**MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES – M2**

## Spécialité Professionnelle : Management des associations

## MÉMOIRE

# La place des émotions dans les parcours d'engagement bénévole


Rédigé et soutenu par :

**Mary Civray**


Promotion 2025-2026


Direction du mémoire

**Nathalie Raulet-Croset**

**Yamina Vierge**


Date de la soutenance

**06 novembre 2026**


IAE Paris-Sorbonne
11-15 rue Ponscarme
75013 Paris
Siret 197 500028 00042

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

# LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET INTERROGÉES

Cette liste présente les personnes ayant contribué à l'enquête, les périodes et les modalités de recueil. Les prénoms des bénévoles sont fictifs ; les responsables associatifs sont désignés par leur fonction.

### 1. Entretien exploratoire : Mars 2026

| Fonction | Modalité de recueil |
|---|---|
| Directrice adjointe de la vie associative de La Cimade | Entretien individuel semi-directif |

### 2. Membres de l'organisation des Bureaux du Cœur

Trois entretiens individuels semi-directifs d'environ 1 h 30 en moyenne, réalisés en visioconférence, d'avril à juin 2026, et complétés par un échange téléphonique.

| Fonction | Modalité de recueil |
|---|---|
| Président de l'association | Entretien individuel semi-directif |
| Directrice générale | Entretien individuel semi-directif |
| Responsable du développement territorial, chargée de l'accompagnement des délégations et des bénévoles | Entretien individuel semi-directif |
| Chargée de mission ayant réalisé un diagnostic sur l'engagement bénévole dans le cadre d'une mission de six mois | Échange téléphonique complémentaire |

### 3. Bénévoles des Bureaux du Cœur

Huit entretiens individuels semi-directifs d'environ 1 h 30 en moyenne, réalisés en visioconférence, d'avril à septembre 2026 ; atelier d'écriture organisé en visioconférence le 16 septembre 2026 (1 h 30), réunissant sept bénévoles.

| Prénom fictif | Fonction / statut | Entretien | Atelier d'écriture |
|---|---|---|---|
| Alexandre | Bénévole | ✓ | |
| Audrey | Bénévole (codéléguée) | ✓ | |
| Aurélie | Bénévole (déléguée) | ✓ | |
| Julien | Bénévole (codélégué) | ✓ | |
| Juliette | Bénévole (devenue déléguée au cours de l'enquête) | ✓ | ✓ |
| Nicole | Bénévole (codéléguée) | ✓ | |
| Paul | Bénévole | ✓ | |
| Véronique | Bénévole (ancienne codéléguée) | ✓ | |
| Agathe | Bénévole | | ✓ |
| Guy | Bénévole (délégué) | | ✓ |
| Josée | Bénévole (déléguée) | | ✓ |
| Michèle | Bénévole | | ✓ |
| Pascal | Bénévole (codélégué) | | ✓ |
| Sabine | Bénévole (codéléguée) | | ✓ |

**Bilan :** 8 entretiens bénévoles et 7 participations à l'atelier, soit 14 bénévoles distincts (1 bénévole a participé aux deux dispositifs). Des échanges complémentaires avec des membres de l'équipe salariée et des ressources documentaires ont également éclairé l'enquête jusqu'en octobre 2026, sans être comptabilisés comme entretiens supplémentaires. Les modalités de recrutement, de conduite et d'analyse sont détaillées en section 2.2 du mémoire.

# REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je souhaite remercier toutes celles et ceux qui ont contribué, chacune et chacun à leur manière, à cette aventure universitaire, associative, profondément humaine et riche en émotions. Je tiens tout d'abord à exprimer ma sincère reconnaissance à Nathalie Raulet-Croset et Yamina Vierge pour leur accompagnement tout au long de ce travail. Leurs questions, leurs conseils et la complémentarité de leurs regards m'ont aidée à faire évoluer ma réflexion et à trouver progressivement mon propre chemin dans cette recherche. Merci pour leur patience, leur disponibilité et leurs encouragements sans faille.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe pédagogique pour la richesse des enseignements, la diversité des approches et les échanges qui ont largement nourri mon regard sur le monde associatif. À mes camarades de promotion, un grand merci pour cette atmosphère si particulière que nous avons su créer ensemble, faite de bonne humeur, de simplicité, de partage et d'entraide. Une jolie légèreté qui n'enlevait rien au sérieux de nos engagements et qui a rendu cette année d'autant plus agréable et précieuse.

Je souhaite aussi remercier chaleureusement les Bureaux du Cœur, qui m'ont offert bien davantage qu'un terrain de recherche. Je pense tout particulièrement à Pierre-Yves Loaëc qui, un jour, a eu cette belle idée, à Louis Chevallier Chantepie, JR a'Weng, Kinda Garman, Lisa Mestre, Mahaut de Fougières, à toute l'équipe salariée et à toutes celles et ceux qui contribuent à faire grandir le projet tout en restant fidèles à son esprit. Merci à Kinda, Lisa et Mahaut pour leur disponibilité et leur patience face à mes innombrables questions !

Plus largement, merci à toutes celles et ceux qui font vivre ce projet au quotidien : bénévoles, salariés, organisations hôtes, partenaires sociaux et personnes accueillies. Leur énergie et les rencontres qu'ils rendent possibles nourrissent mon enthousiasme et ma conviction que chacun peut, à sa manière, contribuer à rendre le monde meilleur. Merci également à Anne-Sophie et Sophie de m'avoir accueillie à leurs côtés en tant que représentante des déléguées et délégués.

J'ai une pensée particulière pour toutes les personnes qui œuvrent à mes côtés au développement de la délégation de Tours : les organisations hôtes et celles qui le deviendront, les partenaires qui nous font confiance et cette petite équipe bénévole qui commence à devenir grande. Merci à Mahaut, Paul, Mary-Lou et Marie-Line pour le plaisir de construire ensemble cette belle dynamique.

Je remercie très sincèrement toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche : les bénévoles rencontrés en entretien, les participants à l'atelier d'écriture, les membres de l'association interrogés, ainsi que la directrice adjointe de la vie associative de La Cimade, qui a partagé son expérience lors de l'entretien exploratoire. Je leur suis reconnaissante du temps accordé, mais surtout de la confiance avec laquelle chacune et chacun a partagé son expérience, ses satisfactions, ses doutes et parfois des émotions plus difficiles à exprimer. Leurs paroles constituent la richesse première de ce mémoire.

Mes remerciements les plus personnels vont à celui qui a été au plus près de moi pendant cette longue et parfois éprouvante aventure avec un soutien et une constance extraordinaires. Au cours de ces quelques mois pendant lesquels j'ai tant réfléchi à la place des émotions, il a aussi été celui auprès de qui je pouvais les vivre librement.

À mes enfants, je voudrais simplement dire merci d'être là et d'être comme ils sont. Leur sensibilité, leur manière d'accueillir leurs propres émotions et celles des autres m'enchantent. Je leur souhaite de toujours préserver cette liberté de ressentir, de s'émerveiller et d'être pleinement eux-mêmes.

Je garde de cette période le souvenir d'une expérience exigeante, mais surtout extraordinairement vivante. Elle m'aura permis de découvrir, d'apprendre, de rencontrer, de douter, de réfléchir et de m'étonner, tout en renforçant mon attachement à celles et ceux qui, chacun à leur échelle, choisissent d'agir.

À toutes ces personnes, et à la vie qui permet de telles rencontres, merci.

## AVANT-PROPOS

En juin 2024, lors d'un séminaire, je découvre l'association des Bureaux du Cœur. Une ancienne bénévole devenue salariée nous présente la mission de l'association : permettre à des personnes sans logement d'être accueillies temporairement dans des bureaux d'entreprise, la nuit et le week-end, lorsque ceux-ci sont inoccupés. Elle évoque l'histoire d'un invité qui arrivait au terme de son accueil et s'apprêtait à rejoindre un logement. En évoquant son parcours et ce nouveau départ, elle est gagnée par l'émotion. Je me souviens précisément de ces mots : « Je suis émue parce que… », suivis d'une explication dont je ne saurais aujourd'hui restituer les termes exacts.

Je ne sais pas précisément ce qui m'a touchée ce jour-là. Était-ce l'histoire de cet invité, l'émotion de celle qui la racontait, la simplicité de la proposition associative ou ce qu'elle venait rencontrer de mes propres aspirations du moment ? Probablement un peu de tout cela. Je lui ai alors proposé de contribuer au développement de l'association à Tours, où aucune délégation n'existait encore.

En septembre 2024, je me lançais dans cette aventure. Sur le papier, la mission paraît simple. Dans la réalité, convaincre des entreprises d'ouvrir leurs locaux pour accueillir une personne sans logement suppose de lever des réticences, de construire des relations de confiance, de mobiliser des partenaires et de faire se rencontrer des acteurs aux préoccupations différentes. J'ai découvert cette réalité avec enthousiasme mais aussi avec son lot de difficultés, de doutes et d'impatience. Les démarches prenaient du temps, les avancées semblaient parfois bien modestes et l'envie de voir enfin un premier accueil se concrétiser grandissait.

Puis ce premier accueil a enfin eu lieu. Derrière les rendez-vous, les réunions et les efforts déployés, il y avait désormais une personne qui allait pouvoir dormir à l'abri, dans un lieu sûr, pendant plusieurs mois. D'autres accueils ont suivi. Aujourd'hui, la délégation n'en est encore qu'aux prémices de son développement, mais le projet a bel et bien pris vie.

Au fil de cette aventure, j'ai éprouvé des émotions parfois contradictoires. L'enthousiasme n'effaçait pas les difficultés, pas plus que les moments de doute ne faisaient disparaître l'envie de poursuivre. Et je pressentais que les autres bénévoles ne vivaient pas nécessairement leur engagement de la même manière.

La question des émotions m'intéressait pourtant bien avant cette rencontre. J'avais déjà été amenée à découvrir, parfois avec étonnement, combien elles pouvaient nous traverser, se manifester dans le corps, influencer nos relations, nos choix ou notre manière de vivre les événements. Cette dimension de l'expérience humaine, à la fois si présente et parfois si difficile à saisir ou à exprimer, suscitait déjà ma curiosité.

Peu après mon engagement aux Bureaux du Cœur, j'ai découvert le Master Management des Associations. J'y ai vu comme un signe : les planètes semblaient s'aligner ! Et lorsque le moment est venu de choisir mon sujet de mémoire, les émotions figuraient déjà parmi les thèmes que j'avais envie d'explorer. Mon engagement leur donnait désormais un terrain concret et faisait naître de nouvelles interrogations. Qu'est-ce qui fait qu'une rencontre nous touche particulièrement ? Que devient l'élan initial lorsque l'engagement s'inscrit dans la durée ? Comment comprendre ce qui évolue dans le rapport d'une personne à son engagement, même lorsque ses missions restent les mêmes ?

