayons parfois été en retrait. Toutefois, les moments informels nous ont amenés à entrer en relation et à vivre des expériences agréables avec les membres du CA.

En résumé, une période prolongée permet de vivre de multiples expériences avec les autres personnes présentes et favorise la construction de liens affectifs, comme l'illustrent les propos des personnes participantes lors des entretiens.

3.3.1.4 La séquence de l'intervention

De prime abord, le début de l'expédition a été crucial pour les personnes participantes. Selon les observations sur le terrain, l'intégration graduelle à l'environnement isolé, la déconnexion cellulaire, la méditation avant le départ et la réalisation d'un contrat de valeur a mis en place une dynamique de respect mutuel et de plaisir partagé. Une personne participante exprime ainsi ce que la méditation avant le premier départ en rabaska a eu pour elle :

> […]ça a été un moment clé, ça a bien débuté. […] je pense que suite à ça, ça a déjà amené un petit changement au sein de tout le monde, là ça fait un peu la coupure de notre brouhaha tous les jours, où est-ce qu'on est tous sur notre téléphone à répondre à des courriels. Ah! comme là, ça commence pour de vrai (Personne participante 01, entretien)

De plus, les personnes participantes ont particulièrement apprécié la gestion du temps. Elles ont mentionné ne pas s'être senties pressées et avoir évolué dans un contexte où rien ne contribuait à générer de la pression. Bien que l'expédition ait été de longue durée, une programmation peu serrée a favorisé les échanges et a aussi permis de réduire le stress des personnes participantes, comme l'illustrent ces extraits :

> Tu sais, je n'étais pas stressé, comme horaire, on avait le temps aussi […] on n'était pas à la course, on avait le temps de manger, donc on avait le temps de prendre le temps avec les gens (Personne participante 04, entretien).
>
> Aussi, tu sais ce n'était pas tout le temps intense, puis on se parle tout le temps, mais on laisse du temps pour les gens de respirer aussi. Je trouvais que c'était très bien dosé (Personne participante 02, entretien).

En somme, la séquence de l'intervention a favorisé l'immersion en région isolée graduelle, la création de liens affectifs plus forts, l'abaissement du niveau de stress, la création de vécus partagés émotionnellement agréables et a influencé son appréciation générale.

3.3.1.5 Le plaisir

Le plaisir a été présent au sein du groupe et des individus tout au long de l'expédition. Une personne participante résume son expérience de la manière suivante : « Moi, honnêtement, j'ai vraiment aimé ça là. Je ne sais pas quoi dire d'autre que ça. J'ai vraiment, j'ai trouvé ça le fun » (Personne participante 07, entretien). Pour eux le plaisir a été un synonyme de bien-être, de moments de bonheur et a aussi permis de stimuler la cohésion sociale et de tâche. À propos d'un moment de plaisir vécu en groupe, une personne participante exprime l'impact que cela peut avoir sur le groupe de la manière suivante : « Je trouve que ça, des affaires rigolotes comme ça, ça amène de la fusion d'équipes. » (Personne participante 08, entretien)

3.3.1.6 Les intervenants

Enfin, comme derniers ingrédients actifs reliés à l'intervention, les intervenants eux-mêmes semblent avoir été appréciés : […] sans intervenants de qualité, comme on a eu, on n'aurait pas eu, on n'aurait pas eu la même expérience (Personne participante 02, entretien) plusieurs personnes participantes ont d'ailleurs souligné leur professionnalisme et ont mentionné s'être sentis en sécurité et bien encadrés.

3.3.2 L'environnement naturel

L'environnement naturel contient les ingrédients en lien avec le fait d'être en nature, c'est-à-dire dans un environnement non modifié par l'être humain. Enfin, les ingrédients illustrés dans cette section sont les suivants : l'interaction avec la nature, l'isolement, l'environnement neutre socialement et non familier puis le contexte favorable à la discussion.

3.3.2.1 Interaction avec la nature

L'interaction avec la nature a été identifiée par les personnes participantes comme un élément générateur de bien-être, de contemplation et influencé leur appréciation globale de l'expédition et sa réussite. Certains ont également mentionné que la nature les amenait à des réflexions spirituelles ou existentielles. Pour les personnes participantes, la nature a été une source d'émerveillement, d'admiration, et d'apaisement :

> La nature, éveil sensoriel, rythme suivant le climat et l'admiration de sa beauté, le clame, l'apaisement des bruits des gouttes de pluie, des vagues, des oiseaux, du groupe (Personne participante 05, journal de bord).

> La nature m'a fait du bien, m'émerveille, voir les papillons danser à travers les fleurs […] je vois un huard qui chante, je peux passer la nuit à l'écouter chanter. Je suis vraiment émerveillé par la nature. (Personne participante 09, entretien).

De plus, selon les personnes participantes, la nature offre un cadre idéal pour favoriser la réussite de l'atteinte des objectifs de l'expédition. Voici ce qu'illustre des personnes participantes concernant le cadre naturel :

> […] la nature, ça c'est propice à l'ouverture à la personne, puis à l'entraide, puis à, et que c'est, c'est vraiment complètement, c'est la vie (Personne participante 03, entretien).

> Là, on est en en rabaska sur des lacs en nature avec des lieux extraordinaires, des feux. C'est un setup parfait pour échanger (Personne participante 10, entretien).

En somme, l'interaction avec la nature a offert aux personnes participantes un environnement propice à la réflexion personnelle, l'apaisement et à l'atteinte des objectifs du groupe.

3.3.2.2 L'isolement

L'isolement dans lequel ont été plongées les personnes participantes a permis de diminuer considérablement les distractions. En plus d'être loin de toute route ou ville, les personnes participantes ont dû remettre leurs cellulaires avant le début de l'expédition, créant ainsi un isolement du monde extérieur encore plus marqué. Selon eux, cet isolement a favorisé la cohésion de l'équipe et les discussions. À la question de savoir ce qui a le plus influencé la cohésion du groupe, une personne participante affirme ceci :

> Je pense que l'idée qu'on passe 4 jours ensemble dans un milieu complètement tu sais, je veux dire pas d'autres communications, pas de cellulaire. On était vraiment entre nous, y'a pas de réseaux sociaux qui vient briser les communications. Moi je

> pense que ça en soi, c'est clair que c'est l'élément numéro un (Personne participante 02, entretien).

L'isolement a positionné les personnes participantes dans un environnement dépourvu de distractions puisqu'ils n'avaient aucun moyen de contact ou la capacité de faire la gestion d'éléments à l'extérieur ce groupe restreint. De plus, aucun autre individu étranger au groupe n'était présent sur les sites de camping, empêchant toute intervention, dérangement ou influence externe sur la dynamique de celui-ci. Une grande tranquillité, sans distraction, qui a permis de « décrocher » (Journal de bord des chercheurs). Voici comment ces deux personnes participantes décrivent les impacts de l'isolement :

> On est vraiment isolé, on est juste entre nous là, donc on n'a pas le choix de s'auto stimuler et de discuter alors ça amène des échanges (Personne participante 01, entretien).

> […] y'avaient plusieurs p'tits moments où t'était capable de t'isoler, de t'isoler avec quelqu'un pour avoir une discussion plus en profondeur (Personne participante 04, entretien).

En somme, la diminution des distractions a permis aux membres du groupe de se concentrer sur le moment présent et sur les moyens à leur disposition pour se divertir. Cela a favorisé une plus grande attention portée aux personnes physiquement présentes, stimulant ainsi des échanges plus profonds.

3.3.2.3 Environnement neutre socialement et non familier

Le cadre moins formel imposé par le camping, la nature et le fait d'être en plein air a réduit la perception des différences entre les membres. Dans ce contexte, les rôles

sociaux ont pris moins de place qu'à l'habitude pour les personnes participantes. Une personne participante résume d'ailleurs l'effet de cet environnement :

> Ben que s'il y avait eu le même genre d'intervention, mais dans une salle de conférence de 12 à 15 personnes avec le CA tu sais, que tout le monde est habillé euh, peut-être pas en cravates, mais tout le monde arrive avec un veston, certains le portent, d'autres l'ont mis sur leur siège en arrière tu sais, pis tout est climatisé, tout est tempéré. J'ai l'impression que ça induit des réponses feutrées, stériles versus tu es assis dans le bois et pis t'es un peu plus sloppy. Pis euh, tu peux être assis un peu tout croche sur une bûche, ben euh j'ai l'impression que le contexte non formel incite à donner des réponses qui ne sont pas prémâchées (Personne participante 06, entretien)

Néanmoins, cet environnement socialement neutre s'est instauré de manière graduelle et a été stimulé par un cadre non familier. Plusieurs personnes participantes ont mentionné que le contexte hors d'une salle de conférence favorisait la prise de parole ainsi que le relâchement. Avant la première nuit en camping, certaines personnes participantes ont d'abord noté dans leur journal qu'elles conservaient une certaine réserve devant certains autres membres pour ensuite noter une diminution, voire un oubli momentané des rôles après une certaine période de temps. Cette abolition progressive des rôles sociaux, combinée à un environnement non familier, a été pour eux favorable à la prise de parole et à la création de discussions plus authentiques. En somme, l'environnement neutre et non familier semble avoir favorisé la sécurité psychologique des personnes participantes dans cette étude.

3.3.3 Le groupe

La dimension groupe comprend les ingrédients relatifs à la dynamique de celui-ci et l'influence du groupe. Dans le cadre de cette expédition, nous avons pu observer une

dynamique basée sur le respect et l'engagement. En ce sens, certains ont mentionné avoir observé un « effet de groupe » qui les poussait à accroître leur engagement lors des différentes activités, comme l'illustre cette personne participante: *«* Dépasser mes limites physiquement est possible quand je suis en groupe. Je puise une belle énergie d'être avec les autres » (Personne participante 05, journal de bord).

Toutefois, bien que l'effet de groupe ait dynamisé les personnes participantes, une certaine fatigue ou un besoin de retrait s'est fait sentir par certains à long terme. L'un de ceux-ci décrit ainsi une difficulté rencontrée lors de l'expédition : « Je suis introverti, je me suis donc mis à l'écart pour me ressourcer » (Personne participante 06, journal de bord).

La section suivante présente de manière plus ciblée trois ingrédients relatifs au groupe ayant influencé les impacts de l'expédition, soit les moments de haute intensité et les expériences partagées, la dynamique de groupe restreint ainsi que le soutien des pairs.

3.3.3.1 Moments de haute intensité et les vécus partagées

Les moments de haute intensité et les vécus partagés représentent des moments où le groupe, ou une partie du groupe expérimentent des situations communes ayant un impact émotionnel et cognitif significatif sur les personnes participantes. L'un de ces moments les plus importants est survenu lors d'une courte randonnée jusqu'au sommet d'une colline. L'hymne de la FSPP a été fredonné en chœur par les personnes participantes

une fois au sommet, et ce moment a été identifié comme un moment « *hi* ». En fait, l'une des activités organisées par les intervenants consistait à identifier un moment « *hi* » ou « *low* » vécu au cours de l'expédition. Une fois ce moment identifié, les intervenants ont remis un cadeau aux personnes participantes afin de souligner ce moment et du même coup amplifier son effet. Bien que ce cadeau fût simple (des sucreries), l'ensemble de ces évènements a marqué les personnes participantes sur le plan émotionnel et a été mentionné à plusieurs reprises dans les entretiens et journaux :

> C'était sublime d'observer comment un sac de cochonneries a fait flipper un groupe d'adultes. C'était une fête d'enfants (Personne participante 06, entretien).
>
> Je pense que quand on est arrivé sur le top de la montagne là, puis qu'on a regardé, puis qu'on a ouvert le cadeau, qu'on l'a partagé puis qu'on a chanté. Puis voilà, je pense que c'est un des points forts pour moi, ça (Personne participante 10, entretien).

De plus, plusieurs expériences vécues par le groupe ont été identifiées comme ayant grandement influencé celui-ci de manière positive. Que ce soit l'activité de rabaska, le camping, la pluie torrentielle, les feux de camp, les moments d'arrêt sur l'eau ou l'ensemble des petits moments informels accumulés, tous ont contribué à créer des liens entre les personnes participantes. Ces liens ont été tissés par des affects positifs forts associés à des souvenirs partagés. Qui plus est, l'intensité de ces moments a été vécue en groupe et ceci a influencé son intensité. C'est pour cette raison que nous avons inséré cet ingrédient dans la dimension « groupe », bien que nous reconnaissions que d'autres dimensions, telles que l'intervention et l'environnement naturel, aient participé à la construction de ces moments.