Pour tenter d'y répondre, il me semblait essentiel de dépasser ma propre expérience et d'aller à la rencontre d'autres bénévoles. Connaître l'association de l'intérieur constituait à la fois une richesse et un point de vigilance : cette proximité pouvait faciliter les échanges, mais aussi m'amener à tenir certaines choses pour évidentes ou à projeter mes propres perceptions sur celles des autres. Il me fallait donc apprendre à regarder autrement un univers devenu familier.

Depuis une quinzaine d'années, j'anime des ateliers d'écriture et je reste toujours aussi sensible à ce qu'ils peuvent faire émerger. Un souvenir, un détail, une sensation, parfois quelques mots suffisent à laisser

entrevoir une expérience singulière. Ce qui continue de m'émerveiller, c'est aussi ce que les participants découvrent parfois eux-mêmes en écrivant ou en lisant leur texte à voix haute.

Comment donner à entendre ce qui ne se dit pas spontanément ? Cette question, qui accompagne depuis longtemps ma pratique, m'a conduite à proposer un atelier d'écriture en complément des entretiens semi-directifs. Non pour provoquer des émotions ou obtenir des témoignages plus intenses, mais pour offrir aux bénévoles une autre manière de revenir sur ce qu'ils avaient vécu.

C'est également ce qui explique la place accordée aux verbatims dans ce mémoire. Au-delà des rapprochements et des catégories d'analyse, je tenais à préserver quelque chose de la singularité des récits, des mots choisis, des hésitations parfois, et de la manière dont chacun donne sens à son expérience.

Ce mémoire est ainsi né de la rencontre de plusieurs chemins : une curiosité ancienne pour les émotions, un engagement associatif, un goût pour l'écriture et un intérêt profond pour les expériences humaines. Il ne s'agit pas de faire de mon parcours celui de tous les bénévoles, ni de chercher dans leurs paroles la confirmation de mes propres impressions. Bien au contraire, c'est en découvrant combien les expériences pouvaient différer que mon questionnement s'est progressivement enrichi.

J'espère que les pages qui suivent permettront de restituer quelque chose de cette diversité et de donner à entendre, derrière l'analyse, les voix de celles et ceux qui ont accepté de partager leur expérience.

Car pour comprendre l'engagement, il ne suffit peut-être pas de regarder ce que les bénévoles font. Il faut aussi chercher à comprendre ce qu'ils vivent en le faisant.

# NOTE DE SYNTHÈSE

**Contexte et problématique**

L'engagement bénévole est souvent abordé à travers les motivations qui conduisent à rejoindre une association, les activités réalisées ou les facteurs qui favorisent sa continuité. Pourtant, il constitue aussi une expérience humaine, faite de rencontres, de satisfactions, de difficultés et d'émotions qui peuvent prendre une place importante dans le parcours des bénévoles.

Ce mémoire s'intéresse à cette dimension émotionnelle, encore relativement peu explorée dans les recherches sur le bénévolat, à partir de la problématique suivante :

**Comment les émotions s'inscrivent-elles dans l'expérience de l'engagement bénévole et participent-elles à sa transformation ?**

L'objectif est de comprendre comment les émotions prennent place dans les expériences vécues par les bénévoles et peuvent participer aux évolutions de leur engagement, sans présupposer qu'elles constituent nécessairement un moteur ou un frein.

**Cadre théorique et démarche de recherche**

La revue de littérature mobilise deux approches complémentaires. La première envisage l'engagement bénévole comme un parcours évolutif, qui se construit dans le temps, en lien avec l'histoire personnelle, les relations et le cadre organisationnel. La seconde considère les émotions comme des expériences personnelles et sociales, dont la signification dépend des situations vécues et de ce qui importe à chacun. Leur articulation permet d'étudier les transformations de l'engagement au-delà des seuls changements visibles de missions ou de responsabilités.

La recherche repose sur une enquête qualitative menée au sein des Bureaux du Cœur, association qui permet l'hébergement temporaire de personnes sans logement dans des locaux professionnels inoccupés la nuit et le week-end. Son fonctionnement repose sur un réseau de délégations locales, animées par des bénévoles exerçant des missions variées.

Le matériau principal comprend huit entretiens semi-directifs avec des bénévoles et un atelier d'écriture réunissant sept participants. Trois entretiens avec des responsables de l'association, un entretien exploratoire dans une autre association et des ressources documentaires complémentaires ont permis de croiser les regards. Cette démarche privilégie la compréhension approfondie des expériences individuelles plutôt que leur représentativité statistique. La double position de bénévole et de chercheuse a également nécessité une attention particulière à la prise de recul et à la diversité des points de vue.

**Principaux résultats**

Les émotions traversent l'ensemble de l'expérience bénévole, mais leur place et leur signification varient selon les personnes. Elles peuvent accompagner la découverte du projet associatif, les rencontres avec les personnes accueillies, les réussites, les difficultés ou l'exercice des responsabilités. Joie, fierté, satisfaction, mais aussi inquiétude, frustration, colère ou déception apparaissent dans les récits. Ces émotions ne sont toutefois ni systématiques ni vécues de manière identique. Une même situation peut susciter des ressentis différents selon les attentes, les expériences antérieures et le sens que chacun donne à son engagement.

Les émotions participent aux transformations de l'engagement sans en déterminer directement l'évolution. Une déception ne conduit pas nécessairement à un retrait, tout comme une satisfaction ne se traduit pas systématiquement par un investissement accru. Les bénévoles peuvent poursuivre leur engagement malgré des difficultés, modifier leurs missions, prendre de nouvelles responsabilités ou choisir de réduire leur

implication. Les transformations peuvent également être plus discrètes : gagner en confiance, faire évoluer son regard sur soi, apprendre à prendre du recul ou à poser des limites. Ces évolutions s'inscrivent dans des parcours personnels et des circonstances de vie qui influencent les possibilités et les manières de s'engager.

Le collectif et le fonctionnement associatif participent pleinement à l'expérience émotionnelle. Les relations entre bénévoles peuvent nourrir l'enthousiasme, le sentiment d'appartenance et la solidarité, mais aussi susciter des tensions ou des déceptions. De même, les missions confiées, les ressources disponibles, l'accompagnement proposé et les décisions organisationnelles influencent la manière dont chacun vit son engagement. Les émotions révèlent ainsi des attentes parfois implicites concernant l'utilité, la reconnaissance, la coopération, le soutien ou la participation aux décisions. Elles montrent également que les difficultés ne sont pas toujours exprimées ou perçues par l'entourage associatif.

**Apports et perspectives pour le management associatif**

Ces résultats invitent à considérer les émotions comme une source de compréhension de l'expérience bénévole, plutôt que comme des réactions à maîtriser ou des leviers à mobiliser pour fidéliser les bénévoles.

Plusieurs perspectives se dégagent pour le management associatif. Il s'agit d'abord de développer une écoute attentive aux expériences vécues, en s'appuyant notamment sur les espaces d'échange existants, sans imposer l'expression des émotions. L'accompagnement pourrait également mieux prendre en compte la diversité et l'évolution des parcours, en rendant plus visibles les possibilités de changer de mission, de prendre des responsabilités, de faire une pause ou de passer le relais. Le soutien entre bénévoles, la préparation aux responsabilités et la prévention de l'essoufflement constituent d'autres enjeux importants.

Enfin, les expériences émotionnelles pourraient enrichir le fonctionnement associatif lui-même : en tirant des enseignements des situations vécues pour améliorer les missions, en complétant les indicateurs d'activité par une attention à l'expérience des bénévoles et en anticipant davantage les conséquences humaines et relationnelles des décisions. Ces propositions prolongent des pratiques et des réflexions déjà engagées aux Bureaux du Cœur et restent à adapter et à expérimenter.

**Conclusion**

Cette recherche montre que les émotions ne sont ni simplement un moteur ni simplement un frein de l'engagement bénévole. Elles constituent une dimension de l'expérience, dont la signification se construit au croisement des parcours individuels, des relations et du fonctionnement associatif. Leur prise en compte permet de mieux comprendre ce qui donne sens à l'engagement et les transformations, parfois peu visibles, qui le traversent.

Les résultats doivent être considérés au regard des limites d'une enquête qualitative menée auprès d'un nombre restreint de bénévoles, dans une seule association et à partir de récits principalement rétrospectifs. Ils ouvrent néanmoins des perspectives pour le management associatif : prêter attention à ce que vivent les bénévoles peut contribuer à mieux accompagner leurs parcours, à faire évoluer les pratiques et, plus largement, à prendre soin du projet collectif auquel ils contribuent.

# SOMMAIRE

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ET INTERROGÉES ..... 3
REMERCIEMENTS ..... 4
AVANT-PROPOS ..... 5
NOTE DE SYNTHÈSE ..... 7
**SOMMAIRE** ..... 9
INTRODUCTION GÉNÉRALE ..... 12
PARTIE 1 Comprendre l'engagement bénévole et ses émotions : les apports de la littérature ..... 15
1.1. Penser l'engagement bénévole comme une expérience évolutive et située ..... 15
1.1.1 Penser l'engagement bénévole dans le temps : la notion de parcours ..... 15
1.1.2 Le parcours d'engagement s'inscrit dans l'histoire et la vie du bénévole ..... 17
1.1.3 Le rôle de l'organisation et des relations dans l'expérience bénévole ..... 20
1.2. Penser les émotions comme une dimension constitutive de l'expérience d'engagement ..... 24
1.2.1 Comprendre l'émotion : un phénomène complexe, personnel et social ..... 24
1.2.2 L'émotion comme dimension de l'expérience d'engagement ..... 27
1.2.3 Émotions, action et régulation : des dimensions individuelles et collectives ..... 30
PARTIE 2 Terrain de recherche et démarche méthodologique ..... 35
2.1. Les Bureaux du Cœur : un terrain associatif en développement autour d'un dispositif original d'accueil ..... 35
2.1.1. D'une initiative solidaire à un réseau d'accueil développé sur le territoire ..... 35
2.1.2 Une organisation territorialisée : diversité des engagements, coordination et gouvernance ..... 37
2.1.3. Entrer dans l'association et y poursuivre son engagement : parcours, accompagnement et structuration ..... 39
2.2 Une démarche de recherche qualitative construite au fil de l'enquête ..... 41
2.2.1 Construction du questionnement et posture de recherche ..... 41
2.2.2 Les entretiens : constitution du corpus et conduite de l'enquête ..... 45
2.2.3 L'atelier d'écriture et les matériaux complémentaires ..... 47
2.2.4 Traitement des matériaux et construction des résultats ..... 49
PARTIE 3 Les émotions dans l'expérience bénévole : vécus, évolutions et dynamiques associatives ..... 53
3.1 Les émotions dans l'expérience bénévole : des premiers élans à l'exercice des missions ..... 53
3.1.1 L'entrée dans l'engagement : des émotions présentes, mais ni exclusives ni systématiques ..... 54
3.1.2 Être au contact des personnes accueillies : des expériences émotionnelles multiples ..... 55
3.1.3 Les émotions dans l'exercice des missions : des expériences différentes selon les activités et les responsabilités ..... 57
3.2 Les émotions au fil des parcours d'engagement bénévole : des expériences qui se vivent et se transforment ..... 59
3.2.1 Les évolutions concrètes de l'engagement : poursuivre, ajuster ou prendre de la distance ..... 59
3.2.2 Les ajustements dans le rapport à soi et à ses émotions ..... 62
3.2.3 Les parcours individuels, les contextes de vie et les conditions d'évolution de l'engagement ..... 66
3.3 L'expérience émotionnelle au sein des dynamiques collectives et organisationnelles ..... 70

3.3.1 Faire collectif : des expériences émotionnelles multiples et singulières ..... 70
3.3.2 Organiser et accompagner l'engagement bénévole ..... 74
PARTIE 4 Discussion des résultats et perspectives pour le management associatif ..... 83
4.1. Mettre les résultats en discussion avec la littérature : ce que les émotions apportent à la compréhension de l'engagement bénévole ..... 83
4.1.1. Les émotions, un éclairage sur ce qui donne sens à l'engagement ..... 83
4.1.2. Les émotions dans les transformations de l'engagement : au-delà des changements visibles . 85
4.1.3. Ce que les émotions révèlent du rapport des bénévoles au collectif et à l'organisation ..... 87
4.2. Des expériences émotionnelles aux pratiques de management associatif ..... 90
4.2.1. Comprendre et entendre les expériences émotionnelles des bénévoles ..... 91
4.2.2. Tenir compte des expériences émotionnelles pour accompagner les parcours individuels et collectifs ..... 94
4.2.3. Intégrer les expériences émotionnelles au fonctionnement associatif ..... 100
Figure ..... 106
CONCLUSION GÉNÉRALE ..... 109
BIBLIOGRAPHIE ..... 112
GLOSSAIRE ..... 116
SOMMAIRE DES ANNEXES ..... 117
Annexe 1 - Note méthodologique complémentaire : ressources documentaires et outils numériques mobilisés ..... 118
Annexe 2 - Guides d'entretien semi-directif ..... 119
Annexe 3 - Atelier d'écriture : déroulement et consignes proposées ..... 124
Annexe 4 - Productions de l'atelier d'écriture et échanges de clôture ..... 125
Annexe 5 - Paroles complémentaires ..... 131
Annexe 6 - Grille thématique d'analyse des matériaux ..... 135
Annexe 7 - Exemple de traitement d'un entretien ..... 137
Annexe 8 - Exemple de tableau de croisement des matériaux ..... 138

*« Le sourire de Sami, je ne l'avais pas trop vu sur le moment, j'étais pas très attentive, toute préoccupée que j'étais par le prochain accueil, par faire l'état des lieux de sortie.*

*J'ai proposé de prendre une photo, un avant-après en quelque sorte. J'ai cadré Sami, l'hôte, le logo de l'entreprise derrière. J'ai pris la photo.*

*En regardant le résultat, je me suis dit : "Waouh."*

*Ça s'est mis en pause dans ma tête.*

*Je me suis remémoré le chemin parcouru depuis le premier rendez-vous. Tous les rendez-vous mensuels où Sami était toujours sur la retenue, timide, gêné.*

*Dans son sourire ce jour-là, il y avait un soulagement.*

*Un relâchement du corps, des épaules, des mâchoires.*

*Je me suis rendu compte à quel point les Bureaux du Cœur peuvent changer physiquement une personne. À quel point la rue, l'inquiétude s'incarnent dans les corps.*

*Ce sourire, c'était la promesse d'un avenir meilleur. La confiance, le répit. La joie pure. »*

*Texte rédigé par une bénévole lors de l'atelier d'écriture, septembre 2026.*

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

S'engager bénévolement, c'est aussi vivre des expériences qui touchent, réjouissent, inquiètent ou déçoivent. Certaines rencontres restent longtemps en mémoire, certaines réussites donnent confiance, tandis que des difficultés peuvent conduire à s'interroger sur sa place ou sur la manière de poursuivre. Ces expériences émotionnelles ne se résument pourtant pas à des moments heureux ou difficiles. Elles prennent un sens particulier dans l'histoire de chacun, dans les relations nouées et dans les situations rencontrées au sein de l'association. Leur place dans l'engagement mérite dès lors d'être examinée au-delà de leurs effets apparents sur l'envie de continuer ou de partir.

Pour comprendre l'engagement bénévole, il ne suffit donc pas de s'intéresser aux raisons qui conduisent une personne à rejoindre une association, aux activités qu'elle réalise ou au temps qu'elle y consacre. L'engagement est aussi une expérience qui se construit et évolue au fil des missions, des rencontres et des responsabilités. Les attentes peuvent changer, les relations se transformer et la place occupée dans l'association être réinterrogée. S'intéresser aux émotions offre alors une autre manière d'aborder cette expérience, en portant attention à ce que les bénévoles vivent et à ce qui compte pour eux.

C'est dans cette perspective que j'ai choisi de mener mon enquête aux Bureaux du Cœur, une association dont le projet repose sur une idée aussi simple qu'originale : et si des bureaux vides la nuit pouvaient offrir un toit à des personnes qui n'en ont pas ? Née à Nantes, l'initiative a donné lieu à un premier accueil en 2019, avant de se développer progressivement jusqu'à constituer un réseau de quarante-six délégations en octobre 2026. Son siège se trouve désormais à Paris, mais son activité repose largement sur l'engagement de bénévoles au sein des délégations locales. Derrière cette idée simple, chaque accueil demande tout un travail de préparation et de coordination. Il faut trouver une organisation prête à ouvrir ses portes, construire un partenariat avec un organisme social, préparer les conditions de l'accueil et en assurer le suivi. Les bénévoles contribuent ainsi à des missions variées, de la prospection à l'organisation des accueils, sans nécessairement être tous en contact direct avec les personnes hébergées[1].

Cette diversité constitue l'un des intérêts de ce terrain pour ma recherche. L'engagement peut donner lieu à des rencontres humaines marquantes, mais il se vit aussi dans les responsabilités assumées, les relations entre bénévoles et les activités quotidiennes de l'association. Ces expériences prennent par ailleurs place dans des délégations aux histoires, aux tailles et aux fonctionnements différents, au sein d'une organisation en développement qui cherche à structurer son activité tout en préservant une certaine autonomie locale. Autant de situations et de contextes dans lesquels explorer la place des émotions dans l'engagement bénévole.

C'est dans cette association que je me suis moi-même engagée en 2024. Aucune délégation n'existait alors à Tours, et j'ai décidé de me lancer dans l'aventure pour y développer le projet, avant d'élargir mon engagement en devenant représentante des délégués en 2025. De la création d'une délégation aux échanges avec les instances nationales, j'ai ainsi découvert différentes facettes de la vie associative. Cette immersion a progressivement éveillé ma curiosité : comment les autres bénévoles vivaient-ils leur engagement ? Qu'est-ce qui les touchait, les enthousiasmait, les préoccupait parfois ? Et quelle place ces expériences pouvaient-elles prendre dans leur envie de poursuivre ou de faire évoluer leur engagement ?

Cette implication m'a donné une connaissance directe de l'association et a facilité mon accès au terrain. Elle impliquait aussi une vigilance particulière dans ma démarche de recherche : mes propres expériences et représentations pouvaient influencer mon regard sur les situations étudiées. J'ai donc cherché à prendre

[1] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Guide bénévole [Document interne] ; Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Site officiel. https://www.bureauxducoeur.org/ Le dispositif et l'organisation du réseau sont détaillés en section 2.1.

du recul sur mon vécu, afin de laisser toute leur place aux récits des autres bénévoles, y compris lorsqu'ils différaient de ce que j'avais moi-même vécu.

Mon questionnement est ainsi né de cette expérience associative et de ma curiosité pour le vécu des autres bénévoles. Je me suis d'abord intéressée à la manière dont les émotions pouvaient soutenir, fragiliser ou transformer l'engagement bénévole. Au contact des premiers entretiens, cette question de départ s'est progressivement précisée : plutôt que de rechercher principalement les effets des émotions sur l'engagement, mon attention s'est davantage portée sur la manière dont elles prennent place dans l'expérience des bénévoles et participent à ses évolutions.

Ce cheminement m'a conduite à formuler la problématique suivante :

**Comment les émotions s'inscrivent-elles dans l'expérience de l'engagement bénévole et participent-elles à sa transformation ?**

Cette question invite à explorer à la fois la place des émotions dans l'expérience vécue des bénévoles et la manière dont elles peuvent participer aux transformations de leur engagement, y compris les plus discrètes. Un bénévole peut en effet continuer à exercer les mêmes missions tout en les vivant autrement, prendre confiance, revoir ses attentes ou ressentir le besoin de prendre du recul. L'enjeu est donc de regarder au-delà des changements visibles dans les activités bénévoles, pour s'intéresser aussi à la manière dont chacun vit son engagement et voit évoluer sa place au sein de l'association.

À partir des premiers entretiens, une hypothèse s'est progressivement dessinée : les émotions ne constitueraient ni simplement un moteur qui pousse à s'engager davantage, ni un frein qui conduit à prendre ses distances. Leur participation aux transformations de l'engagement dépendrait plutôt de la place qu'elles prennent dans l'expérience des bénévoles et du sens que ceux-ci donnent aux situations vécues. La manière dont les émotions participeraient à ces transformations pourrait également dépendre des parcours personnels, des relations avec le collectif et du contexte organisationnel. Cette hypothèse a guidé la suite de l'enquête, avant d'être confrontée aux autres matériaux recueillis et aux travaux scientifiques.

Cette réflexion conduit également à s'interroger sur la place du fonctionnement associatif dans les expériences vécues par les bénévoles. Au-delà des parcours individuels, comment les pratiques d'accompagnement et les choix organisationnels peuvent-ils contribuer à la manière dont les bénévoles vivent leur engagement, et que peut apporter la prise en compte de cette dimension émotionnelle au management associatif ?

Pour explorer ces questions, j'ai choisi de donner une place centrale à la parole des bénévoles et à leurs histoires d'engagement. Au fil de huit entretiens individuels, ils m'ont raconté leur parcours, les rencontres et les expériences qui les avaient marqués, les émotions qu'ils y associaient et ce qui avait parfois changé dans leur manière de s'engager.

J'ai également proposé à sept bénévoles de prendre un autre chemin pour raconter leur engagement : celui de l'écriture. À travers des souvenirs, des scènes vécues et des lettres adressées à une émotion, cet atelier, dont est issu le texte qui ouvre ce mémoire, a offert une autre manière d'exprimer ce qui avait été vécu. Trois entretiens avec des responsables des Bureaux du Cœur, un entretien exploratoire auprès d'une responsable d'une autre association, ainsi que des documents et des échanges complémentaires, sont venus enrichir l'enquête et croiser les regards sur l'engagement et le fonctionnement associatif.

Cette démarche qualitative privilégie la compréhension approfondie des expériences plutôt que leur représentativité statistique. Le croisement des récits et des regards permet de mieux comprendre la singularité des parcours, tout en faisant apparaître les points communs et les différences dans la manière dont les bénévoles racontent et interprètent leur engagement avec le recul. À partir de ce terrain particulier, cette recherche ambitionne également de nourrir plus largement la réflexion sur la place des émotions dans l'engagement bénévole et sur leur prise en compte dans les pratiques associatives.