3.3.3.2 Dynamique de groupe restreint

La dynamique d'un groupe restreint (petit groupe) a été identifiée par les personnes participantes comme un facteur facilitant la prise de parole. En plus de la taille du groupe, son homogénéité semble aussi avoir favorisé la construction des relations. Voici quelques extraits qui illustrent l'impact d'être en groupe restreint pour les personnes participantes :

> J'ai appris que j'adore être avec un groupe qui a les mêmes passions et intérêts que moi et que chaque rencontre est un cadeau (Personne participante 02, journal de bord).
>
> Quand on est un plus petit groupe […] je trouve ça plus facile avec certaines personnes […] (Personne participante 03, entretien).
>
> C'est le fun de voir la dynamique comme ça, l'esprit d'équipe, au travers de tout ça (et) dans différents moments-là (Personne participante 01, entretien).
>
> […] les tours de paroles en groupe aident à la cohésion parce que ça permis de pouvoir parfois challenger, ajouter ou approfondir une idée de groupe (Personne participante 05, journal de bord).

Les personnes participantes ont apprécié de se retrouver en expédition au sein d'un groupe restreint. Au-delà de la réalisation d'activités agréables, le fait de vivre des expériences en groupe restreint accentue le plaisir de ce qui est vécu pour les personnes participantes tel qu'illustré par l'ingrédient « moments de hautes intensités et les vécus partagés » exposé précédemment et permet d'entrer en relation avec les autres de manière plus intime et plus profonde. Enfin, la dynamique du groupe restreint a facilité les échanges lors des cercles de discussion et a permis à chaque membre de disposer de l'espace et du temps nécessaire pour s'exprimer et approfondir les idées, comme l'illustre l'extrait présenté plus haut.

3.3.3.3 Soutien des pairs

Une personne participante explique comment ses pairs l'ont aidé devant l'une des difficultés que celle-ci redoutait : « J'étais inquiet de ne pas pouvoir bien dormir, mais j'avais tort. Mes confrères m'ont aidé à me détendre et dormir après une journée bien remplie » (Personne participante 02, entretien). Lorsque nous avons demandé à une personne participante si elle avait perçu une différence au sein du groupe suite à l'expédition celle-ci a livré un témoignage éloquent. En voici un extrait :

> […] je peux dire qu'après l'expédition, moi aussi j'ai vécu des choses difficiles […] puis il y a certaines personnes que je sentais beaucoup plus proche, puis à qui j'ai pensé ou à qui j'ai parlé pendant cette période-là, ça c'est comme nouveau […] tu sais, avant, c'était plus une relation de travail, mais là, ça a été plus émotif (Personne participante 03, entretien).

Enfin, lors de l'expédition, nous avons observé que les membres du groupe adoptaient des attitudes et des comportements d'entraide et de soutien. Que ce soit pour aider un collègue à pagayer ou à monter la tente, chacun offrait son aide généreusement et démontrait un réel enthousiasme à être utile aux autres.

3.3.4 L'aventure et l'activité physique

Ces deux catégories d'ingrédients actifs, bien qu'elles soient reconnues comme influentes lors d'une INA (Ewert & Sibthorp, 2014; Gass et al., 2020), ont été moins décrites comme des éléments centraux de cette expédition par les personnes participantes. Celles-ci ont souligné que les activités de rabaska et de randonnée ont été appréciées, mais n'ont pas été vécues comme un défi pour la majorité d'entre eux. De plus, le goût du défi

ou du dépassement ne faisait pas partie des attentes face à cette expédition. Comme l'illustre l'extrait suivant, celle-ci n'était pas perçue comme étant axée sur l'aventure :

> C'était pas ça qui était recherché. Tsé on cherchait davantage de cohésion tsé. Je pense, ça aurait pu être bénéfique pour les personnes, pour chaque personne, de connaître du dépassement de soi tsé. Mais au niveau organisationnel, ça avait plus de valeur ce qu'on a fait, je crois (Personne participante 06, entretien).

Bien que cette personne participante reconnaisse que l'aventure aurait pu constituer un facteur favorable au succès de l'expédition, celle-ci ne s'est pas avérée nécessaire au final. Les personnes participantes ont néanmoins été confrontées à certains défis d'ordre personnel, tels que l'absence de téléphone cellulaire ou le fait de devoir dormir à proximité les unes des autres dans de petites tentes.

Ils ont mentionné rechercher avant tout des occasions de créer des liens au sein du groupe et de prendre le temps de se rencontrer réellement. Le fait que l'expédition ne comporte pas de défis majeurs d'aventure ou de dépassement de soi a permis au groupe de se concentrer pleinement sur l'objectif principal de leur expédition, soit l'amélioration de la cohésion du groupe.

Chapitre 4 Discussion

Le présent chapitre vise à interpréter et à discuter des résultats présentés dans le chapitre précédent. Ce chapitre fait d'abord un retour sur les objectifs de la recherche puis aborde les impacts de l'INA sur : la cohésion sociale et la sécurité psychologique, la cohésion de tâche, et les liens entre la cohésion sociale et la cohésion de tâche. Afin de mieux comprendre comment l'influence de l'INA agit sur le groupe, il est par la suite discuté de la dynamique des ingrédients actifs face aux impacts observés sur les variables à l'étude. Les particularités de l'échantillon sont également abordées. De plus, un autre impact de l'expédition qui a été observé en lien avec la compréhension du milieu de travail de la FSPP par le CA, c'est-à-dire un lien empathique entre les membres du CA et les employés et bénévoles de la FSPP est discuté. Enfin, les forces et les limites de l'étude sont discutées suivies par ses retombées possibles.

4.1 Retour sur les objectifs de la recherche

L'objectif de cette recherche était d'explorer les impacts d'une INA sur la cohésion de groupe (sociale et de tâche) et sur la sécurité psychologique des membres du CA de la FSPP. Celle-ci avait aussi comme objectif d'explorer les ingrédients actifs ayant un impact sur les deux dimensions précédemment nommées. Mis en relation, ces deux objectifs permettent de mieux comprendre comment l'INA a pu influencer les membres du CA de la FSPP.

4.1.1 Impact sur la cohésion sociale et la sécurité psychologique

Tout d'abord, les données quantitatives sur la cohésion sociale et la sécurité psychologique suggèrent une grande amélioration entre le T1 et T3 en regard de la mesure

de la taille de l'effet. De plus, malgré le faible nombre de personnes participantes, nous avons pu observer une amélioration statistiquement significative pour la sécurité psychologique combinée à une taille de l'effet élevé. Du côté de la cohésion sociale, bien que la différence de moyennes soit statistiquement non significative, la taille de l'effet est elle aussi élevée ce qui nous amène à supposer que l'INA a eu un impact positif sur cette dimension. Qui plus est, les corrélations de Spearman illustrées au Tableau 4 démontrent que les variables mesurées avant et après l'expédition (à un intervalle de 3 mois) sont fortement corrélées, ce qui suggère une bonne validité des instruments de mesure et une bonne fidélité test-retest. Une corrélation positive de telle force entre la cohésion sociale et la sécurité psychologique a d'ailleurs été observée. Bien qu'Edmondson (1999) avance que la cohésion sociale et la sécurité psychologique soient des variables distinctes, nous pouvons avancer que celles-ci sont néanmoins reliées.

Les données qualitatives mettent en évidence l'amélioration de la sécurité psychologique et de la cohésion sociale. Bien que peu d'études aient examiné directement la sécurité psychologique selon la définition d'Amy C. Edmondson (1999) dans le cadre d'une INA, certaines recherches ont montré que les INA amélioraient des composantes de cette variable, telles que la capacité à s'exprimer librement (Harper, Norris, et al., 2014). En plus de cette caractéristique, l'étude de Harper, Norris, et al. (2014), réalisée selon un devis mixte, a observé chez un groupe de vétérans une amélioration de la collaboration de groupe, de la compassion chez les personnes participantes et une meilleure capacité à résoudre des problèmes en groupe. Quoi qu'il en soit, la définition de la sécurité

psychologique est relativement stable depuis plusieurs années et le questionnaire développé par Amy C. Edmondson (1999) est encore largement utilisé aujourd'hui (Edmondson & Bransby, 2023). La forte corrélation significative entre les résultats aux questionnaires administrés avant et après l'expédition corrobore ces constats.

En ce qui concerne la cohésion sociale, des études ont démontré qu'une INA influençait celle-ci de manière positive (Eatough et al., 2015; Mirkin & Middleton, 2014; Tyne et al., 2025). L'étude de Eatough et al. (2015) a mesuré, de manière quantitative, auprès de trois groupes différents, que des interventions comportant divers défis réalisés à l'extérieur, dans un cadre naturel, provoquaient une amélioration du soutien des pairs, de la confiance entre les membres et, par le fait même, de la cohésion du groupe. Néanmoins, nous n'avons pas trouvé d'étude démontrant des effets sur la cohésion sociale similaires chez des groupes de personnes ayant une moyenne d'âge au-delà de 50 ans.

4.1.2 Impact sur la cohésion de tâche

En ce qui concerne la cohésion de tâche, nous avons observé une stabilité des moyennes entre les Temps 1 et 3, associée à une faible taille d'effet. Bien que modeste, cette variation reflète tout de même un effet de l'intervention sur la cohésion de tâche. Les personnes participantes avouent d'emblée que l'expédition a eu un impact sur leur travail d'équipe pendant celle-ci néanmoins, après trois mois ils considèrent ne pas avoir suffisamment travaillé ensemble depuis pour s'avancer pour ces effets. Voici comment deux personnes participantes expriment cette idée :

> Après [l'expédition] et bien c'est un peu difficile parce qu'on ne se côtoie pas et on se voit [seulement] à un conseil d'administration » (Personne participante 08, entretien).

> Après l'expédition, c'est ça, on a eu peu de réunions ou de rencontre, en tout cas ensemble, mais j'ai l'impression, tu sais que ça va aussi continuer à agir (Personne participante 03, entretien).

Cependant, la cohésion de tâche telle qu'elle est définie dans la littérature et de la manière dont elle ressort dans le discours des personnes participantes lorsque l'on s'attarde à ses dimensions comme la connaissance de la structure, l'engagement et l'unité perçue illustre clairement qu'elle s'est améliorée pendant l'expédition. Toutefois, bien que les personnes participantes aient peu travaillé ensemble à la suite de l'expédition, celles-ci ont observé une meilleure présence et participation lors des rencontres subséquentes à l'expédition. De plus, l'engagement et la volonté de s'impliquer davantage exprimée par les personnes participantes démontrent l'impact de l'expédition sur la cohésion de tâche. Par ailleurs, il semble que certaines personnes participantes faisaient une distinction entre les activités réalisées en équipe lors de l'expédition et les activités réalisées en équipe dans le cadre de leur implication dans la fondation. Néanmoins, le groupe a largement reconnu que l'expédition aura des impacts positifs sur leur cohésion de tâche et la FSPP à long terme. En fait, les personnes participantes démontrent une confiance dans leurs capacités à travailler en équipe dans un avenir rapproché. Les extraits suivants démontrent ce constat :

> Je comprends mieux le fonctionnement de l'équipe, cela me donne une autre vision sur nos objectifs au CA afin d'aider l'équipe (Personne participante 08, journal de bord)

> Nous allons travailler d'une façon plus efficace, les discussions seront plus faciles, car chacun a compris en quoi consistent notre mission et les enjeux avec la mission du travail sur le terrain (Personne participante 03, journal de bord)

L'apparente incohérence entre les résultats qualitatifs et quantitatifs de la cohésion de tâche peut s'expliquer par le faible nombre de personnes participantes[6], mais également par la perception des personnes participantes selon laquelle la cohésion de tâche ne devrait être évaluée qu'à partir des activités réalisées directement au sein de la fondation, et non à partir de celles vécues dans le cadre de l'intervention. Une étude portant sur la cohésion a conclu qu'en raison de la complexité du concept et du manque de consensus quant à ses composantes, les instruments de mesure n'étaient ni constants ni cohérents ce qui peut parfois induire des mesures moins cohérentes (Von Treuer et al., 2018).

Une étude réalisée auprès d'un groupe de travail parvient à des constats similaires à ceux de la présente étude en ce qui concerne la cohésion sociale et la cohésion de tâche (Tyne et al., 2025). En effet, Tyne et al. (2025), dans une étude exploratoire avec devis mixte (questionnaires et entretiens après une semaine et deux mois), ont constaté, dans le cadre d'une INA à visée managériale d'une seule journée, une amélioration de la cohésion sociale. Par contre, les chercheurs n'ont pas été en mesure de constater une amélioration de la cohésion de tâche de manière quantitative, mais ont constaté que les personnes

[6] Un faible nombre de personnes participantes réduit la puissance statistique des analyses quantitatives et peut produire une distribution qui ne suit pas une courbe normale, rendant les résultats moins fiables ou généralisables. Par contre, les données qualitatives, plus riches et détaillées, peuvent faire émerger des nuances ou des tendances qui ne ressortent pas dans les résultats quantitatifs.

participantes démontraient une confiance accrue dans le succès de réalisations futures en équipe, comme le montre également notre étude.

4.1.3 Lien entre cohésion sociale et de tâche

Bien que les données quantitatives ne démontrent pas de lien entre la cohésion sociale et de tâche, les données qualitatives nous permettent d'avancer que l'amélioration de la cohésion sociale contribue à renforcer la cohésion de tâche. D'ailleurs, une étude a mis en évidence l'existence d'une relation entre ces deux dimensions (McLaren & Spink, 2020). Celle-ci a démontré que la détérioration de la cohésion sociale diminuait la cohésion de tâche, entre autres en diminuant la capacité et l'efficacité du groupe à prendre des décisions.