Pour répondre à cette problématique, nous commencerons par explorer les apports des travaux scientifiques sur l'engagement bénévole et les émotions, afin de comprendre comment l'engagement se construit et évolue au fil des parcours, des relations et des situations vécues. Nous découvrirons ensuite plus précisément les Bureaux du Cœur, leur fonctionnement, la diversité des missions bénévoles et la démarche d'enquête qui a permis de recueillir et d'analyser les témoignages des bénévoles. Leurs récits nous conduiront au cœur des expériences émotionnelles qui jalonnent l'engagement et des transformations auxquelles elles peuvent participer : à travers leurs réussites et leurs difficultés, nous verrons comment les émotions prennent place dans leur engagement et accompagnent ses transformations, au croisement des histoires personnelles, des relations et du fonctionnement associatif. Enfin, la mise en discussion des résultats avec la littérature permettra d'en approfondir la portée, avant d'explorer les perspectives qu'ils ouvrent pour l'accompagnement des bénévoles et les pratiques de management associatif.

# PARTIE 1 Comprendre l'engagement bénévole et ses émotions : les apports de la littérature

Pour comprendre la place que peuvent prendre les émotions dans l'engagement bénévole, il faut d'abord préciser comment l'expérience de cet engagement peut être pensée. L'engagement ne se limite pas au moment où une personne décide de devenir bénévole : il se construit et peut évoluer au fil du temps. Cette évolution s'inscrit dans le parcours plus large de la personne, mais aussi dans les relations et le cadre associatif dans lesquels son activité prend place. Cette première partie vise donc à construire progressivement une lecture de l'engagement bénévole comme une expérience évolutive et située, avant d'examiner comment les émotions s'inscrivent dans cette expérience et peuvent participer à ses transformations.

## 1.1. Penser l'engagement bénévole comme une expérience évolutive et située

### 1.1.1 Penser l'engagement bénévole dans le temps : la notion de parcours

**L'engagement bénévole comme processus qui évolue dans le temps**

Avant de s'intéresser à la manière dont l'engagement bénévole se construit et évolue, il est utile de préciser brièvement ce que recouvre ici le bénévolat. Selon *le Guide du bénévolat 2024-2025*, publié sur le portail gouvernemental de la vie associative, « *il n'existe pas de définition juridique du bénévolat* » (Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, 2024, p. 2). Le guide reprend alors la définition formulée par le Conseil économique et social en 1993 : « *Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial* » (p.2)[2].

Cette définition permet de délimiter l'activité bénévole, sans pour autant rendre compte de toute la diversité des formes qu'elle peut prendre ni de la manière dont elle est vécue par les personnes qui s'engagent. C'est précisément cette dernière dimension qui nous intéresse pour notre mémoire : au-delà du fait d'exercer une activité bénévole, il s'agit de comprendre comment l'engagement se construit et évolue au cours du temps.

Les travaux d'Olivier Fillieule (2001) permettent d'abord de penser l'engagement comme un processus qui évolue dans le temps. Dans son article *Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel*, il invite à considérer l'engagement comme un « *phénomène variable à la fois en intensité et en durée, qui évolue en fonction de variables contextuelles et situationnelles, qu'elles soient d'ordre social ou individuel* » (p. 199). Cette perspective le conduit à considérer le militantisme comme une « *activité sociale individuelle et dynamique* » (p. 200), ce qui implique, selon lui, d'intégrer la dimension temporelle à son analyse.[3]

L'intérêt de cette approche pour l'étude du bénévolat est de ne pas isoler le moment de l'entrée dans l'engagement de ce qui le précède et de ce qui se déroule ensuite. Fillieule évoque ainsi « *des prédispositions au militantisme, du passage à l'acte, des formes différenciées et variables dans le temps prises par l'engagement* », mais aussi la multiplicité des engagements au cours du cycle de vie, la défection, les déplacements d'un collectif à un autre ou encore la rétraction et l'extension des engagements (Fillieule, 2001, p. 201).

La notion de carrière qu'il mobilise permet également d'associer deux dimensions de ce processus. En s'appuyant sur les travaux d'Everett Hughes et d'Howard Becker, Fillieule distingue une dimension

[2] Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative. (2024). Le guide du bénévolat 2024–2025. https://www.associations.gouv.fr/
[3] Fillieule, O. (2001). Post scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Revue française de science politique, 51(1–2), 199–215. https://doi.org/10.3406/rfsp.2001.403613

objective, composée notamment des positions, missions et responsabilités successivement occupées, et une dimension subjective, correspondant aux changements dans la manière dont la personne perçoit son existence et interprète ce qui lui arrive. Il met ainsi en relation l'histoire de la personne et le contexte dans lequel elle évolue. Ces éléments invitent à replacer l'engagement dans le parcours plus large de la personne, en tenant compte de son histoire, des différents espaces de sa vie et du sens qu'elle donne à ses expériences (Fillieule, 2001).

La distinction entre dimensions objective et subjective sera particulièrement utile pour notre recherche : elle permettra d'examiner les transformations de l'engagement bénévole, au-delà des seuls changements de missions, de responsabilités ou d'investissement, en s'intéressant aussi à la manière dont les bénévoles vivent et interprètent ces évolutions. Les travaux de Fillieule permettent donc de poser une première idée importante : pour comprendre un engagement, il faut regarder ce qui se passe dans le temps et pas seulement pourquoi la personne s'est engagée au départ.

Les travaux de Maud Simonet-Cusset permettent de prolonger cette perspective en l'appliquant plus spécifiquement à l'expérience bénévole.[4] Dans son article *Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail* (2004), Simonet-Cusset mobilise les outils de la sociologie du travail pour analyser l'activité bénévole à partir d'une recherche menée en France et aux États-Unis. Son objectif principal n'est pas d'étudier les parcours bénévoles. Son analyse apporte toutefois des éléments directement utiles ici puisqu'elle montre que l'expérience bénévole elle-même évolue au cours du temps.

Simonet-Cusset écrit ainsi que « *l'analyse de l'expérience bénévole ne peut faire l'économie d'une analyse dynamique parce que l'engagement dans la pratique évolue et se transforme dans le temps* » (Simonet-Cusset, 2004, p. 147). Elle montre également ce que ces évolutions peuvent recouvrir concrètement : « *Le nombre d'heures consacrées à la pratique, les types d'activités effectuées, les lieux où on les effectue varient au cours de la vie du bénévole* » (p. 147). Les bénévoles peuvent aussi changer d'association, interrompre leur activité ou la reprendre plus tard. Simonet-Cusset constate ainsi que les personnes rencontrées au cours de son étude ont « *un parcours de bénévole, plus ou moins long, plus ou moins dense, plus ou moins linéaire* » (p. 147).

Ces travaux permettent donc de retrouver directement dans le bénévolat l'idée introduite par Fillieule : l'engagement n'est pas figé, il peut changer dans sa durée, son intensité ou dans les activités réalisées. Simonet-Cusset mobilise elle aussi la notion de carrière, qu'elle présente comme « *un outil conceptuel intéressant pour prendre en compte cette dimension processuelle de la pratique bénévole* » (2004, p. 147). Dans notre recherche, nous avons cependant choisi de privilégier la notion de parcours, dont les apports seront précisés à partir des travaux de Bénédicte Zimmermann.[5]

**La notion de parcours : une expérience qui se construit, se vit et s'interprète**

Les travaux de Zimmermann, qui étudie les parcours professionnels, nous permettent de préciser la notion de parcours que nous mobilisons pour analyser l'engagement bénévole. Dans son chapitre *Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels* (2013), elle distingue notamment le parcours de notions proches comme la trajectoire, la carrière ou l'itinéraire. Pour Zimmermann, un parcours suppose une forme de continuité, mais pas un chemin tracé à l'avance : « *Mais continuité n'implique ni linéarité, ni direction prédéterminée »* (Zimmermann, 2013, p. 53). Cette idée est importante pour notre sujet : parler de parcours bénévole ne signifie pas supposer que tous les bénévoles

[4] Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. Revue de l'IRES, 44(1), 141–155.
[5] Zimmermann, B. (2013). Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels. Dans S. Ertul, J.-P. Melchior et É. Widmer (dir.), Travail, santé, éducation. Individualisation des parcours sociaux et inégalités (p. 51–61). L'Harmattan.

passent par les mêmes étapes, ni que leur engagement évolue forcément vers davantage d'implication ou vers une transformation de la personne.

Zimmermann montre également que le parcours se construit dans l'interaction entre la personne et son environnement : *« C'est dans l'interaction entre des données personnelles et un environnement, susceptible d'opposer résistances et contraintes ou au contraire d'offrir ressources et supports collectifs, que se dessine un parcours »* (2013, pp. 53-54). Le parcours ne dépend donc pas uniquement de la personne et de sa volonté. Il se construit dans la rencontre entre ce qu'elle est, ce qu'elle a vécu et l'environnement dans lequel elle évolue. Cet environnement peut lui offrir des possibilités et des ressources, mais aussi lui imposer des contraintes. Cette idée sera importante plus loin pour comprendre la place du cadre relationnel et organisationnel dans l'expérience bénévole.

Zimmermann (2013) ajoute à cette dimension interactive une dimension réflexive : la personne ne fait pas que vivre une succession d'événements, elle les interprète et leur donne du sens. Le parcours comprend donc à la fois ce qui arrive à la personne et la manière dont elle vit et comprend ce qui lui arrive. On retrouve ici, sous une autre forme, la distinction faite par Fillieule entre une dimension objective et une dimension subjective. Cette distinction est importante pour notre travail : il ne s'agit pas seulement de regarder comment l'activité bénévole évolue concrètement, mais aussi comment la personne vit et interprète ces évolutions.

Cette approche permet enfin d'élargir le regard aux différents espaces de vie de la personne. Zimmermann évoque *« une pluralité de rôles et d'identités possibles »*, *« les éventuels passages entre différents mondes »* et, surtout, la nécessité de *« prendre en compte la totalité de la personne et des espaces qu'elle traverse »* (Zimmermann, 2013, p. 55). Elle invite ainsi à ne pas considérer une dimension de l'existence indépendamment des autres.

Bien que développée ici à partir de travaux sur les parcours professionnels, cette approche a également été mobilisée pour étudier le bénévolat. C'est notamment le cas de Saskia Weber Guisan (2018), qui s'appuie explicitement sur les travaux de Zimmermann et choisit le terme de parcours pour désigner les « *chemins bénévoles* » (p. 113) qu'elle reconstruit à partir d'entretiens biographiques. Son approche montre notamment que l'univers familial ou certaines expériences de jeunesse, comme le scoutisme, peuvent participer à la construction de ces parcours. L'entrée dans l'engagement s'inscrit ainsi dans une histoire déjà commencée, faite d'expériences, de valeurs et de ressources construites auparavant.[6]

L'engagement bénévole sera donc envisagé ici comme une expérience qui évolue dans le temps et qui s'inscrit dans un parcours. Cette notion permet de prendre en compte les changements que peut connaître l'engagement sans supposer qu'ils suivent une direction définie à l'avance. Elle permet aussi de considérer la manière dont la personne vit et interprète ce qui lui arrive, son histoire et l'environnement dans lequel elle évolue. Mais si le bénévole a une vie qui ne se limite pas à son engagement, il faut maintenant regarder plus précisément comment son parcours bénévole s'articule avec les autres dimensions de son parcours de vie.