Nos résultats qualitatifs vont dans le même sens, puisqu'ils suggèrent l'existence d'un lien entre la cohésion sociale et la cohésion de tâche. Il semble que le développement de liens plus forts, créés lors de l'expédition, engendre un sentiment de confiance ainsi qu'un attrait envers les autres, soit une meilleure cohésion sociale. Cela stimule l'envie de travailler avec les membres du groupe, notamment parce que ceux-ci ressentent des émotions positives en leur compagnie, mais aussi parce qu'ils ont déjà vécu ces émotions et souhaitent les revivre à nouveau. Cela semble ainsi développer un désir plus fort de collaboration.

Le lien entre la cohésion sociale et la cohésion de tâche semble s'exercer principalement dans le sens d'une influence de la cohésion sociale vers la cohésion de tâche. En somme, personnes participantes c'est surtout le fait d'apprendre à se connaître, de construire des liens et de développer une relation de confiance qui suscite le désir de travailler ensemble vers un objectif commun. La cohésion sociale favoriserait ainsi la cohésion de tâche.

4.1.4 Ingrédients actifs

Bien que l'expédition ait amélioré la cohésion et la sécurité psychologique et que, comme illustrés dans les résultats, 13 ingrédients aient été identifiés comme particulièrement significatifs, la question demeure: par quels processus cela s'est-il produit ? Dans le chapitre précédent, les ingrédients actifs influençant la cohésion et la sécurité psychologique ont été identifiés à partir du discours des personnes participantes et sont présentés à la Figure 3 (p. 73). Bien que d'autres ingrédients aient sans doute joué un rôle dans l'expédition, nous avons choisi de nous concentrer sur ceux ayant eu les impacts les plus marquants pour les personnes participantes.

Il n'est toutefois pas évident de déterminer quels ingrédients ont eu le plus d'impact par rapport aux autres et comment cela se produit. Néanmoins, l'interprétation des données permet de formuler certains constats quant à la manière dont l'INA peut influencer les variables à l'étude. Dans cette section, leur analyse vise à explorer la façon dont ces ingrédients influencent la cohésion et la sécurité psychologique, ainsi que leurs

interactions. Sans chercher à décrire un processus linéaire, notre interprétation s'inscrit plutôt dans une approche pragmatique, visant à identifier si certains ingrédients sont plus importants ou nécessaires à différentes étapes du développement de la cohésion et de la sécurité psychologique au sein d'un groupe.

4.1.4.1 Dynamique des ingrédients

Selon les résultats, la cohésion et la sécurité psychologique se sont améliorées de manière générale et progressive au fil de l'expédition. Cela nous amène à avancer que l'ingrédient en lien avec la dimension intervention de la durée et la continuité de l'expédition a eu un impact considérable, en plus d'accentuer et d'amplifier la présence et les effets d'autres ingrédients, tel que les moments informels, les moments de réflexion, les moments intenses et les vécus partagés, les moments de plaisirs ainsi que l'activité physique. La logique derrière cette analyse est relativement simple : une durée plus longue permettrait une présence plus fréquente de chacun de ces ingrédients.

Dans un même ordre d'idées, selon Harper, Peeters, et al. (2014), la durée et la continuité de l'intervention apparaissent comme importants, puisqu'elles permettent une immersion soutenue et une intégration progressive des apprentissages. Comme mentionné plus haut, en offrant davantage d'occasions d'interactions d'expériences partagées, de moments informels, elles contribuent à renforcer les dynamiques relationnelles et les processus de changement au sein du groupe. D'autres auteurs, tels que Russell et Farnum (2004), avancent eux aussi que l'exposition prolongée et continue dans un milieu naturel

a des effets positifs sur la personne ainsi que sur ses interactions avec les autres. Ainsi, le temps agit comme un facteur amplificateur des autres ingrédients actifs, en favorisant leur répétition et leur consolidation. Néanmoins, Russell et Farnum (2004) précisent que l'intervention et ses ingrédients sont favorisés si le tout se passe dans un milieu naturel. Cela nous amène vers la dimension des ingrédients relatifs à l'environnement naturel dans lequel s'est déroulée l'expédition.

Les ingrédients relatifs à l'environnement naturel dans lequel s'est déroulée l'INA ont joué un rôle central comme influence sur le groupe. De plus, le degré d'exposition à la nature amplifie ces impacts. Dans ce cas-ci, si on se fie au modèle de Pretty (2004), les personnes participantes ont été au plus haut niveau d'interaction avec la nature (niveau 3) soit un en état de participation active et d'engagement avec la nature (jardinage, randonnée, camping, etc.). Ce niveau élevé d'interaction avec la nature serait susceptible d'amplifier les effets bénéfiques associés au contact avec celle-ci. Le milieu naturel semble en effet avoir eu une influence importante sur l'état émotionnel des personnes participantes ainsi que sur leurs interrelations. D'ailleurs, l'analyse des études portant sur l'impact du contact avec la nature sur la santé démontre que le simple contact avec la nature améliore de manière significative la qualité des liens sociaux ainsi que la santé générale des personnes (Langelier et al., 2023).

L'interaction avec la nature, mais aussi l'isolement dans lequel se trouvait le groupe, ont créé un contexte favorable au développement de relations affectives saines et empreintes de confiance. Selon Mercure et Gargano (2026), le contexte dans lequel se

situe une INA favorise la création de liens affectifs, les comportements prosociaux ainsi que l'abolition des barrières sociales, tel qu'observé dans le cadre de cette recherche. En ce qui a trait à l'isolement**,** celui-ci s'est d'abord imposé par la déconnexion numérique. Cette déconnexion a joué un rôle central dans la dynamique de développement des liens et aussi de la création d'un cadre sécure psychologiquement. En réduisant les distractions, elle a favorisé une présence accrue envers les autres membres du groupe et la création de moments agréables vécus en groupe, sans distraction. Les périodes libres n'étaient plus occupées par les courriels ou les téléphones, mais par des baignades, des discussions ou des moments autour du feu. L'isolement a contribué à limiter les interactions extérieures et à renforcer la dynamique interne du groupe. En somme, l'isolement et le milieu naturel dans lequel il se situe, reconnus comme des ingrédients actifs dans la littérature (Ewert & Sibthorp, 2014), semblent avoir provoqué une ouverture aux interactions authentique et ont exercé ainsi un impact sur le développement de relations affectives, entre autres en améliorant la confiance entre les membres et la facilité à prendre la parole sans crainte. Mercure et Gargano (2026) dressent d'ailleurs des constats similaires quant aux impacts du contexte naturel et de l'isolement dans le cadre d'INA.

Les ingrédients actifs précédemment discutés auraient aussi créé un environnement favorable aux discussions et à la réflexion, qu'il s'agisse de moments seuls, en dyade, en petit groupe ou en collectif. De plus, le caractère neutre et non familier du contexte aurait accentué l'impact de cet environnement et aurait contribué à instaurer un climat propice aux échanges sincères et bienveillants. Le cadre naturel neutre et non

familier a d'ailleurs été soulevé comme primordial à l'amélioration de la cohésion et au développement d'un milieu plus sécurisant psychologiquement chez un groupe de militaires, où la hiérarchie peut jouer un rôle très important dans le cadre du travail (Harper, Norris, et al., 2014). Ce cadre particulier semble avoir permis des conversations qui auraient difficilement émergé en milieu de travail. Ce contexte aurait ainsi favorisé la connexion entre les membres, la confiance et, ultimement, renforcé la cohésion sociale et la sécurité psychologique au sein du groupe.

Ce contexte semble avoir constitué une fondation solide pour le développement de la cohésion et de la sécurité psychologique. Celui-ci favoriserait aussi de multiples occasions de moments intenses et de moments partagés. Qui plus est, bien que l'activité physique et les défis d'aventure n'aient pas été des éléments centraux de l'expédition, ils auraient néanmoins eux aussi contribué à favoriser le plaisir et les moments vécus en groupe. C'est d'ailleurs ce qu'avance Forsyth (2021) dans son modèle sur la cohésion, c'est-à-dire que les affects agréables vécus en groupe favorisent l'attrait entre les membres. Cette attraction correspond à la cohésion; en somme, aux forces qui agissent pour maintenir le groupe uni.

De plus, nos résultats suggèrent que l'expédition génère un apaisement ainsi qu'une diminution du stress associée au fait d'être en nature sur les personnes participantes. Ceci est d'ailleurs cohérent avec les recherches récentes sur l'impact du contact avec la nature sur la santé physiologique et psychologique. En effet, il a été démontré scientifiquement que le contact avec la nature réduit la pression artérielle,

diminue le rythme cardiaque, abaisse l'activité du système nerveux sympathique et réduit le niveau de cortisol dans le sang (Bherer, 2021). Ces effets physiologiques contribuent à un état de relaxation du corps et favorisent une diminution globale du stress ressenti. Selon notre interprétation, l'état émotionnel apaisé, sans stress, aurait également favorisé la mise en place de discussions calmes et sincères, ainsi que d'échanges déchargés de tensions, propices au plaisir et à la chaleur humaine.

Enfin, au-delà des ingrédients discutés plus haut, nous ne pouvons soustraire le travail réalisé en préparation et en organisation autour d'une INA de cette ampleur. Le choix de l'emplacement, des activités, la séquence de l'INA ainsi que la qualité des intervenants ont permis d'orchestrer les ingrédients discutés dans cette section. Les impacts positifs du plaisir ainsi que la qualité des intervenants ont d'ailleurs été mis en évidence par des études préalables (Gass et al., 2020; Mercure & Gargano, 2026).

En ce qui a trait plus précisément à certains aspects de la cohésion de tâche, l'environnement décrit plus haut favoriserait la compréhension de la structure de l'organisation, notamment par le biais de discussions informelles. Une revue de littérature sur l'importance des moments informels dans une visée d'apprentissage et de développement a conclu que les interactions informelles constituent un levier central pour la consolidation des apprentissages, le partage d'informations, mais contribuent également à l'abolition des barrières sociales et favorisent la création de liens sociaux. Ceux -ci permettrait aussi à constituer un levier de compréhension du sens des apprentissages

(Barradell et al., 2025). Cet aspect a été crucial pour l'amélioration de la cohésion de tâche et plus spécifiquement la compréhension du fonctionnement de l'organisme, des rôles, et les raisons qui poussent les personnes à s'engager de façon bénévole.

Enfin, un dernier ingrédient important a été les activités d'apprentissage expérientiel, élément qui aurait eu le plus grand impact sur la cohésion de tâche. Les apprentissages auraient permis de mieux comprendre la dynamique de travail du groupe et de mener des réflexions pertinentes. Ces réflexions, répétées dans le cadre d'activités encadrées, ont permis des ajustements, des essais et, au final, une amélioration de la cohésion de tâche du groupe. De plus, le respect des étapes de la méthode d'apprentissage expérientiel proposée par Kolb (1984) a contribué à ces améliorations. Cela va dans le même sens que les études portant sur l'apprentissage expérientiel, où l'application du cycle d'apprentissage de Kolb améliore les retombées des apprentissages ainsi que le travail d'équipe (Ancona & Caldwell, 1992). De plus, plusieurs auteurs ont démontré que l'apprentissage expérientiel était un ingrédient essentiel pour améliorer ou amplifier les effets des retombées d'une INA (Harper, Norris, et al., 2014; Russell & Farnum, 2004; Wilson et al., 2024).

4.1.4.2 Ingrédients actifs et construction d'un environnement sécure psychologiquement

Tout au long de l'expédition, nous avons pu constater des changements au sein du groupe en matière de cohésion et de sécurité psychologique. Néanmoins, la sécurité

psychologique, par la relative simplicité de sa définition, peut être observée à travers quatre aspects de développement, soit : la création d'un environnement sans jugement, la capacité à s'exprimer librement, la capacité à être soi-même, ainsi que la capacité à prendre des risques ou à aborder des sujets difficiles.

Selon notre interprétation, pour développer la sécurité psychologique, un environnement sans jugement doit d'abord être créé. Sans revenir sur tous les ingrédients déjà discutés plus haut, il semble que l'environnement naturel, en tant qu'environnement neutre et non familier, l'isolement créé et l'interaction active avec la nature, jouent un rôle important. Les recherches avancent d'ailleurs de plus en plus que l'environnement naturel constitue un élément central d'une INA et qu'il améliore son efficacité (Mercure & Gargano, 2026). Qui plus est, selon les études, un environnement neutre et non familier favoriserait l'abolition des barrières sociales (Gass et al., 2020; Harper, Peeters, et al., 2014), ce qui est cohérent avec notre interprétation. De plus, cet environnement, combiné au fait d'être en présence d'un groupe restreint, aurait également eu un impact considérable sur la construction d'un climat sans jugement. La prise de parole, tout comme le risque perçu, la peur du jugement et des représailles, sont généralement diminués lorsque le groupe est moins nombreux (Dunbar, 1993). Ces éléments permettraient à un groupe de construire progressivement un climat psychologiquement sécurisant, caractérisé notamment par l'absence de jugement et de crainte de représailles, soit, en d'autres termes, un environnement sécure psychologiquement.