### 1.1.2 Le parcours d'engagement s'inscrit dans l'histoire et la vie du bénévole

#### L'engagement au croisement de l'histoire et des sphères de vie du bénévole

La notion de parcours retenue précédemment conduit à ne pas isoler l'engagement bénévole du reste de la vie de la personne. Comme le souligne Zimmermann (2013), le parcours permet de prendre en compte

[6] Weber Guisan, S. (2018). *Engagement bénévole et développement du pouvoir d'agir (Cahiers de la Section des sciences de l'éducation, n° 140)*. Éditions Interroger l'éducation. https://doi.org/10.4000/books.eie.937

*« une pluralité de rôles et d'identités possibles »*, ainsi que *« les éventuels passages entre différents mondes »* (p. 55). Il permet surtout de *« prendre en compte la totalité de la personne et des espaces qu'elle traverse »* (p. 55). Le bénévole ne peut donc pas être regardé uniquement à travers son activité dans l'association. Son engagement s'inscrit dans une histoire qui lui est antérieure, tandis que sa vie personnelle, familiale ou professionnelle continue d'évoluer au cours de son engagement.

Les travaux de Weber Guisan et Cortessis (2017) permettent de préciser les relations qui peuvent exister entre ces différentes dimensions. Leur étude porte sur des jeunes bénévoles âgés de 16 à 25 ans et s'inscrit dans une recherche consacrée au développement de compétences, ce qui invite à rester prudent dans la généralisation de leurs résultats à l'ensemble des bénévoles. Leur analyse est néanmoins particulièrement utile ici puisqu'elle porte précisément sur la place qu'occupe l'activité bénévole parmi les autres sphères de l'existence. Weber Guisan et Cortessis proposent ainsi, plutôt que de considérer le bénévolat « *comme une sphère à part et imperméable* », de s'interroger « *sur ses relations et articulations dynamiques avec d'autres sphères* » (p. 500).[7]

Cela ne signifie pas que toutes les dimensions de la vie sont nécessairement imbriquées. Weber Guisan et Cortessis montrent que les frontières entre les sphères peuvent être plus ou moins perméables. Elles peuvent rester relativement distinctes, entrer en tension ou, au contraire, donner lieu à des passages et se nourrir mutuellement. Cette possibilité d'échanges entre les sphères apparaît notamment à travers la notion de franchissement des frontières (boundary crossing) entre les différentes sphères de vie. Weber Guisan et Cortessis distinguent le simple transfert, qui fonctionne dans un seul sens, de ce processus, qui inclut « *des allers et retours, des alimentations mutuelles et des interactions entre les pratiques* » (p. 507). Les relations entre le bénévolat et les autres dimensions de la vie peuvent ainsi être réciproques : des expériences ou des ressources construites dans une autre sphère peuvent être mobilisées dans l'activité bénévole et, inversement, ce qui est vécu ou appris dans le bénévolat peut être réinvesti ailleurs.

Cette articulation ne concerne toutefois pas seulement les expériences qui précèdent l'engagement : la trajectoire personnelle continue d'évoluer au cours du parcours bénévole. Cette idée apparaît notamment dans une recherche menée au Québec auprès de bénévoles engagés dans les secteurs scolaire, religieux et culturel. Gagnon et al. (2004) en présentent les premiers résultats, développés ensuite par Fortin et al. (2007) ; ces deux publications seront donc mobilisées ici comme deux textes complémentaires issus d'un même programme de recherche.[8]

Gagnon et al. (2004) observent ainsi que « *l'engagement n'est pas toujours égal, ni surtout aussi important à tous les moments de la trajectoire de chacun* » (p. 51). Dans les parcours étudiés, il s'articule à des événements intervenant dans d'autres dimensions de l'existence : déménagement, décès, retraite, changement de situation familiale ou professionnelle, par exemple. Il ne s'agit pas d'établir un lien mécanique entre ces événements et l'évolution de l'engagement, mais de montrer que la place occupée par le bénévolat peut évoluer en lien avec ce qui se passe dans les autres dimensions de la vie.

Fortin et al. (2007) prolongent cette perspective en cherchant à situer l'engagement « *dans l'ensemble de la trajectoire personnelle* » et à comprendre « *la place que celui-ci occupe dans leur vie* » (p. 45). Leur analyse montre que le bénévolat peut s'inscrire dans la continuité d'une histoire familiale ou de valeurs déjà présentes, mais aussi prendre une place nouvelle à l'occasion de changements dans l'existence.

Le parcours bénévole ne peut donc pas être compris selon un schéma simple dans lequel l'histoire passée de la personne expliquerait seulement son entrée dans l'engagement. Le parcours personnel continue d'évoluer pendant le parcours bénévole, et les relations entre les différentes dimensions de la vie peuvent elles-mêmes changer.

---

[7] Weber Guisan, S., & Cortessis, S. (2017). La perméabilité des sphères éducatives et de socialisation : l'exemple du bénévolat des jeunes. Revue suisse des sciences de l'éducation, 39(3), 499–517.

[8] Gagnon, É., Fortin, A., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2004). Donner du sens. Trajectoires de bénévoles et communautés morales. Lien social et Politiques, (51), 49–57. https://doi.org/10.7202/008869ar ; Fortin, A., Gagnon, É., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2007). Les temps du soi. Bénévolat, identité et éthique. Recherches sociographiques, 48(1), 43–64. https://doi.org/10.7202/016206ar

**Le bénévolat peut aussi contribuer à l'évolution du parcours personnel**

La relation ne fonctionne cependant pas uniquement du parcours personnel vers le bénévolat. L'expérience bénévole peut, elle aussi, prendre une place dans l'histoire de la personne. C'est notamment ce que cherchent à comprendre Fortin et al. lorsqu'ils étudient « *comment l'engagement bénévole travaille l'identité* » (2007, p. 44).

Cette formulation est utile car elle n'oblige pas à considérer que le bénévolat transforme nécessairement la personne. Les parcours étudiés montrent au contraire plusieurs configurations. Dans certaines situations, l'engagement accompagne une rupture ou un changement important. Dans d'autres, il contribue plutôt à préserver une continuité. Les auteurs écrivent ainsi que « *le bénévolat permet, avec d'autres activités, de stabiliser l'identité et représente une certaine permanence* » (p. 47). Le bénévolat peut donc s'inscrire dans des changements, mais aussi soutenir une forme de continuité ou de stabilisation dans le parcours.

Gagnon et al. (2004) apportent la même nuance lorsqu'ils précisent que « *le bénévolat n'est pas nécessairement le signe d'une réorientation de parcours* » (p. 52). Ils opposent notamment les situations dans lesquelles il favorise le changement à celles où il permet au contraire de maintenir une continuité malgré les changements qui surviennent. Le bénévolat peut ainsi prendre part à un travail de construction, de recomposition ou de stabilisation identitaire, sans pour autant résumer l'identité de la personne. Les auteurs rappellent d'ailleurs que le bénévole existe en dehors de cette activité, même lorsque celle-ci occupe une place importante dans sa vie (p. 52). Cette précision est essentielle : l'engagement reste une dimension de son parcours parmi d'autres.

Les travaux de Havard Duclos et Nicourd (2005)[9] permettent d'observer une forme particulière que peut prendre ce lien entre histoire personnelle et engagement. À partir d'une enquête menée auprès de bénévoles et de militants d'associations de solidarité, les chercheuses s'intéressent à la manière dont l'engagement peut participer à la reconstruction de l'identité de personnes ayant traversé des expériences difficiles. Elles montrent que, pour certaines personnes ayant connu des situations de précarité, d'humiliation, de domination, de stigmatisation ou encore des parcours scolaires interrompus, l'engagement peut participer à un processus de restauration identitaire : « *l'engagement va alors permettre d'effectuer une réparation des blessures, de l'humiliation, de la honte, des stigmates* » (Havard Duclos & Nicourd, 2005, p. 66).

Cette analyse ne permet évidemment pas de considérer qu'il existerait derrière tout engagement une blessure à réparer. Elle montre en revanche qu'une expérience antérieure douloureuse peut, dans certaines histoires de vie, participer au sens particulier que prend ensuite une activité bénévole. Dans certaines situations étudiées par Havard Duclos et Nicourd, l'engagement permet notamment de renouer avec une aspiration qui n'avait pas pu se réaliser. L'engagement prend alors sens en relation avec une histoire singulière.

Ces recherches permettent donc d'aller plus loin que l'idée selon laquelle l'histoire personnelle expliquerait la manière de s'engager. Le bénévolat s'inscrit dans le parcours de la personne, mais il peut aussi, selon les situations, participer à ce qui se poursuit, se transforme ou se reconstruit dans ce parcours.

**Le sens de l'engagement diffère selon les personnes et peut évoluer**

Cette relation entre parcours personnel et parcours bénévole conduit enfin à s'intéresser à la place et au sens que l'engagement prend pour la personne. Gagnon et al. (2004) expliquent précisément chercher à comprendre « *le sens que chacun lui donne en l'intégrant à son parcours et son identité* » (p. 49). Ils

[9] Havard Duclos, B., & Nicourd, S. (2005). Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. Pensée plurielle, 9(1), 61–73. https://doi.org/10.3917/pp.009.0061

soulignent également que « *le bénévolat n'a pas exactement le même sens pour les membres d'un même groupe* » (p. 54).

Au sein d'un même collectif, l'engagement ne prend donc pas nécessairement la même signification pour chacun. Il peut occuper une place différente selon les histoires personnelles, les autres dimensions de l'existence et le moment du parcours. Cette place peut également évoluer pour une même personne au fil du temps. Ce n'est donc pas seulement la forme concrète de l'engagement qui peut changer ; ce qu'il représente pour la personne peut lui aussi se transformer.

Havard Duclos et Nicourd (2005) montrent également que les différentes activités exercées au sein d'une même association ne prennent pas nécessairement le même sens pour une personne. Certaines peuvent avoir une « *résonance biographique* » particulière (p. 68), c'est-à-dire prendre un sens particulier au regard de l'histoire de la personne. Le sens de l'engagement ne tient donc pas seulement au fait d'*être bénévole* ou d'appartenir à une association. Il peut aussi être lié à l'activité réalisée et à la manière dont celle-ci prend sens dans le parcours de la personne.

Replacer le parcours bénévole dans le parcours plus large de la personne montre donc que l'engagement se construit en lien avec une histoire et avec les autres dimensions de la vie. Ces relations peuvent évoluer et fonctionner dans les deux sens : ce qui se passe ailleurs dans l'existence peut participer au parcours bénévole et, en retour, le bénévolat peut prendre part aux continuités ou aux changements du parcours personnel. La place et le sens de l'engagement ne sont donc ni identiques pour tous ni nécessairement stables dans le temps.