De plus, la séquence de l'intervention et les intervenants ont joué un rôle dans la construction de cet environnement. En effet, l'immersion progressive ainsi que le choix des activités permettraient de créer un cadre sécurisant, notamment grâce à une bonne gestion du temps, qui laisserait place à l'accueil des opinions de chacun, mais aussi grâce à la qualité des interventions des intervenants dans l'encadrement des activités. En ce sens, (Priest, 2024) souligne que la qualité du travail des intervenants, notamment leur capacité à créer un lien de confiance ainsi qu'à structurer une séquence appropriée, est nécessaire à la création d'un cadre psychologiquement sécurisant.

L'environnement créé au cours de l'expédition semble avoir favorisé une prise de parole plus libre et progressive, contribuant au développement d'interactions plus authentiques entre les personnes participantes. La durée de l'expédition apparaît ici comme un élément central, puisqu'elle a multiplié les occasions d'expériences partagées et de réflexion collective, soutenant graduellement une évolution des dynamiques relationnelles. En ce sens, les interactions ont semblé se déplacer d'un registre principalement professionnel vers des liens davantage marqués par la proximité et la confiance, favorisant des échanges plus personnels, une participation plus équitable aux discussions et une ouverture accrue aux perspectives des autres. Les moments de réflexion et de discussion collectives semblent également avoir joué un rôle structurant en renforçant les occasions d'expression et de dialogue au sein du groupe.

D’ailleurs, selon Gass et al. (2020) les retours et discussions en groupe favorisent le développement de la confiance et de la communication au sein d’un groupe. De plus, une étude de cas réalisée auprès de travailleurs de la santé affirme que les retours et discussions en groupe améliorent la pensée critique au sein d’un groupe, permettant ainsi une amélioration des apprentissages liés à leur pratique (Hu, 2024). Cette même étude avance également que la qualité des intervenants est primordiale afin de pouvoir bénéficier de ces retombées.

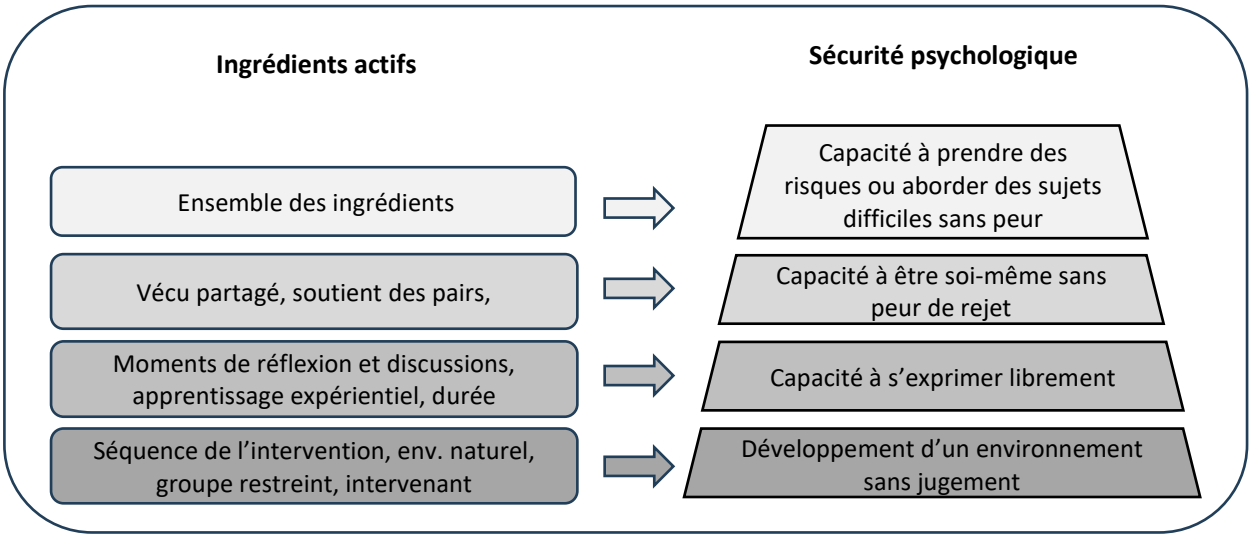
Cette liberté d’expression et la construction des liens soulevées personnes participantes permettraient l’adoption de comportements plus authentiques, en d’autres mots, d’être soi-même. Il semble que ce soit l’accumulation de vécus partagés sécurisants et le soutien des pairs qui favoriserait cette capacité à être soi-même. D’ailleurs, une étude portant sur les impacts d’une INA de 21 jours en canot chez des étudiants universitaires conclut qu’au fil du temps, les comportements des personnes participantes deviennent plus authentiques et que ceux-ci révèlent davantage leur véritable identité aux autres. Les auteurs attribuent ce phénomène à la construction de la confiance parmi les membres du groupe, mais aussi à l’accumulation de moments vécus en groupe (Asfeldt & Hvenegaard, 2014).

L’ensemble de ces éléments contribue à construire une dynamique saine et sécurisante, qui permet, au fil du temps, de prendre de plus en plus de risques. Ces risques peuvent se traduire, par exemple, par l’expression d’un mécontentement ou par la

discussion d'enjeux délicats en groupe. Bien que cela puisse se produire dans plusieurs situations, ce qui caractérise un groupe psychologiquement sécurisant est l'accueil de ces risques, des prises de parole ou encore de l'acte de demander de l'aide (Edmondson & Bransby, 2023). La Figure 4 expose les étapes de développement de la sécurité psychologique ainsi que les ingrédients actifs susceptibles d'influencer leur développement.

Figure 4

Ingrédients actifs pouvant influencer la sécurité psychologique



Enfin, bien que le fait d'aborder des sujets difficiles, tel que discuter d'erreurs commises dans le respect et l'ouverture ou prendre des risques interpersonnels, comme donner une opinion contraire aux règles établies (Edmondson, 1999), puisse être des épreuves parfois exigeantes et éprouvantes, le groupe pourrait atteindre un niveau de sécurité psychologique suffisant pour affronter des sujets difficiles et engendrer certaines prises de risque. Cet aspect de la sécurité psychologique semble représenter un niveau plus difficilement atteignable et moins confortable, puisqu'il implique des émotions moins agréables ainsi que des enjeux susceptibles de générer des craintes (réactions négatives, déni, jugement, etc.). Le groupe, dans sa progression et son développement, a été en mesure d'atteindre ce niveau de sécurité psychologique ce qui pour nous est un indicateur notable de l'amélioration de celle-ci. Cela est cohérent avec ce qu'avance Edmondson

(1999) quant à la définition initiale de la sécurité psychologique, qui se caractérise principalement par la capacité à prendre des risques interpersonnels dans un environnement perçu comme sûr. C'est pour cette raison, ainsi qu'en raison du fait qu'il a fallu plusieurs jours au groupe pour atteindre ce niveau et cet aspect a été intégré au sommet de la pyramide de la Figure 4. Nous suggérons, pour ces mêmes raisons, que l'ensemble des ingrédients est le résultat de ce constat.

4.2 Particularité de l'échantillon

Le groupe étudié présentait certaines particularités qui semblent avoir contribué à générer des impacts spécifiques lors de l'expédition. Premièrement, le groupe était sensiblement homogène en termes de valeurs, d'intérêts et d'ethnie. Cette homogénéité, selon Forsyth (2021), est un facteur facilitant la cohésion, car il favorise les discussions et l'entrée en contact avec les autres personnes participantes. Les références de chacun étaient globalement similaires. Ils partageaient les mêmes références culturelles et plusieurs intérêts communs.

Deuxièmement, le groupe était majoritairement composé de personnes professionnelles actives sur le marché du travail. Cela a renforcé l'effet de la déconnexion numérique, qui représentait pour eux une véritable coupure avec le travail, amplifiant ainsi l'impact de cette déconnexion. Enfin, le groupe s'est avéré très motivé à participer à l'expédition ce qui a influencé le succès de celle-ci. En ce sens, (Harper, Norris, et al.,

2014) a identifié que le niveau d'engagement et d'appropriation d'un groupe à l'expérience favorisait son succès.

4.3 Compréhension du milieu de travail

Une particularité importante de cette expédition et qui a eu un impact sur les membres du CA a été l'accompagnement et l'implication des employés (intervenantes, cuisinier en chef) et bénévoles (autres que les membres du CA, tels les responsables de la logistique) de la fondation lors de l'expédition. Même si ceux-ci n'étaient pas les maîtres d'œuvre de l'expédition, ils ont assisté le principal intervenant lors des discussions et des activités. En fait, l'expédition ressemblait de près à celles organisées par la FSPP. Ceci a exposé les membres du CA à percevoir et vivre ce que les employés et les bénévoles expérimentent quotidiennement dans le cadre de leur travail. Cela a ainsi favorisé la compréhension et l'empathie envers ceux-ci.

Lors de l'expédition, un lien empathique s'est créé entre les employés et les membres du CA. Expliquer la réalité du terrain autour d'une table peut être difficile. Par contre, lors d'une expédition, cette compréhension se fait de manière intuitive. D'ailleurs, une revue de littérature sur l'impact d'une gestion axée sur un leadership empathique a démontré plusieurs retombées positives à cela telles que : une réduction du stress, une meilleure satisfaction des employés et une amélioration des relations interpersonnelles (Muss et al., 2026).

Enfin, lors de ce type d'activité, il peut toujours y avoir des absents. Vers la fin de l'expédition, les personnes participantes ont commencé à soulever des doutes quant à l'intégration des absents du groupe lors de leur prochaine rencontre. Ils ont donc, de leur propre chef, proposé de parrainer chaque personne absente afin de leur expliquer les impacts de l'expédition et ce qui avait été vécu lors de celle-ci. Selon notre interprétation, bien que la présence de l'ensemble du groupe facilite le changement, une proportion majoritaire peut également produire les effets escomptés en créant une nouvelle dynamique. Les absents peuvent ainsi s'intégrer ultérieurement et adopter la nouvelle dynamique instaurée. En ce sens, certains travaux montrent que l'adoption d'un changement au sein d'un groupe dépend de l'atteinte d'une masse critique, une fois qu'un certain nombre d'individus ont adopté le nouveau comportement, celui-ci peut basculer et se diffuser à l'ensemble du groupe (Ginzburg et al., 2026; Granovetter, 1978). Néanmoins, un pourcentage établi n'est pas défini, puisque celui-ci dépendrait du type de changement ainsi que de la dynamique du groupe. Les recherches sur le sujet avancent aussi qu'un changement de dynamique peut se produire par une cascade de changement, où les individus adoptent progressivement le comportement les uns après les autres, jusqu'à l'émergence d'une nouvelle norme ou attitude collective (Centola & Macy, 2007; Ginzburg et al., 2026).

4.4 Forces et limites

Cette étude comporte plusieurs forces et des limites aussi. D'abord, la méthodologie à devis mixte adoptée pour cette recherche constitue une force de l'étude.

En effet, la diversité des sources de données et des méthodes de collecte permet une triangulation des analyses, renforçant ainsi la validité des résultats. L'analyse qualitative de concepts complexes a également permis de faire ressortir des éléments difficilement mesurables quantitativement. De plus, l'observation participante effectuée par deux chercheurs a permis de valider la cohérence des observations réalisées au cours de l'expédition. En ce sens, les communications entre les chercheurs, à des fins de comparaison et de validation des analyses, ont permis une interprétation plus approfondie et ont contribué à maintenir une vision claire et cohérente des données amassées.

Lors de l'analyse, nous avons également constaté l'apport des journaux des personnes participantes. Ceux-ci ont favorisé une réflexion plus concrète sur les éléments influençant la dynamique de groupe ainsi que sur leur propre rôle au sein de celle-ci. Cet outil a permis d'augmenter les prises de conscience en lien avec la dynamique du groupe et les comportements des personnes participantes face aux réactions de celui-ci. De plus, le caractère réalisé en temps réel et en situation de cette étude a permis de saisir, au moins en partie, les processus à l'œuvre au sein de l'intervention, contribuant ainsi à mieux comprendre ce qui se déroule dans la « boîte noire » des mécanismes de changement.

Une autre force considérable de cette étude réside dans l'opportunité d'avoir pu analyser les impacts d'une INA auprès d'un groupe de personnes très actives professionnellement et habituellement difficiles à mobiliser pour une expédition de quatre jours en dehors de leur vie quotidienne.

Néanmoins, cette étude comporte certaines limites. D'abord, le devis corrélationnel empêche toute attribution de relations causales. La petite taille de l'échantillon ne permet pas non plus de conclure à des changements généralisables sur le plan quantitatif. De plus, la durée de l'étude ne permet pas de mesurer les effets à long terme de l'INA sur la cohésion et la sécurité psychologique du groupe. Par ailleurs, le questionnaire sur la cohésion, construit spécifiquement pour cette étude, n'a pas été validé scientifiquement. Bien que les résultats de cette étude soient pertinents, le fait qu'il s'agisse d'une étude de cas limite aussi la généralisation des résultats.

Qui plus est, le groupe ayant participé à cette expédition présentait un biais positif envers ce type d'intervention. En effet, étant eux-mêmes promoteurs de ce type d'activité, une croyance favorable préexistait au sein du groupe. Néanmoins, afin de réduire l'impact de ce biais, la formulation des questions d'entrevue a été volontairement construite de manière neutre afin d'éviter toute influence sur les réponses des personnes participantes. De plus, les observations sur le terrain ont permis de valider la cohérence entre la réalité vécue et la réalité décrite par les personnes participantes. Cependant, puisque nous étions nous-mêmes participants à l'expédition, le plaisir ressenti ainsi que les interactions avec les personnes participantes ont pu influencer notre perception de l'expédition et, par conséquent, notre interprétation des résultats. Qui plus est, la présence des chercheurs lors de l'expédition a pu influencer le comportement des participants (Yin, 2018). Néanmoins, l'effet de la présence des observateurs participants tendrait à diminuer avec le temps et

créerait une habituation (Zahle, 2023). Ainsi, dans le cadre d'une expédition de trois jours, nous pouvons supposer que la présence des chercheurs a probablement exercé une influence limitée sur les comportements observés, surtout en fin d'expédition.

Nous avons également constaté lors des entretiens que plusieurs variables confondantes ont pu influencer les retombées. En effet, entre l'expédition et les entretiens, certains éléments ont pu influencer la cohésion et la sécurité psychologique du groupe, tels que de nouveaux enjeux organisationnels, des mouvements de personnel ou tout autre événement agissant sur le groupe. Pendant l'expédition d'autres variables confondantes comme le beau temps, les relations préexistantes ou encore des éléments propres aux individus ont pu influencer les résultats.

Enfin, afin de mieux appréhender les impacts de l'INA, un entretien préalable à l'expédition aurait pu fournir davantage d'informations sur l'état initial du groupe et sa dynamique.

4.5 Retombées et perspectives futures

Bien que les retombées d'une INA soient déjà relativement bien connues, cette étude a le potentiel d'améliorer la compréhension de son application auprès de groupes d'âge plus mûr. En effet, peu d'études en temps réel ont été réalisées auprès de groupes d'âge moyen, autour de 50 ans, pendant une INA de cette envergure. De plus, selon nos recherches, aucune étude ne s'est attardée à la mesure de la sécurité psychologique selon

le questionnaire d'Edmondson (1999). Il serait également très pertinent que d'autres études explorent le modèle de mise en relation entre les stades de développement de la sécurité psychologique et les ingrédients actifs de l'INA.

L'exploration des ingrédients actifs utiles au développement de la cohésion et de la sécurité psychologique permet d'apporter de possibles outils de développement des groupes de travail. Ceci a le potentiel d'améliorer la gestion de la dynamique de groupe par les gestionnaires, ainsi que par les intervenants ayant pour objectif de créer une saine dynamique au sein d'un groupe et faisant face à des problématiques de cohésion. Cela s'applique notamment à des contextes comme celui de notre groupe, marqué par une distance créée par la pandémie et un retour difficile au travail en présentiel. Cette situation a limité les interactions, entraîné une diminution de la cohésion, réduit l'efficacité du groupe et affaibli l'engagement des membres.

Par ailleurs, l'apport de données spécifiques sur la relation entre la sécurité psychologique et la cohésion, ainsi que sur les interactions possibles entre celles-ci et les ingrédients actifs, a le potentiel d'améliorer la compréhension des ingrédients actifs directement liés à ces variables. En effet, plusieurs études se sont attardées à identifier les ingrédients actifs de l'INA, mais peu se sont intéressées à déterminer lesquels, dans une perspective pragmatique, peuvent avoir un impact concret sur la dynamique de groupe.

Aussi, d'autres études seront nécessaires afin de déterminer si ces résultats sont généralisables et significatifs. Enfin, des études longitudinales pourraient avoir le potentiel de valider ces résultats sur le long terme.

Chapitre 5 Conclusion

L'objectif de cette étude était d'évaluer les retombées d'une INA auprès d'un CA bénévole. Les questions sur lesquelles nous avons porté notre attention visaient à déterminer si celle-ci influençait la sécurité psychologique et la cohésion au sein de ce groupe. De plus, nous souhaitions explorer et décrire quels ingrédients actifs pouvaient agir sur ces dimensions. Ces questionnements nous sont venus en partie de la problématique vécue par le CA de la FSPP. Selon le président et le directeur général, le groupe vivait une période plus difficile depuis la pandémie, notamment en lien avec la cohésion du groupe et son engagement.

De prime abord, les résultats suggèrent que l'expédition, une INA à visée managériale, a eu un impact positif sur la cohésion, tant sociale que de tâche, ainsi que sur la sécurité psychologique du groupe. De plus, nous sommes en mesure de mieux cerner les ingrédients actifs ayant le plus influencé ces variables. Bien qu'un grand nombre d'ingrédients aient été identifiés dans la littérature et parfois définis de diverses manières (Gass et al., 2020; Harper, Peeters, et al., 2014), nous avons pu cibler ceux qui semblent les plus influents pour une clientèle spécifique et des objectifs précis. Face aux problématiques causées par le travail à distance au sein du CA de la FSPP, ces éléments peuvent être mobilisés afin d'améliorer et de maintenir la cohésion et la sécurité psychologique à long terme.

Du côté de la cohésion sociale, nous avons constaté que celle-ci s'est d'abord construite grâce à une durée d'expédition suffisante, permettant la création de liens de confiance à travers le vécu partagé des personnes participantes, mais également grâce au

rôle de la nature comme contexte facilitateur. La quasi-absence de défis majeurs a favorisé les échanges, les moments informels et les temps de discussion, particulièrement appréciés par le groupe. Ce cadre de l'expédition a ainsi permis de construire une cohésion sociale dans les échanges, les rires et les moments de discussion et de réflexion. De plus, les moments partagés agréables ont généré un désir de revivre ces moments, renforçant ainsi leur volonté d'être ensemble. En ce sens, cela rejoint la définition de la cohésion de Festinger (1950), qui la décrit comme un ensemble de forces favorisant l'attraction envers le groupe et le désir d'en faire partie.

Un autre constat important est l'effet de la cohésion sociale sur la cohésion de tâche. Bien que cette dernière ait été fortement influencée par les activités d'apprentissage expérientiel, la cohésion sociale a agi comme un catalyseur en augmentant les opportunités et le désir d'échanger, permettant de mieux comprendre la structure, les rôles, les objectifs et les enjeux de l'organisation.

Du côté de la sécurité psychologique, c'est également le contexte qui aurait joué un rôle déterminant. L'environnement sans jugement, favorisé par les caractéristiques de la nature, combiné à une séquence d'intervention réfléchie et à la compétence des intervenants, aurait contribué à son développement. L'amélioration de la sécurité psychologique s'est avérée marquée et cohérente à travers les différents outils de mesures. Ce résultat est prometteur dans une perspective d'amélioration de la dynamique d'équipe, de l'efficacité et du développement des groupes de travail, puisque cette variable est

reconnue comme étant positivement liée à plusieurs dimensions du fonctionnement des équipes (Edmondson & Bransby, 2023).

Enfin, l'identification et l'exploration des ingrédients actifs ont montré que ceux-ci interagissent de manière dynamique tout en maintenant une certaine logique d'application. Certains éléments, tels que l'environnement naturel et la capacité des intervenants à structurer des séquences pertinentes et à intervenir de manière ciblée, semblent particulièrement déterminants pour soutenir les apprentissages.

En conclusion, nous croyons que les ingrédients actifs identifiés dans cette étude constituent des leviers concrets pour le développement de la cohésion et de la sécurité psychologique au sein des groupes de travail. Leur application, dans un cadre structuré et adapté au contexte, a la possibilité de favoriser des changements dans les dynamiques d'équipe. Cette étude contribue, selon nous à une meilleure compréhension des mécanismes sous-jacents à l'efficacité des INA et ouvre la voie à leur utilisation mieux ciblée en contextes organisationnels.

Références

Afota, M.-C., Provost-Savard, Y., Léon, E., & Ollier-Malaterre, A. (2024). Changes in belongingness, meaningful work, and emotional exhaustion among new high-intensity telecommuters: Insights from pandemic remote workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *97*(3), 817-840. https://doi.org/10.1111/joop.12494

Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, *27*(3), 440-458. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148

Ancona, D., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, *37*(4), 634-665. https://doi.org/10.2307/2393475

Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, *55*, 101554. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554

Anzieu, D., & Martin, J. (2003). *La dynamique des groupes restreints* (13e éd.). Presses universitaires de France.

Aristote. (1959). *Éthique à Nicomaque* (J. Tricot, trad.). Librairie philosophique J. Vrin.

Arnetz, J. E., Sudan, S., Fitzpatrick, L., Cotten, S. R., Jodoin, C., Chang, C.-H., & Arnetz, B. B. (2019). Organizational determinants of bullying and work disengagement among hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *75*(6), 1229-1238. https://doi.org/10.1111/jan.13915

Asfeldt, M., & Hvenegaard, G. (2014). Perceived learning, critical elements and lasting impacts on university-based wilderness educational expeditions. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, *14*(2), 132-152. https://doi.org/10.1080/14729679.2013.789350

Bales, R. F. (1950). A Set of Categories for the Analysis of Small Group Interaction. *American Sociological Review*, *15*(2), 257-263. https://doi.org/10.2307/2086790

Baribeau, C. (2005). Le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives, Hors-série*, (2), 98-114. https://www.erudit.org/fr/livres/collection-hors-serie-les-actes-de-la-revue-recherches-qualitatives/linstrumentation-dans-la-collecte-des-donnees/5199co.pdf

Barradell, S., Bell, A., Thomson, K., & Hughes, J. (2025). Students' informal learning interactions in health professions education: Insights from a qualitative synthesis. *Higher Education Research & Development*, *44*(2), 322-337. https://doi.org/10.1080/07294360.2024.2393125

Barsade, S. G., & Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 21-46. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316

Bartlett, R., & Milligan, C. (2015). *What is Diary method?* Bloomsbury.

Bélanger, C. (2016). *Les déterminants du développement des compétences de leader chez des étudiants en gestion participant à une expédition en région isolée organisée dans le cadre d'une formation expérientielle en leadership* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. Constellation. https://constellation.uqac.ca/id/eprint/3730/

Bherer, L. (2021). Les bienfaits de la nature sur la santé globale. SÉPAQ, 1-15. https://www.sepaq.com/resources/docs/org/autres/org_icm_rapport_nature_sante_globale.pdf

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, *9*(2), 27-40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., & Clarke, V. (2023). Thematic analysis. Dans N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, M. D. Giardina, & G. S. Cannella (Éds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (6e éd., pp. 385-402). SAGE.

Brinkmann, S. (2018). The interview. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5e éd., pp. 576-599). SAGE.

Bronson, J., Gibson, S., Kichar, R., & Priest, S. (1992). Evaluation of team development in a corporate adventure training program. *Journal of Experiential Education*, *15*(2), 50-53. https://doi.org/10.1177/105382599201500209

Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *15*(3), 317-339. https://doi.org/10.1002/nml.71

Castaño, N., Watts, T., & Tekleab, A. G. (2013). A reexamination of the cohesion–performance relationship: A comprehensive approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *17*(4), 207-231. https://doi.org/10.1037/a0034142

Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *12*(4), 489-502. https://doi.org/10.1037/aca0000177

Centola, D., & Macy, M. W. (2007). Complex contagions and the weakness of long ties. *American Journal of Sociology*, *113*(3), 702-734. https://doi.org/10.1086/521848

Chen, S., Wang, D., Zhou, Y., Chen, Z., & Wu, D. (2017). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between team faultlines and performance. *Asia Pacific Journal of Management*, *34*(4), 931-950. https://doi.org/10.1007/s10490-017-9510-7

Cota, A. A., Stewart Longman, R., Evans, C. R., Dion, K. L., & Kilik, L. (1995). Using and misusing factor analysis to explore group cohesion. *Journal of Clinical Psychology*, *51*(2), 308-316. https://doi.org/10.1002/1097-4679(199503)51:2<308::AID-JCLP2270510223>3.0.CO;2-H

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4e éd.). SAGE Publications.