Mais comprendre l'engagement à partir du parcours de la personne ne suffit pas. Fortin et al. rappellent que « *la construction de l'identité […] ne se fait pas dans la solitude* » et que « *ce travail d'élaboration du soi se réalise au sein d'institutions et d'organisations* » (2007, p. 45). Ils précisent même que, lorsque le bénévolat participe à cette construction, il le fait « *par la médiation d'une organisation et des relations avec les autres bénévoles et avec ceux qui profitent de leur action* » (p. 45). L'expérience bénévole ne se construit donc pas uniquement dans l'articulation entre la personne, son histoire et les différentes dimensions de sa vie. Elle se construit aussi dans des relations et dans un cadre organisationnel concret.

### 1.1.3 Le rôle de l'organisation et des relations dans l'expérience bénévole

Les travaux précédents ont permis de comprendre que l'engagement bénévole s'inscrit dans un parcours personnel, en relation avec les différentes sphères de la vie, qui peuvent s'influencer mutuellement. Mais ce parcours se construit aussi dans un cadre collectif et organisationnel. Il faut donc maintenant examiner comment les relations, les activités et les conditions dans lesquelles les bénévoles exercent leurs missions participent à leur expérience de l'engagement.

#### L'engagement se construit dans un cadre collectif et relationnel

Les travaux de Havard Duclos et Nicourd (2005), mobilisés précédemment, permettent de comprendre comment l'engagement se construit dans la rencontre entre les attentes des bénévoles et le cadre organisationnel. Elles contestent l'idée selon laquelle l'engagement pourrait être expliqué par la seule volonté individuelle ou par une disposition naturellement altruiste. Elles rappellent que « *l'engagement ne se déroule pas hors des contraintes du monde social* » (p. 62). Les dispositions à s'engager se construisent notamment au cours des socialisations et dans les trajectoires personnelles. Mais celles-ci ne suffisent pas à expliquer que l'engagement devienne effectivement une pratique et, surtout, qu'il se maintienne dans le temps.

Havard Duclos et Nicourd écrivent ainsi que « *ces dispositions seules n'expliquent cependant pas l'engagement bénévole et surtout son maintien dans la durée* ». Pour s'exprimer, elles doivent pouvoir s'appuyer sur des organisations, c'est-à-dire sur « *un ensemble de relations sociales et de règles structurelles* ». Leur analyse conduit ainsi à définir le bénévolat comme « *le produit d'un ajustement entre*

*des attentes identitaires construites dans des histoires personnelles et un cadre associatif qui parvient à y répondre* » (Havard Duclos et Nicourd, 2005, p. 61-62).

Cette notion d'ajustement permet de relier les deux dimensions du raisonnement. L'histoire de la personne compte, mais elle ne suffit pas à elle seule pour comprendre l'engagement. Il faut également regarder ce que la personne rencontre dans l'association et ce que celle-ci lui permet de faire, de trouver ou de construire. Havard Duclos et Nicourd montrent notamment que les bénévoles peuvent trouver dans leur engagement un sens en lien avec leur trajectoire biographique, mais que ce sens est aussi largement construit par les collectifs d'engagement (Havard Duclos et Nicourd, 2005, p. 63). Ces derniers peuvent fournir différentes ressources, notamment à travers les activités proposées, les relations avec les autres ou les formes de reconnaissance.

Le cadre associatif n'est donc pas un simple décor dans lequel viendrait se poursuivre un engagement déjà entièrement construit par la personne. Il participe aux conditions dans lesquelles celui-ci prend forme et se poursuit. Havard Duclos et Nicourd le montrent encore lorsqu'elles expliquent que « *l'articulation entre les ressources identitaires fournies par l'organisation et les attentes de cohérence identitaire des individus permet de construire et de renforcer des engagements* » (p. 71). Il ne s'agit pas d'en déduire qu'un cadre associatif donné produit nécessairement les mêmes effets sur tous les bénévoles. Leur analyse montre plutôt que l'engagement se construit dans une rencontre entre une histoire singulière et ce que le collectif associatif offre à la personne.

Cette rencontre entre les attentes du bénévole et le cadre associatif peut également être éclairée par la notion de contrat psychologique, mobilisée par Bartel-Radic et Radic (2021) dans leur réflexion sur la satisfaction et la reconnaissance des bénévoles. Cette notion renvoie aux attentes et aux obligations que chacun pense pouvoir attendre de l'autre, au-delà des engagements formellement établis. Ces attentes ne sont pas nécessairement explicites ni partagées de la même manière par le bénévole et l'association. Les auteurs montrent que le sentiment qu'elles ne sont pas respectées peut être associé à des déceptions et à des réactions émotionnelles[10]. Cette approche complète celle de Havard Duclos et Nicourd en attirant l'attention sur la dimension parfois implicite des attentes et sur les décalages qui peuvent apparaître dans la relation entre le bénévole et l'association.

Les travaux de Stéphanie Vermeersch (2004)[11] permettent d'approfondir la dimension relationnelle de cette rencontre. Son étude porte sur deux formes d'engagement associatif, au sein des Restos du Cœur et d'une association de quartier parisienne, et cherche principalement à comprendre le sens de l'engagement bénévole. Son apport est particulièrement utile ici parce qu'elle montre que l'association constitue un espace collectif dans lequel la personne est engagée dans des relations et des interactions avec les autres.

Vermeersch considère l'identité comme un processus qui continue de se construire au cours de l'existence. Elle précise surtout que « *cette négociation ne s'effectue pas de façon solitaire. Elle suppose au contraire que l'individu soit inséré dans des relations sociales et impliqué dans des interactions* » (2004, p. 685). L'association peut alors constituer l'un des espaces dans lesquels ce processus se poursuit. Le bénévole y rencontre d'autres personnes, participe à un collectif et y occupe une certaine place.

Les relations qui se construisent dans l'association ne sont donc pas extérieures à l'expérience de l'engagement. Vermeersch montre notamment que la dynamique associative est fortement liée à l'état des relations interpersonnelles. Les liens créés, la reconnaissance entre les personnes et le fait de se sentir utile au sein d'un collectif peuvent participer au sens que prend l'engagement. Le sentiment d'utilité lui-même ne repose pas uniquement sur une appréciation personnelle : Vermeersch souligne que c'est aussi à travers son utilité au sein d'un collectif et vis-à-vis d'autrui que l'individu « "*se sent*" utile » (p. 704).

[10] Bartel-Radic, A., & Radic, N. (2021). Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations (chap. 10, p. 85–90). EMS Éditions.
[11] Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole. Revue française de sociologie, 45(4), 681–710. https://doi.org/10.3917/rfs.454.0681

Cette dimension relationnelle de l'engagement peut être approfondie à travers la question de la reconnaissance. Dans *Être bénévole*, Dreyer (2012) distingue une reconnaissance qui ne se réduit pas à la rétribution d'une contribution. Elle repose aussi sur la reconnaissance mutuelle entre les personnes. Il ne s'agit donc pas seulement de valoriser ce que le bénévole accomplit, mais aussi de le reconnaître dans sa singularité, à travers la considération qui lui est accordée, l'écoute et la qualité des relations.[12] Cette distinction permet de compléter l'approche de Vermeersch : le sentiment d'utilité au sein du collectif et le sentiment d'être reconnu comme une personne ne se recouvrent pas nécessairement.

Ces travaux permettent de préciser ce que recouvre ici la dimension relationnelle du cadre associatif. L'expérience bénévole se construit dans un environnement relationnel composé à la fois du collectif associatif auquel le bénévole participe et des différents acteurs avec lesquels son activité le met en interaction. Les relations, les interactions, la reconnaissance et la place occupée dans le collectif peuvent ainsi participer au sens que prend l'engagement pour la personne et à sa dynamique.

Mais les relations ne suffisent pas à rendre compte de tout ce qui compose le cadre dans lequel le bénévole agit. L'engagement passe également par des activités concrètes, réalisées avec certains moyens, selon certaines règles et dans une organisation particulière. Il faut donc compléter cette dimension relationnelle par les conditions concrètes dans lesquelles l'activité bénévole est réalisée.

**Les conditions concrètes de l'activité participent aussi à l'expérience bénévole**

L'activité bénévole est libre et non rémunérée, mais cela ne signifie pas qu'elle échappe aux questions d'organisation. Simonet-Cusset (2004) souligne que l'on ne devient pas immédiatement un bénévole capable d'exercer son activité : les associations peuvent sélectionner, former, accompagner ou encadrer les bénévoles et définir certaines règles de fonctionnement. Elle montre ainsi que les procédures constituent « *un principe d'organisation de la pratique et donc, au moins en partie, de l'expérience bénévole* » (p. 147). L'expérience du bénévolat dépend donc aussi de la manière dont l'activité est concrètement organisée.

Les travaux de Combes et Ughetto (2010)[13] permettent d'approfondir cette dimension. Leur recherche porte sur l'activité de bénévoles du Secours populaire et propose d'étudier l'association comme un univers dans lequel s'effectue du travail. Leur approche ne consiste pas à remettre en cause le caractère bénévole de l'activité, mais à prendre au sérieux ce que les personnes ont concrètement à faire. Les auteurs constatent ainsi que, dans les associations, « *s'y effectue du travail, qui n'a en soi rien d'aisé et qui ne peut raisonnablement se dérouler sans être soutenu par des formes d'organisation* » (Combes & Ughetto, 2010, p. 154).

Cette approche permet de regarder plus précisément ce que signifie l'organisation dans l'activité quotidienne. Combes et Ughetto la définissent comme un ensemble composé notamment d'objets, d'équipements matériels, de personnes, de prescriptions, de procédures internes et d'obligations légales. Cet ensemble ne laisse pas la personne seule face à sa tâche, mais l'insère dans un cadre qui est à la fois contraignant pour son action et susceptible de lui fournir « *des supports possibles, des prises* » (p. 158). L'organisation ne doit donc pas être pensée uniquement comme une série de règles qui encadrent le bénévole. Elle peut aussi lui apporter les moyens, les informations, les interlocuteurs ou les repères dont il a besoin pour réaliser son activité.

Cette question de l'organisation prend une dimension particulière dans le bénévolat. Bartel-Radic et Petit (2021), dans l'introduction de l'ouvrage *Bénévolat et management*, soulignent le paradoxe qui consiste à devoir organiser et coordonner une activité reposant sur un engagement libre, non rémunéré et sans lien de subordination. Selon les auteurs, le management des bénévoles ne peut donc être une simple

[12] Dreyer, P. (2012). *Être bénévole. Motivation - Engagement - Reconnaissance (avec la collaboration de Mélanie Pérenne)*. Chronique Sociale.
[13] Combes, M.-C., & Ughetto, P. (2010). Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement. Travailler, 24(2), 153–174.

transposition de celui des salariés, sans pour autant renoncer à organiser leur activité. Il suppose de tenir compte des spécificités de l'engagement bénévole, en cherchant à concilier les besoins de l'action collective et la liberté des personnes qui y contribuent.[14]

Cette perspective est importante parce qu'être engagé dans une association et adhérer à sa cause ne font pas disparaître les difficultés liées à l'activité elle-même. Combes et Ughetto montrent qu'un bénévole peut connaître des moments de lassitude face au travail à effectuer et éprouver la pénibilité de certaines tâches (p. 162). Être engagé n'annule donc pas l'expérience concrète de l'activité. Celle-ci peut être plus ou moins facile à réaliser selon les tâches confiées, les moyens disponibles et les supports sur lesquels le bénévole peut s'appuyer.