De Stobbeleir, K., Ashford, S., & Zhang, C. (2020). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations*, *73*(3), 303-325. https://doi.org/10.1177/0018726719828448

De Visscher, P. (2013). Petit groupe ou groupe restreint ? *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, *97*(1), 95-116. https://doi.org/10.3917/cips.097.0095

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Éds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5e éd., pp. 1-26). SAGE Publications. https://doi.org/10.3917/cips.070.0053

Dion, K. L. (2000). Group cohesion: From "field of forces" to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *4*(1), 7-26. https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.7

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, *85*(6), 1004-1012. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004

Doherty, A. J., & Carron, A. V. (2003). Cohesion in volunteer sport executive committees. *Journal of Sport Management*, *17*(2), 116-141. https://doi.org/10.1123/jsm.17.2.116

Du, F., & Xu, K. (2018). The path to independence: Board cohesion, cognitive conflict, and information sharing. *Journal of Management Accounting Research*, *30*(1), 31-54. https://doi.org/10.2308/jmar-51834

Dunbar, R. I. M. (1993). Coevolution of neocortical size, group size and language in humans. *Behavioral and Brain Sciences*, *16*(4), 681-694. https://doi.org/10.1017/S0140525X00032325

Eatough, E. M., Chang, C.-H., & Hall, N. (2015). Getting roped in: Group cohesion, trust, and efficacy following a ropes course intervention. *Performance Improvement Quarterly*, *28*(2), 65-89. https://doi.org/10.1002/piq.21183

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 55-78. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 23-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Ewert, A. W., & Sibthorp, J. (2014). *Outdoor adventure education: Foundations, theory and research*. Human Kinetics.

Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, *57*(5), 271-282. https://doi.org/10.1037/h0056932

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, *24*(3), 489-505. https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202133

Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *25*(3), 213-228. https://doi.org/10.1037/gdn0000163

Fraser, K. K., Hugh, R., & Allison, P. (2016). Sailing across the North Sea: The development of trust in a short-term high intensity environment. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*, *52*(1), 67-84. https://doi.org/10.14712/23366052.2016.5

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113-165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Gargano, V. (2020). Les facteurs d'aide : Pour une meilleure compréhension des éléments-clés de l'intervention en contexte de nature et d'aventure. *Groupwork*, *29*(1), 87-107. https://doi.org/10.1921/gpwk.v29i1.1434

Gargano, V., & Turcotte, D. (2017). L'intervention en contexte de nature et d'aventure : Une application de l'approche centrée sur les forces. *Canadian Social Work Review*, *34*(2), 187-206. https://doi.org/10.7202/1042888ar

Gargano, V., & Turcotte, D. (2018). L'intervention en contexte de nature et d'aventure : Différences et similitudes entre les programmes éducatifs et les programmes thérapeutiques. *Canadian Journal of Education*, *41*(1), 194-222. https://doi.org/10.7202/1042888ar

Gass, M. A., Gillis, H. L. L., & Russell, K. C. (2020). *Adventure Therapy: Theory, Research, and Practice* (2e éd.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003016618

Ginzburg, B., Guerra, J.-A., & Lekfuangfu, W. N. (2026). Critical mass in collective action. *Journal of Behavioral and Experimental Economics, 123*, 102581. https://doi.org/10.1016/j.socec.2026.102581

Gómez, J. M., Gámez, M. Á. F., Perèz, A. M. R., & Mele, P. M. (2019). Development of Emotional Competencies through Outdoor Training. An analysis within the University Context. *Journal of Reviews on Global Economics*, *8*, 153-166. https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.15

Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, *83*(6), 1420-1443. https://doi.org/10.1086/226707

Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, *54*(3), 528-550. https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968043

Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020). It is all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 503-517. https://doi.org/10.1002/job.2445

Harper, N. J., & Doherty, T. J. (2021). An introduction to outdoor therapies. Dans N. J. Harper, & W. W. Dobud (Éds.), *Outdoor Therapies: An Introduction to Practices, Possibilities, and Critical Perspectives* (pp. 3-15). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429352027-2

Harper, N. J., Norris, J., & D'Astous, M. (2014). Veterans and the Outward Bound experience: An evaluation of impact and meaning. *Ecopsychology*, *6*(3), 165-173. https://doi.org/10.1089/eco.2013.0101

Harper, N. J., Peeters, L., & Carpenter, C. (2014). Adventure therapy. Dans R. Black, & K. S. Bricker (Éds.), *Adventure Programming and Travel for the 21st Century* (pp. 13-27). Venture Publishing.

Hu, Z. (2024). Strengthening critical thinking through debriefing–experiential learning theory: A case study. *Journal of Education and Health Promotion*, *13*(1), 100. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_787_23

Hyers, L. L. (2018). *Diary methods: Understanding qualitative research*. Oxford University Press.

Jackson, D. K., & Holland, T. P. (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *27*(2), 159-182. https://doi.org/10.1177/0899764098272004

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kelly, L. M., & Cordeiro, M. (2026). Pragmatism for social research. Dans P. Atkinson, S. Delamont, & M. A. Hardy (Éds.), *Elgar Concise Encyclopedia of Research Methods in the Social Sciences* (p. 204). Edward Elgar Publishing.

Kelly, M. P. (2010). The role of theory in qualitative health research. *Family Practice*, *27*(3), 285-290. https://doi.org/10.1093/fampra/cmq017

King, N., & Brooks, J. (2017). Thematic analysis in organisational research. Dans C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Éds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (Vol. 1, pp. 219-236). SAGE Publications.

Klingberg, K., Gadelhak, K., Jegerlehner, S. N., Brown, A. D., Exadaktylos, A. K., & Srivastava, D. S. (2018). Bad manners in the Emergency Department: Incivility among doctors. *PLOS ONE*, *13*(3), e0194933. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194933

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Labrecque, L., Larouche, A., Gauthier-Boudreau, J., & Lalande, D. (2024). Risk and protective factors for burnout among psychologists and neuropsychologists: A scoping review. *Professional Psychology: Research and Practice*, *55*(4), 299-312. https://doi.org/10.1037/pro0000573

Landry, S. (2007). *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : Le modèle des trois zones dynamiques*. Presses de l'Université du Québec. https://doi.org/10.2307/j.ctv18phf2x

Langelier, M.-È., Pétrin-Desrosiers, C., & Bradette, I. (2023). Nature Prescription in Canada: Why and How? Dans S. Priest, S. Ritchie, & H. Ghadery (Éds.), *Outdoor Learning in Canada*. Outdoor Learning in Canada. http://simonpriest.altervista.org/OLIC/CHAPTERS/35.pdf

Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement, 9*(3), 81–94.

Lee, J. S. K., & David, E. M. (2022). Examining the indirect effects of embodied learning on adaptability: The mediating roles of challenge stressors and psychological capital. *Personnel Psychology*, *75*(3), 707-737. https://doi.org/10.1111/peps.12482

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations*, *1*(2), 143-153. https://doi.org/10.1177/001872674700100201

Li, Q. (2010). Effect of forest bathing trips on human immune function. *Environmental Health and Preventive Medicine*, *15*(1), 9-17. https://doi.org/10.1007/s12199-008-0068-3

Li, Q. (2018). *Forest bathing: How trees can help you find health and happiness*. Viking.

Lin, W., Koopmann, J., & Wang, M. (2020). How Does Workplace Helping Behavior Step Up or Slack Off? Integrating Enrichment-Based and Depletion-Based Perspectives. *Journal of Management*, *46*(3), 385-413. https://doi.org/10.1177/0149206318795275

Liu, Y., & Keller, R. T. (2021). How Psychological Safety Impacts R&D Project Teams' Performance. *Research-Technology Management*, *64*(2), 39-45. https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1863111

Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, *64*(4), 259-309. https://doi.org/10.1037/h0022386

MacCoun, R. J., Kier, E., & Belkin, A. (2006). Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? An Old Question With an Old Answer. *Armed Forces & Society*, *32*(4), 646-654. https://doi.org/10.1177/0095327X06289886

Malhotra, M. K., Ahire, S., & Shang, G. (2017). Mitigating the Impact of Functional Dominance in Cross-Functional Process Improvement Teams. *Decision Sciences*, *48*(1), 39-70. https://doi.org/10.1111/deci.12217

McLaren, C. D., & Spink, K. S. (2020). Examining the Prospective Relationship Between Communication Network Structure and Task Cohesion and Team Performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *24*(2), 74-87. https://doi.org/10.1037/gdn0000110

Mercure, C. (2017, novembre). *Modèle intégrateur pour l'élaboration, l'implantation et l'évaluation de programmes d'intervention par la nature et l'aventure*. 45th International Conference of the Association for Experiential Education, Montréal, QC, Canada.

Mercure, C. (2022a). Éducation et plein air. Dans D. Auger, R. Roult, & J.-M. Adjizian (Éds.), *Plein air : Manuel réflexif et pratique* (pp. 159-177). Hermann. https://doi.org/10.3917/herm.roult.2020.01.0159

Mercure, C. (2022b). Programmes d'intervention en contexte de plein air. Dans D. Auger, R. Roult, & J.-M. Adjizian (Éds.), *Plein air : Manuel réflexif et pratique* (pp. 323-339). Hermann. https://doi.org/10.3917/herm.roult.2020.01.0323

Mercure, C., & Gargano, V. (2026). *Interventions nature et aventure* [sous presse]. Presses de l'Université du Québec.

Mercure, C., & Langelier, M.-È. (2022). L'intervention par la nature et l'aventure au service de la santé mentale. *Rhizome*, *82*(1), 16-16. https://doi.org/10.3917/rhiz.082.0016.

Mirkin, B. J., & Middleton, M. J. (2014). Social climate in outdoor courses. *Journal of Experiential Education*, *37*(3), 232-247. https://doi.org/10.1177/1053825913498370

Morissette, R., Hardy, V., & Zolkiewski, V. (2023). *Personnes qui travaillent la majorité de leurs heures de travail à domicile : nouvelles estimations pour la période de janvier à avril 2022*. Statistique Canada. https://doi.org/10.25318/11F0019M2023006-FRA

Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2026). Empathy in Leadership: A Systematic Literature Review on the Effects of Empathetic Leaders in Organizations. *Management Review Quarterly*, *76*(1), 333-369. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7

Norton, C. L. (2010). Exploring the process of a therapeutic wilderness experience: Key components in the treatment of adolescent depression and psychosocial development. *Journal of Therapeutic Schools and Programs*, *4*(1), 24-46. https://nationalassociationoftherapeuticschoolsandprograms.growthzoneapp.com/ap/CloudFile/Download/LqB944Mr

Odello, T., Hill, E., & Gómez, E. (2008). Challenge course effectiveness: The impact on leadership efficacy and work efficacy among college students. *Journal of Unconventional Parks, Tourism & Recreation Research*, *1*(1), 18-22. https://digitalcommons.odu.edu/hms_fac_pubs/68

Office québécois de la langue française. (1991). *Dynamique de groupe*. https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/17021563/dynamique-de-groupe

Parker, L. D. (2007). Internal Governance in the Nonprofit Boardroom: A Participant Observer Study. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(5), 923-934. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00607.x

Povilaitis, V., Riley, M., DeLange, R., Verkouw, A. J., Macklin, K., & Hodge, C. J. (2019). Instructor Impacts on Outdoor Education Participant Outcomes: A Systematic Review. *Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership*, *11*(3), 222-238. https://doi.org/10.18666/JOREL-2019-V11-I3-9581

Pretty, J. (2004). How nature contributes to mental and physical health. Spirituality and Health International, 5(2), 68–78. https://doi.org/10.1002/shi.220

Priest, S. (1996a). Developing Organizational Trust: Comparing the Effects of Ropes Courses and Group Initiatives. *Journal of Experiential Education*, *19*(1), 37-39. https://doi.org/10.1177/105382599601900107

Priest, S. (1996b). The Effect of Two Different Debriefing Approaches on Developing Self-Confidence. *Journal of Experiential Education*, *19*(1), 40-42. https://doi.org/10.1177/105382599601900108

Priest, S. (1998). Physical Challenge and the Development of Trust through Corporate Adventure Training. *Journal of Experiential Education*, *21*(1), 31-34. https://doi.org/10.1177/105382599802100107

Priest, S. (2024). Mechanisms of Change for Adventure Programming. *Journal of Outdoor and Environmental Education*, *27*(2), 309-320. https://doi.org/10.1007/s42322-024-00178-1

Radcliffe, L. S. (2018). Capturing the complexity of daily workplace experiences using qualitative diaries. Dans C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Éds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges* (pp. 188-204). SAGE Publications.

Raiola, E., & O'Keefe, M. (1999). Philosophy in Practice: A History of Adventure Programming. Dans J. C. Miles, & S. Priest (Éds.), *Adventure Programming* (pp. 45-53). Venture Publishing.

Russell, K. C., & Farnum, J. (2004). A Wilderness Therapy Model for Adjudicated and At-Risk Youth. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, *4*(1), 39-55. https://doi.org/10.1080/14729670485200411

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. John Wiley & Sons.