Les auteurs montrent par exemple que l'autonomie laissée aux bénévoles peut constituer une possibilité d'agir, tout en pouvant aussi les conduire à devoir mobiliser largement leurs propres ressources lorsque les explications, les outils ou les interlocuteurs manquent. Leur analyse permet ainsi de dépasser une opposition simple entre une organisation qui serait bonne ou mauvaise. Un même élément du fonctionnement associatif peut constituer une ressource dans certaines situations et une contrainte dans d'autres.

Ces conditions concrètes ne sont pas sans lien avec la dynamique de l'engagement. Combes et Ughetto soulignent que les questions d'organisation sont liées à celles de l'engagement, de son maintien et du sens trouvé à rester dans l'association (p. 158). Ils précisent également que « *l'activité productive des comités locaux dans lesquels ils sont insérés, les tâches qui sont les leurs, les moyens avec lesquels ils doivent faire, l'appui ou non des "collègues", sont décisifs dans cette dynamique* » (p. 166).

Ces résultats ne permettent pas d'établir une relation mécanique entre les conditions d'organisation et la poursuite ou l'arrêt de l'engagement. Ils montrent en revanche que l'évolution d'un engagement ne peut pas être comprise uniquement à partir de la trajectoire personnelle du bénévole ou de son adhésion à la cause. Les conditions concrètes de réalisation de l'activité participent à la manière dont l'engagement est vécu et peuvent intervenir dans sa dynamique, sans que leurs effets soient mécaniques ni identiques selon les bénévoles.

L'expérience bénévole se construit donc aussi dans la réalisation concrète de l'activité. Les missions et les tâches, les moyens disponibles, les règles, les outils, les interlocuteurs et les relations avec les autres constituent les conditions dans lesquelles le bénévole agit. Le cadre organisationnel n'est pas seulement le contexte extérieur de l'engagement : il fait partie de l'environnement dans lequel l'expérience bénévole se construit.

**Conclusion 1.1**

Au terme de cette première section, l'engagement bénévole peut ainsi être compris comme une expérience évolutive et située. Il est évolutif parce qu'il se construit dans le temps : les activités réalisées, l'intensité de l'engagement, la place qu'il occupe dans la vie et le sens que la personne lui attribue peuvent changer au cours du parcours. Il est situé parce que cette expérience ne dépend pas de la personne seule. Elle se construit en lien avec son histoire et les autres dimensions de sa vie, mais aussi avec les personnes qu'elle rencontre, le collectif auquel elle participe et les conditions concrètes dans lesquelles elle exerce son activité.

Cette manière de penser l'engagement permet donc de ne pas séparer le bénévole de ce qu'il vit au cours de son parcours. Elle conduit au contraire à s'intéresser à la manière dont il fait l'expérience des différentes situations rencontrées dans son engagement et à la façon dont celles-ci peuvent prendre un sens différent selon les personnes et les moments du parcours.

[14] Bartel-Radic, A., & Petit, M. (2021). Allier bénévolat et management, un paradoxe ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations (p. 9–14). EMS Éditions.

Parmi les dimensions qui participent à cette expérience, les émotions occupent une place particulière. Il faut donc maintenant préciser comment elles peuvent être pensées et étudiées dans l'expérience de l'engagement bénévole.

## 1.2. Penser les émotions comme une dimension constitutive de l'expérience d'engagement

### 1.2.1 Comprendre l'émotion : un phénomène complexe, personnel et social

**L'émotion, l'impossible définition ?**

Définir ce qu'est une émotion n'est pas si simple, car les travaux qui lui sont consacrés n'en proposent pas une définition unique. Cette diversité tient notamment à la pluralité des approches développées pour étudier les émotions. Elle se retrouve également dans le vocabulaire employé : les auteurs ne mobilisent pas toujours les mêmes termes et ne donnent pas nécessairement le même sens aux notions d'émotion, d'affect, de sentiment ou encore de ressenti. Cette difficulté est renforcée par la mobilisation de travaux francophones et anglophones, les termes employés dans les deux langues ne se recouvrant pas toujours exactement.

Il n'existe donc pas de frontière terminologique totalement stabilisée entre ces différentes notions. L'objectif n'est pas ici d'aboutir à une définition générale de l'émotion, ni d'établir des distinctions qui seraient considérées comme universelles. Il s'agit plutôt de présenter quelques définitions et repères théoriques afin de préciser progressivement ce que recouvre la notion d'émotion dans notre mémoire et la manière dont nous aborderons sa place dans l'expérience vécue par les bénévoles.

Afin de disposer de premières bases terminologiques claires, nous nous référerons notamment à Akoun et Ansart (1999), qui distinguent :[15]

- l'affectivité, entendue comme « *l'ensemble des émotions, des sentiments et des passions individuels et collectifs* » (pp. 12-13) ;
- l'émotion, définie comme une « *Excitation vive et limitée dans le temps, accompagnée de manifestations physiques et culturelles différenciées selon leur contexte social* » (pp. 179-180) ;
- le sentiment, qui renvoie à des « *Réactions affectives de longue durée, positives ou négatives, intervenant dans la socialisation, les motivations et la construction des actions collectives* » (p. 476).

Ces définitions servent ici de points de repère, sans pour autant prétendre s'appliquer à l'ensemble de la littérature. Dans notre recherche, le terme affectif pourra ainsi être employé dans un sens large, pour désigner le champ plus général dans lequel s'inscrivent notamment les émotions et les sentiments. Le terme ressenti sera utilisé plus simplement pour parler de ce que la personne éprouve subjectivement, sans supposer qu'elle sache nécessairement l'identifier ou le nommer avec précision.

Le terme émotion sera néanmoins privilégié puisqu'il est au cœur de notre question de recherche. Il ne s'agira pas d'en recenser ici l'ensemble des définitions ou des modèles, mais d'en poser quelques caractéristiques essentielles. Les travaux de Bernard (2015) et de Scherer (2005)[16] permettent notamment de comprendre que l'émotion constitue un phénomène complexe, qui fait intervenir plusieurs dimensions.[17]

[15] Akoun, A., & Ansart, P. (dir.). (1999). Dictionnaire de sociologie. Le Robert/Seuil. Entrées « Affect et affectivité » (p. 12–13), « Émotion » (p. 179–180) et « Sentiment » (p. 476–477).

[16] Scherer, K. R. (2005). What are emotions ? And how can they be measured ? Social Science Information, 44(4), 695–729. https://doi.org/10.1177/0539018405058216

[17] Bernard, J. (2015). *Les voies d'approche des émotions : enjeu de définition et catégorisations*. *Terrains/Théories*, (2). https://doi.org/10.4000/teth.196

Bernard (2015) montre en effet que les émotions ont fait l'objet de travaux issus de différentes disciplines, qui mettent l'accent sur leurs dimensions biologiques, psychologiques ou socioculturelles. Cette diversité des regards montre déjà que l'émotion peut être appréhendée sous plusieurs dimensions.

Le modèle proposé par Scherer (2005) permet de préciser cette première approche. Pour cet auteur, l'émotion ne correspond pas uniquement à ce que la personne ressent consciemment. Elle désigne un processus plus large qui se met en place lorsqu'un événement est évalué comme important au regard de ce qui compte pour elle. Ce processus associe plusieurs composantes : l'évaluation de ce qui se passe, des changements corporels, une préparation à l'action, des manifestations visibles ou audibles, par exemple sur le visage, dans la voix ou dans les mouvements du corps, et enfin l'expérience subjective, c'est-à-dire ce que la personne éprouve. Ces différentes composantes sont liées et peuvent évoluer ensemble au cours de l'émotion vécue (Scherer, 2005, pp. 697-698).

Ces différents apports permettent d'éviter deux raccourcis. Le premier serait de réduire l'émotion à une simple réaction corporelle déclenchée par un stimulus. Le second serait, à l'inverse, de la limiter au ressenti conscient que la personne peut identifier et raconter. Les travaux mobilisés conduisent ainsi à retenir l'émotion comme un phénomène complexe, qui engage plusieurs dimensions étroitement liées entre elles.

Ces premiers repères permettent ainsi de mieux cerner ce que recouvre l'émotion. Mais celle-ci ne peut être envisagée indépendamment de la personne qui la vit et de la situation dans laquelle elle apparaît. C'est cette relation qu'il convient maintenant d'examiner.

**L'émotion : ce qui nous arrive, ce qui nous importe**

Le modèle de Scherer (2005) a permis de montrer que l'émotion ne résulte pas seulement de ce qui arrive : elle se met en place lorsqu'un événement est évalué comme important au regard de ce qui compte pour la personne. Cette idée, seulement esquissée jusqu'ici, mérite d'être précisée. Une situation ne provoque pas mécaniquement une émotion déterminée : sa portée émotionnelle dépend de la manière dont elle est appréhendée et de la signification qu'elle prend pour la personne.

Le terme d'évaluation ne doit toutefois pas laisser penser qu'il s'agit nécessairement d'une analyse consciente et réfléchie. Scherer (2005) décrit ce processus comme pouvant être automatique ou conscient et se poursuivre à mesure que la situation évolue. L'émotion dépend ainsi non des seules caractéristiques de l'événement, mais de son évaluation au regard des préoccupations de la personne.

Tcherkassof et Frijda (2014) permettent de prolonger cette idée en insistant sur le caractère relationnel de l'émotion. Celle-ci concerne à la fois un sujet et ce qui lui arrive. Elle ne peut donc être envisagée comme un phénomène qui se produirait uniquement « à l'intérieur » de la personne, indépendamment de la situation rencontrée. À l'inverse, elle ne peut pas davantage être expliquée par les seules caractéristiques de l'événement. C'est donc la relation entre la personne et la situation qui devient centrale.[18]

Les auteurs précisent cette relation à travers la notion d'« intérêts ». Le terme doit être compris dans un sens large : il désigne ce qui importe à la personne et peut notamment renvoyer à ses besoins, ses valeurs, ses relations ou encore ses appartenances. La signification émotionnelle d'une situation dépend ainsi de ce qu'elle vient toucher d'important pour la personne (Tcherkassof & Frijda, 2014). Une situation apparemment comparable ne conduit donc pas nécessairement à la même émotion, puisqu'elle ne représente pas nécessairement la même chose pour chacun.