Schiefer, D., & van der Noll, J. (2017). The Essentials of Social Cohesion: A Literature Review. *Social Indicators Research*, *132*(2), 579-603. https://doi.org/10.1007/s11205-016-1314-5

Schoenberg, G., Cuskelly, G., & Auld, C. (2016). The role of intragroup dynamics in nonprofit governance models: a systematic quantitative literature review. *Managing Sport and Leisure*, *21*(1), 1-22. https://doi.org/10.1080/23750472.2016.1169212

Schruijer, S. G. L. (2021). Group dynamics. *Team Performance Management: An International Journal*, *27*(3/4), 229-240. https://doi.org/10.1108/TPM-09-2020-0066

Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P. H., & Cammann, C. (Éds.). (1983). *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*. John Wiley & Sons.

Shea, T., Cooper, B., De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., & Lindsay, S. (2018). Postincident Support for Healthcare Workers Experiencing Occupational Violence and Aggression. *Journal of Nursing Scholarship*, *50*(4), 344-352. https://doi.org/10.1111/jnu.12391

Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces & Society*, *33*(2), 286-295. https://doi.org/10.1177/0095327X06294

St-Arnaud, Y. (2008). *Les Les petits groupes : Participation et communication* (3e éd.). Gaëtan Morin éditeur.

Stake, R. E. (2008). Qualitative case studies. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (3e éd., pp. 119–149). SAGE Publications.

Statistique Canada. (2024). *De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm

Thurston, J. A. (2012). *Exploring Group Perception: The Relationship Between the Perception of Entitativity and Assessments of Cohesion* [Thèse de doctorat, University of California, Santa Barbara]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Tkalich, A., Šmite, D., Andersen, N. H., & Moe, N. B. (2024). What Happens to Psychological Safety When Going Remote? *IEEE Software*, *41*(1), 113-122. https://doi.org/10.1109/MS.2022.3225579

True, G., Stewart, G. L., Lampman, M., Pelak, M., & Solimeo, S. L. (2014). Teamwork and Delegation in Medical Homes: Primary Care Staff Perspectives in the Veterans Health Administration. *Journal of General Internal Medicine*, *29*(Suppl 2), S632-S639. https://doi.org/10.1007/s11606-013-2666-z

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*(6), 384-399. https://doi.org/10.1037/h0022100

Tyne, W. P., Fletcher, D., Paine, N. J., & Stevinson, C. (2024a). Employees' Experiences of Outdoor Adventure Training on Psychological Capital and Wellbeing: A Mixed Methods Case Study. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, *46*, 100761. https://doi.org/10.1016/j.jort.2024.100761

Tyne, W. P., Fletcher, D., Paine, N. J., & Stevinson, C. (2024b). Physical Challenge Interventions and the Development of Transferable Skills for the Workplace: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Organizational Psychology Review*, *14*(4), 618-667. https://doi.org/10.1177/20413866241245301

Tyne, W. P., Fletcher, D., Paine, N. J., & Stevinson, C. (2025). A Prospective Evaluation of the Effects of Outdoor Adventure Training Programs on Work-Related Outcomes. *Journal of Experiential Education*, *48*(2), 310-331. https://doi.org/10.1177/10538259241268998

van den Berg, J., Alblas, A., Blanc, P. L., & Romme, A. G. L. (2022). How Structural Empowerment Boosts Organizational Resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, *43*(9), 1425-1451. https://doi.org/10.1177/01708406211030659

Vandroux, R., & Auzoult-Chagnault, L. (2023). Validation francophone de l'échelle Ikigai-9. *Psychologie française*, *68*(4), 503-513. https://doi.org/10.1016/j.psfr.2022.12.001

Vogus, T. J., Cooil, B., Sitterding, M., & Everett, L. Q. (2014). Safety Organizing, Emotional Exhaustion, and Turnover in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, *52*(10). https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000169

von Treuer, K., McLeod, J., Fuller-Tyszkiewicz, M., & Scott, G. (2018). Determining the components of cohesion using the repertory grid technique. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *22*(2), 108-128. https://doi.org/10.1037/gdn0000085

Wertheimer, M. (1938). Laws of organization in perceptual forms. Dans W. D. Ellis (Éd.), *A Source Book of Gestalt Psychology* (pp. 71-88). Routledge & Kegan Paul. https://doi.org/10.1037/11496-005

White, W. (2015). *Stories from the Field: A History of Wilderness Therapy*. Wilderness Publishers.

Wilson, J., Yates, T., Gobeil, M., Aitken, A., & Lewis, K. (2024). Assessing Experiential Learning in Postsecondary Education: A Scoping Review. *The Canadian Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*, *15*(3), 16934. https://doi.org/10.5206/cjsotlrcacea.2024.3.16934

Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(3), 335-344. https://doi.org/10.1177/1548051816670306

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e éd.). SAGE Publications.

Zahle, J. (2023). Reactivity and good data in qualitative data collection. European Journal for Philosophy of Science, 13, Article 10. https://doi.org/10.1007/s13194-023-00514-z

Annexe A
Certification éthique

Cet essai doctoral a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est 2024-1509.

Annexe B

Détails des défis structurés pour équipe

1-Défi d'équipe du bâton d'hélium

Objectif du défi

Le défi du bâton d'hélium vise à développer la collaboration, la communication, la coordination et la cohésion au sein d'une équipe. L'activité met en évidence l'importance de l'écoute, du travail d'équipe et de la réalisation en groupe d'un objectif commun.

Description générale

Le défi consiste à faire descendre un bâton léger (un piquet de tente a été utilisé pour cette expédition), appelé « bâton d'hélium », du niveau des épaules jusqu'au sol ou tout près, uniquement à l'aide des index des personnes participantes placer sous le bâton. Le bâton a souvent une tendance à monter dès le départ plutôt que de descendre, ce qui nécessite une coordination fine et une collaboration étroite entre les membres de l'équipe.

Règlements

1. Toutes les personnes participantes doivent être positionnés face à face en deux rangées parallèles.
2. Chaque personne participante doit toucher le bâton uniquement avec l'index de ses deux mains ou d'une seule main, selon les consignes de l'animateur.
3. Les index doivent rester en contact constant avec le bâton pendant toute la durée de l'exercice.
4. Il est interdit d'agripper, de coincer ou de soutenir le bâton avec une autre partie du corps.
5. Si une personne participante perd le contact avec le bâton, l'équipe doit arrêter et recommencer l'exercice à partir de la position initiale.
6. Le bâton doit être descendu de manière contrôlée jusqu'au sol, sans chute brusque.

Déroulement de l'activité

1. L'animateur explique les objectifs, les règles et les consignes de sécurité.
2. Les personnes participantes se positionnent et placent leurs index sous le bâton, à hauteur des épaules.
3. Au signal de départ, l'équipe tente de faire descendre le bâton lentement et collectivement jusqu'au sol.
4. L'animateur observe les interactions, la communication et la dynamique de groupe pendant l'exercice.
5. Si les règles ne sont pas respectées, l'animateur interrompt l'activité et demande à l'équipe de recommencer.

Critères de réussite

- Le bâton est déposé au sol ou près de celui-ci de manière contrôlée et coordonnée.
- Toutes les personnes participantes respectent les règles tout au long de l'exercice.
- L'équipe démontre une communication efficace et une coordination de groupe.

Retour réflexif (débriefing)

À la fin du défi, un échange est animé afin de permettre aux personnes participantes de réfléchir à leur expérience. Les questions portent notamment sur :

- les évènements marquants de l'activité;
- les difficultés rencontrées ;
- les réussites
- ce que les personnes participantes ont ressenti comme émotions lors de l'activité
- la communication et la coordination de l'équipe;
- les liens entre l'activité et le fonctionnement de l'équipe dans le contexte de travail.

2-Défi d'équipe de la toile d'araignée

Objectif du défi

Le défi d'équipe de la toile d'araignée vise à développer la coopération, la communication, la planification stratégique, la confiance mutuelle et l'entraide au sein d'un groupe. L'activité sollicite la capacité des personnes participantes à résoudre collectivement un problème en tenant compte des forces, des limites et de la sécurité de chacun.

Description générale

L'activité consiste à faire passer l'ensemble des membres de l'équipe à travers une structure de cordes formant une « toile d'araignée », installée entre deux arbres en milieu forestier. Les ouvertures de la toile varient en taille et en hauteur, obligeant l'équipe à planifier ses actions, à se coordonner et à s'entraider pour permettre le passage sécuritaire de chaque personne participante.

Règlements

1. Les cordes formant la toile sont installées solidement entre deux arbres et délimitent différentes ouvertures.
2. Chaque personne participante doit traverser la toile en passant par une ouverture, sans toucher aux cordes.
3. Une même ouverture ne peut être utilisée qu'une seule fois, sauf indication contraire de l'animateur.
4. Il est interdit de déplacer, de détendre ou de modifier la structure des cordes.
5. Les personnes participantes peuvent s'entraider pour se soutenir, se stabiliser ou se hisser, dans le respect des consignes de sécurité.
6. Tout contact avec une corde entraîne une conséquence définie par l'animateur (ex. recommencer le passage ou appliquer une pénalité).
7. La sécurité des personnes participantes est prioritaire : aucun mouvement brusque, dangereux ou non contrôlé n'est toléré.

Déroulement de l'activité

1. L'animateur présente les objectifs, les règles et les consignes de sécurité.
2. Le groupe observe la toile et prend un temps de planification collective avant de débuter le défi.

3. L’équipe choisit l’ordre de passage des personnes participantes et attribue les rôles (ex. soutien, observation, coordination).
4. Les personnes participantes traversent la toile une à une, avec l’aide du groupe, en respectant les règles établies.
5. L’animateur observe les interactions, la communication, la gestion du leadership et l’adaptation du groupe.
6. L’activité se termine lorsque tous les membres ont traversé la toile avec succès.

Critères de réussite

- Toutes les personnes participantes traversent la toile sans toucher aux cordes.
- Les règles et les consignes de sécurité sont respectées.
- L’équipe démontre une collaboration efficace, une communication claire et un soutien mutuel constant.

Consignes de sécurité

- Vérification de la solidité des cordes et des arbres avant l’activité.
- Respect des capacités physiques de chaque personne participante.
- Présence constante de l’animateur pour encadrer et intervenir au besoin.
- Arrêt immédiat de l’activité en cas de risque pour la sécurité.

Retour réflexif (débriefing)

À la suite du défi, un retour en groupe est animé afin de favoriser l’apprentissage et la prise de conscience. Les échanges portent notamment sur :

- les évènements marquants de l’activité;
- les difficultés rencontrées ;
- les réussites
- ce que les personnes participantes ont ressenti lors de l’activité
- les stratégies de planification utilisées ;
- la communication et la prise de décision de groupe ;
- la gestion de l’entraide et de la confiance ;
- les parallèles entre l’activité et les dynamiques vécues en contexte professionnel.

Annexe C
Questionnaires

QUESTIONNAIRE SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE

1. Quel est votre genre?
    a) Femme
    b) Homme
    c) Autre : _____
    d) Je préfère ne pas répondre
2. Quel âge avez-vous?

QUESTIONNAIRE SUR LA COHÉSION ET LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés suivants :

1. **Fortement en désaccord**
2. **En désaccord**
3. **Ni en désaccord ni en accord**
4. **D'accord**
5. **Fortement d'accord**
6. **Je ne sais pas /Je ne veux pas répondre**

1. Je socialise avec d'autres membres du conseil d'administration (CA) en dehors du travail.
2. J'ai une idée claire des fonctions et des objectifs du CA.
3. J'ai le sentiment d'être un membre important du CA.
4. Mes propositions au CA sont presque toujours adoptées lors des réunions.
5. Je tire personnellement beaucoup de bénéfices de la communication avec d'autres membres du CA.
6. Je pense que notre CA prend des décisions en tant que groupe, plutôt que de toujours suivre l'avis du président.
7. Je ressens vraiment que je fais partie du groupe.
8. J'ai hâte d'être avec les membres de mon groupe de travail à chaque occasion.
9. Si je commets une erreur au sein de cette équipe, elle est souvent retenue contre moi.
10. Les membres du CA sont capables de soulever des problèmes et des questions difficiles.
11. Les membres du CA rejettent parfois les autres parce qu'ils sont différents.
12. Je me sens en sécurité pour prendre un risque avec cette équipe.
13. Il est difficile de demander de l'aide aux autres membres du CA.
14. Personne dans le CA n'agirait délibérément d'une manière qui compromet mes efforts.
15. En travaillant avec les membres du CA, mes compétences et talents uniques sont valorisés et utilisés.

Note : les questions 1 à 8 concernent la cohésion et les questions 9 à 15 la sécurité psychologique

RÉFÉRENCES :

Pour les questions sur la cohésion de tâche (Q.1 à 6)
Du, F., & Xu, K. (2018). The Path to Independence: Board Cohesion, Cognitive Conflict, and Information Sharing. Journal of Management Accounting Research, 30(1), 31–54. https://doi.org10.2308/jmar-51834

Pour les questions sur la cohésion sociale (Q. 1 et 2)
Seashore, S. E., Lawler, E. E. III, Mirvis, P. H., & Cammann, C. (1983). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*. Wiley.

Pour les questions portant sur la sécurité psychologique
Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Annexe D
Guide d’entrevue individuelle semi-structurée

Guide d'entrevue semi-structurée

Étape 1 : Introduction et explications

Je souhaite tout d'abord vous remercier pour votre temps et votre disponibilité. Votre contribution à cette recherche est très appréciée.

Les objectifs de cette recherche sont de :

- Tenter de comprendre comment l'intervention par la nature et l'aventure (INA) influence la cohésion du comité d'administration de la fondation;
- Mesurer les impacts de l'INA sur la motivation, les besoins psychologiques et le bien-être des membres du conseil d'administration de la fondation;
- Explorer les relations entre la cohésion, la confiance entre les membres et la sécurité psychologique au sein du CA de la FSPP;
- Identifier les caractéristiques individuelles propres aux personnes participantes.es qui exercent des effets modérateurs et médiateurs sur les retombées de l'intervention.

Tout ce que vous direz sera gardé strictement confidentiel. Les données de votre entretien seront conservées de façon sécuritaire. L'entretien devrait durer environ de 45 à 60 minutes. Il sera enregistré de façon à nous permettre de transcrire vos propos par la suite. Si vous désirez aborder des aspects que vous considérez comme « délicats », je pourrai à tout moment, à votre demande, interrompre l'enregistrement.

Pendant l'entretien, je vais vous poser différentes questions portant sur vos perceptions, vos sentiments et vos ressentis en lien avec l'influence qu'a pu avoir sur vous l'intervention par la nature et l'aventure que vous avez vécue. Le but est de comprendre comment cette expérience a eu une influence sur vous et votre équipe.

À mesure que vous répondrez aux questions, je devrais être en mesure de visualiser ce que vous avez vécu, comment vous le viviez, quelles répercussions cela a provoquées chez vous et votre équipe et ce qui a créé ces changements. Il se peut donc que je vous pose un certain nombre de questions pour clarifier les choses.

Êtes-vous à l'aise avec cette façon de procéder? Avez-vous besoin de plus d'éclaircissements sur certains points? Je vais maintenant démarrer l'enregistrement.

Étape 2 : Questions sur l'expérience subjective des personnes participantes à l'intervention par la nature et l'aventure

Note : Le terme « fondation » fait référence à la fondation Sur la pointe des pieds.

Items sur la cohésion

Q2.A. Avez-vous perçu des changements en lien avec le fonctionnement général du groupe pendant ou après l'expédition ?

Q2.B. Quels sont ces changements ? Double chapeaux

Q2.C. Comment comprenez-vous ce changement ?

Q3.A. Si vous aviez à choisir une expérience particulière, selon vous, laquelle a le plus influencé la cohésion du groupe?

Q3.B. Comment comprenez-vous cette influence ?

Q4. Depuis l'expédition, comment décririez-vous vos liens avec les autres membres du comité d'administration ?

Items sur le lien de confiance entre les membres

Q5. Depuis l'expédition avez-vous noté des changements en lien avec votre confiance envers les membres du comité d'administration? Quels sont-ils ? Comment expliquez-vous ce changement ?

Q6. Selon vous, est-ce qu'il y a des situations où la confiance a joué un rôle crucial pendant l'expédition ? Si oui, pouvez-vous décrire cette ou ces situations?

Items sur la sécurité psychologique

Q7.A. Lors de l'expédition ou après celle-ci, avez-vous remarqué un changement au niveau de votre aisance à communiquer vos opinions au sein du groupe? Pouvez-vous décrire ces changements?

Q7.B. À quoi attribuez-vous ces changements?

Q8. Depuis l'expédition, vous sentez-vous plus ou moins à l'aise d'exprimer vos émotions au sein du conseil d'administration? Pour quelles raisons?

Items sur la motivation

Q9. Quelles sont vos motivations à vous impliquer au sein de la fondation?

Q10.A. Depuis l'expédition, avez-vous remarqué des changements dans votre motivation à contribuer à la fondation?

Q10.B. Pouvez-vous décrire ces changements et comment ils ont influencé votre engagement au sein du conseil d'administration?

Q10.C. À quoi attribuez-vous ces changements?

Items sur le bien-être

Q11. Dans quelle mesure vous sentez-vous accompli(e) dans votre rôle au sein de conseil d'administration? Y a-t-il eu des changements à ce niveau à la suite de l'expédition?

Q12. Avez-vous l'impression que votre contribution au sein du conseil d'administration contribue à votre bien-être? Pour quelles raisons? Avez-vous noté des changements à ce niveau depuis l'expédition?

Item sur la satisfaction des besoins psychologiques

Q13. Avez-vous constaté des changements au niveau de votre sentiment d'autonomie au sein du conseil d'administration depuis l'intervention? Si oui, pourriez-vous décrire ses changements et l'impact qu'ils ont sur votre implication dans l'organisme?

Q14. Avez-vous constaté des changements au niveau de votre sentiment de compétence au sein du conseil d'administration depuis l'intervention? Si oui, pourriez-vous décrire ses changements et l'impact qu'ils ont sur votre implication dans l'organisme?

Items sur l'expédition en générale

Q15. Selon vous, quelle(s) caractéristique(s) propre(s) à l'intervention (intervenant, activités, environnement, météo, etc.) a(ont) eu le plus d'influence sur le groupe? Comment expliquez-vous cela ou comment comprenez-vous cela ?

Q16. Selon vous, quelles caractéristiques qui vous sont propres ont le plus influencé les retombées de l'intervention sur vous?

Q17. Quels aspects de l'intervention ont été les plus utiles ou significatifs pour vous?

Item supplémentaire

Q18. Y a-t-il des éléments qui n'ont pas été abordés au cours de l'entrevue et qui méritent, selon vous, que l'on y porte attention?

Étape 3 : Conclusion

Je vous remercie de votre temps précieux et pour toutes ces informations. Votre participation a été extrêmement utile à la compréhension des impacts de l'intervention par la nature et l'aventure sur la cohésion et la motivation au sein de votre comité. Je vais arrêter l'enregistrement maintenant.

Annexe E
Journal de bord des personnes participantes

Veuillez partager vos réflexions sur votre expérience de participation à l'expédition en complétant cette section de votre journal de bord. Votre contribution nous permettra de mieux comprendre votre point de vue. Nous vous invitons donc à répondre de manière honnête et détaillée. Veuillez noter que toutes les informations que vous fournirez seront traitées de manière confidentielle.

Jour #1 :

Quelles sont vos premières impressions concernant votre participation à l'expédition?

Quels sont vos objectifs personnels en personnes participantes à cette activité?

Quels aspects de la journée ont été les plus significatifs ou intéressants pour vous? Pour quelle(s) raison(s)?

Quelles sont vos impressions face au fonctionnement de votre groupe (CA) ?

Comment décririez-vous le ou les sentiments que vous éprouvez lorsque vous êtes en interaction avec les membres du groupe ?

Veuillez consacrer quelques instants à réfléchir sur votre journée et à répondre aux questions suivantes :

Jour #2

Quels aspects de la journée ont été les plus significatifs ou intéressants pour vous? Pour quelle(s) raison(s)?

Pouvez-vous décrire votre expérience globale jusqu'à présent?

Comment décririez-vous le fonctionnement du groupe aujourd'hui?

Comment décririez-vous vos liens avec les membres de votre groupe aujourd'hui?

Comment décririez-vous le ou les sentiments que vous éprouvez lorsque vous êtes en interaction avec les membres du groupe ?

Veuillez consacrer quelques instants à réfléchir sur votre journée et à répondre aux questions suivantes :

Jour #3

Quels aspects de la journée ont été les plus significatifs ou intéressants pour vous? Pour quelle(s) raison(s)?

Avez-vous rencontré des difficultés ou des défis au cours des trois derniers jours? Si oui, comment avez-vous été en mesure d'y faire face?

Qu'avez-vous appris sur vous-même en personnes participantes à cette activité?

En quoi cette intervention a-t-elle influencé votre motivation ou votre désir de vous impliquer au sein de votre organisation?

Comment décririez-vous l'évolution du fonctionnement du groupe suite à cette intervention?

Pouvez-vous partager des moments où vous avez ressenti une différence au sein du groupe face à l'ouverture et à l'expression des idées et des opinions pendant l'expédition?

En quoi les activités de l'expédition ont-elles influencé la cohésion et la confiance au sein du groupe?

Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager à propos de votre expérience?

Annexe F
Journal de bord des chercheurs

JOURNAL DE BORD DES CHERCHEURS
Section générale (Étude 1 & Étude 2)

Voici quelques éléments auxquels porter attention au cours de l'observation :

Participation active :

- Observer si les personnes participantes sont activement engagés dans les activités proposées lors de l'intervention. Sont-ils impliqués dans les discussions, les exercices ou les tâches assignées ?

Interaction sociale :

- Observer les interactions entre les personnes participantes. Y a-t-il des signes de soutien mutuel, de collaboration et de communication efficace ?

Esprit d'équipe :

- Observer si les personnes participantes travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. Y a-t-il une atmosphère de coopération et de solidarité entre les membres du groupe ?

Motivation individuelle :

- Observer le niveau de motivation des personnes participantes dans l'accomplissement des tâches et des activités. Sont-ils enthousiastes, déterminés et persévérants ?

Cohésion du groupe :

- Observer si les personnes participantes se sentent connectés les uns aux autres et partagent un sentiment d'appartenance au groupe. Y a-t-il un esprit d'unité et de camaraderie ?

Leadership et soutien :

- Observer si les membres du groupe assument des rôles de leadership et offrent un soutien aux autres personnes participantes. Y a-t-il une distribution équitable des responsabilités et du soutien au sein du groupe ?

Communication efficace :

- Observer si les personnes participantes communiquent de manière claire, ouverte et respectueuse. Y a-t-il une écoute active et une compréhension mutuelle ?

Sentiment de satisfaction et de réussite :

- Observer les réactions des personnes participantes après avoir atteint des objectifs ou accompli des tâches ensemble. Y a-t-il un sentiment de satisfaction et de fierté dans les réalisations du groupe ?

Section pour l'étude 1

Cohésion de groupe
Confiance entre les membres
Sécurité psychologique
Éléments en lien avec l'intervention

- Intervenant
- Environnement
- Incident particulier
- Activité

Section pour l'étude 2

Motivation
Satisfaction des besoins psychologiques

- Sentiment d'autonomie
- Sentiment de compétence
- Sentiment d'affiliation

Bien-être

- Bien-être émotionnel
- Bien-être social
- Bien-être psychologique

Caractéristiques des personnes participantes

- Niveau de familiarité avec la nature et l'aventure
- Attitude envers les activités en plein air
- Niveau de condition physique et d'habiletés
- Tolérance au risque et à l'incertitude
- Motivation intrinsèque
- Niveau de coopération et de travail d'équipe
- Attentes et objectifs personnels

Jour #1-3 Observations en lien avec :
La cohésion du groupe

_____
_____
_____

La confiance entre les membres

_____
_____
_____

La sécurité psychologique au sein du groupe

_____
_____
_____

Éléments en lien avec l'intervention (intervenant, environnement, incident particulier, activité)

_____
_____
_____

La motivation

_____
_____
_____

La satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence et affiliation)

_____
_____
_____

Le bien-être (émotionnel, social et psychologique)

_____
_____
_____

Éléments en lien avec les caractéristiques individuelles des personnes participantes

_____
_____
_____

Annexe G
Exemple de codes utilisés

Impact sur la cohésion

Cohésion de tâche

- Engagement envers un but commun
- Esprit d'équipe (unité)
- Structure du groupe

Cohésion sociale

- Affects du groupe
- Attrait (connexion)
- Confiance entre les membres
- Apprendre à se connaître
- Sentiment d'appartenance

Impact sur la sécurité psychologique

- Acceptation des différences
- Capacité à être soi-même
- Capacité à s'exprimer librement
- Facilité à demander de l'aide
- Non-jugement
- Intention bienveillante ou non
- Capacité à soulever des sujets difficiles
- Prise de risque
- Respect mutuel

Ingrédients actifs

Aventure

- Activité physique
- Défis
- Eustress
- Issue incertaine
- Risques perçus

Environnement naturel

- Environnement favorable à la discussion
- Coupure électronique
- Environnement neutre
- Forme d'isolement
- Environnement non familier
- Interaction avec la nature
- Dimension spirituelle

Groupe

- Dynamique de petit groupe
- Objectifs communs
- Support
- Vécu partagé
- Moments informels

Intervention

- Apprentissage expérientiel
- Plaisir
- Activités autotéliques
- Intervention longue et continue
- Libre choix
- Lien avec l'intervenant
- Séquence d'intervention
- Moments de réflexion
- Objectifs spécifiques
- Contrat de valeurs

Liens conceptuels

- Lien entre cohésion et sécurité psychologique
- Lien entre confiance et sécurité psychologique (non-jugement)
- Lien entre cohésion sociale et cohésion de tâche

Particularités de la clientèle

Autres impacts divers

- Blues du retour
- Impacts à long terme
- Impact sur l'organisation