Cette conception apporte un repère important pour étudier l'expérience des bénévoles. Comprendre une émotion vécue dans l'engagement ne consiste pas seulement à identifier l'événement auquel elle est associée. Il faut également considérer ce que cette situation représente pour le bénévole et ce qui, dans celle-ci, compte pour lui. L'émotion peut ainsi être appréhendée dans la relation entre ce qui arrive, la personne qui le vit et la signification que cela prend pour elle.

[18] Tcherkassof, A., & Frijda, N. H. (2014). Les émotions : une conception relationnelle. L'Année psychologique, 114(3), 501–535. https://doi.org/10.3917/anpsy.143.0501

Cette relation ne permet cependant pas encore de comprendre pourquoi une situation peut prendre une signification particulière pour une personne plutôt que pour une autre. Pour avancer sur ce point, il faut désormais considérer ce qui contribue à façonner sa manière d'appréhender les situations et d'y être sensible.

C'est ce qui conduit à s'interroger sur ce qui façonne, chez chacun, la manière d'être affecté par une situation, sans pour autant considérer cette expérience comme purement individuelle.

**Une expérience personnelle sans être purement individuelle**

La partie précédente a montré que la portée émotionnelle d'une situation dépend notamment de ce qu'elle représente pour la personne et de ce qui compte pour elle. Mais ce qui importe à une personne, comme sa manière d'appréhender ce qui lui arrive, ne se construit pas indépendamment de son histoire. Pour comprendre pourquoi une situation peut affecter différemment les individus, il faut donc prendre en compte ce qui a contribué à façonner leurs sensibilités.

Traïni (2010) montre à ce titre l'importance de l'histoire antérieure et des processus de socialisation. La manière dont une personne est affectée par une situation s'inscrit ainsi dans un parcours au cours duquel se sont construits des manières de percevoir, d'apprécier et d'être sensible à ce qui arrive. Cette perspective prolonge celle de Tcherkassof et Frijda (2014) : si une situation acquiert une portée émotionnelle en fonction de ce qu'elle vient toucher d'important pour la personne, ce qui importe à celle-ci est notamment lié à ses valeurs, ses relations, ses appartenances et ses expériences personnelles.[19]

L'émotion est donc profondément personnelle, puisqu'elle est éprouvée par une personne singulière, porteuse de son histoire et de ses sensibilités. Elle n'est cependant pas purement individuelle. La socialisation participe elle aussi à la formation de ces sensibilités, tandis que les manières d'exprimer les émotions s'inscrivent dans des règles et des apprentissages sociaux (Traïni, 2010). Bernard (2015) souligne également cette dimension sociale en montrant que les émotions et leur expression ne peuvent être pensées indépendamment des normes et des cadres socioculturels dans lesquels elles prennent place.

Cette dimension est également importante pour comprendre ce que les personnes peuvent dire de leurs émotions. Ce qui est éprouvé n'est pas nécessairement immédiatement identifiable ou facilement formulable. Traïni (2010) souligne que les sentiments « *se manifestent souvent à travers une multiplicité de sensations confuses, embrouillées, indéfinissables, qui échappent partiellement à la compréhension de ceux-là même qui les éprouvent* » (p.339). Éprouver quelque chose ne signifie donc pas nécessairement savoir immédiatement l'identifier, le nommer ou l'exprimer. Il importe donc de distinguer ce qui est éprouvé de la manière dont la personne parvient ensuite à le reconnaître et à en rendre compte.

Ces éléments invitent à considérer avec attention la singularité des émotions vécues dans l'engagement bénévole. Une situation rencontrée dans l'engagement s'inscrit, pour celui qui la vit, dans une histoire et des sensibilités qui lui sont propres, elles-mêmes en partie façonnées socialement. Pour comprendre ce qui affecte un bénévole, il ne suffit donc pas de considérer la situation rencontrée : il faut également rester attentif à la manière dont elle prend sens pour cette personne, au regard de son parcours et de ses sensibilités. De même, ce qu'un bénévole peut raconter de ses émotions constitue une mise en mots de ce qu'il a éprouvé, et ne doit pas être considéré comme un accès totalement transparent à l'émotion telle qu'elle a été vécue.

Jusqu'ici, nous avons ainsi progressivement précisé ce qu'est l'émotion, la relation dans laquelle elle prend forme et ce qui contribue à la singularité de cette relation. Il reste cependant à replacer l'émotion dans le déroulement même de l'expérience : une situation se développe dans le temps, peut se transformer, et l'émotion avec elle. C'est ce changement de perspective qui permet désormais de passer de l'émotion à la notion d'expérience émotionnelle.

[19] Traïni, C. (2010). Des sentiments aux émotions (et vice-versa) : comment devient-on militant de la cause animale ? Revue française de science politique, 60(2), 335–358. https://doi.org/10.3917/rfsp.602.0335

### 1.2.2 L'émotion comme dimension de l'expérience d'engagement

**L'émotion s'inscrit dans une expérience qui se déroule dans le temps**

La partie précédente a permis de montrer que l'émotion prend forme dans la relation entre une personne et une situation, en fonction notamment de ce que celle-ci représente et de ce qui importe pour elle. Elle a également mis en évidence que cette relation s'inscrit dans une histoire et des sensibilités à la fois personnelles et socialement construites.

Une dimension reste cependant à approfondir : celle du temps. La situation dans laquelle une émotion apparaît n'est pas nécessairement figée : elle se déroule, évolue et peut se transformer ; l'émotion elle-même peut évoluer avec elle. Il devient alors nécessaire de ne plus considérer uniquement l'émotion à un moment donné, mais de la replacer dans le déroulement de l'expérience au sein de laquelle elle prend forme.

Les travaux de Floren (2018), qui s'appuie notamment sur la pensée de John Dewey, permettent de prolonger cette conception relationnelle en lui donnant une dimension temporelle. L'émotion y est envisagée dans le cadre d'une transaction entre une personne et son environnement : elle advient au cours d'une situation qui se déroule et se transforme. Elle ne constitue donc pas seulement une réponse ponctuelle à ce qui arrive, mais prend place dans une expérience en train de se faire.[20]

Dans cette perspective, les émotions évoluent avec le déroulement de l'expérience. Elles sont liées à ce qui s'y passe, aux changements qui interviennent et à ce qui est en jeu pour la personne. À mesure que la situation évolue, l'émotion peut ainsi elle-même se modifier. L'enjeu n'est donc plus seulement de comprendre, comme nous l'avons vu précédemment, pourquoi une situation prend une portée émotionnelle particulière pour une personne, mais de considérer comment cette émotion s'inscrit dans le déroulement de ce qui est vécu.

La notion d'expérience émotionnelle est déjà présente dans la littérature, Floren (2018) lui consacrant notamment un chapitre entier. Les travaux mobilisés n'en proposent toutefois pas une définition unique qui pourrait être reprise telle quelle. Ils permettent plutôt d'en éclairer différentes dimensions. Nous proposons donc, à partir de ces apports, d'en préciser l'usage pour les besoins de cette recherche.

Dans notre mémoire, l'expérience émotionnelle désignera la manière dont une ou plusieurs émotions prennent forme et évoluent au cours d'une situation vécue, dans la relation entre la personne, ce qui importe pour elle et l'environnement dans lequel cette situation se déroule. Cette définition de travail permet de tenir ensemble les éléments progressivement établis jusqu'ici : la pluralité des dimensions de l'émotion, la relation entre la personne et la situation, ce qui compte pour elle, ainsi que le caractère évolutif de ce qui est vécu. Elle conduit surtout à ne pas considérer une émotion comme un élément isolé de l'expérience dans laquelle elle apparaît.

Par ailleurs, la temporalité de l'expérience émotionnelle ne se limite pas au déroulement de la situation elle-même. Les travaux de Rimé[21] sur les conséquences cognitives et sociales des émotions montrent que leur impact peut se poursuivre au-delà de l'épisode émotionnel. Il parle notamment de rémanence pour rendre compte de ces prolongements : après l'événement, certaines composantes de l'expérience émotionnelle peuvent persister ou être réactivées lorsque celui-ci est réévoqué. Ces prolongements peuvent être émotionnels, cognitifs ou sociaux. Une situation terminée ne signifie donc pas nécessairement que ce qui y a été éprouvé cesse immédiatement d'occuper une place dans l'expérience de la personne.

Cette perspective élargit encore la manière d'appréhender les émotions vécues dans l'engagement bénévole. Il ne s'agit plus seulement de chercher à identifier quelle émotion un bénévole associe à une situation donnée, mais de s'intéresser à la manière dont cette émotion prend forme dans une expérience

[20] Floren, C. (2018). « Chapitre III. L'expérience émotionnelle ». Dans L'esthétique radicale de John Dewey (p. 83–116). Presses universitaires de Rennes. https://books.openedition.org/pur/182276

[21] Rimé, B. (2010). Les émotions : conséquences cognitives et sociales. Dans S. Masmoudi et A. Naceur (dir.), Du percept à la décision (p. 177–195). De Boeck.

qui a un déroulement, peut évoluer avec ce qui se passe et éventuellement connaître des prolongements après la situation. Une même expérience peut ainsi comporter plusieurs moments et plusieurs émotions, qui ne restent pas nécessairement identiques au cours de son déroulement. Cette approche permet de restituer le caractère évolutif de ce qui est vécu, sans présumer pour autant des effets que cette expérience produira sur la suite de l'engagement.

La temporalité de l'expérience émotionnelle ouvre ainsi sur une autre de ses dimensions : ce qui est éprouvé peut aussi se poursuivre, se dire et prendre place dans les interactions avec autrui. C'est cette dimension relationnelle et sociale de l'expérience émotionnelle qu'il convient désormais d'examiner.

**L'expérience émotionnelle se déploie aussi dans les interactions**

La dimension temporelle de l'expérience émotionnelle mise en évidence précédemment conduit également à s'intéresser à ce qui se passe lorsque l'émotion entre dans les interactions avec autrui. En effet, ce qui a été éprouvé au cours d'une situation peut ensuite être évoqué, raconté ou partagé. L'expérience émotionnelle ne se déploie donc pas uniquement dans la relation entre une personne et la situation vécue : les interactions avec les autres peuvent également prendre place dans son déroulement et ses prolongements.

Les travaux de Rimé (2010) montrent à ce titre que les expériences émotionnelles font fréquemment l'objet d'un partage social, par lequel la personne évoque auprès d'autres ce qu'elle a vécu. Ce partage ne constitue pas une simple transmission du souvenir de l'événement. Sa réévocation peut réactiver certaines composantes de l'expérience émotionnelle, tandis que la réaction de l'interlocuteur participe elle aussi à l'échange qui se construit autour de ce qui a été vécu. Rimé souligne notamment que ces échanges peuvent répondre à des fonctions différentes, comme le besoin d'être compris ou soutenu, mais aussi la recherche de sens et la compréhension de ce qui s'est passé. Le simple fait de parler de l'expérience ne conduit toutefois pas mécaniquement à une diminution de l'émotion ressentie. Le partage social apparaît ainsi moins comme un moyen systématique de « résoudre » une émotion que comme l'une des manières dont celle-ci peut se prolonger et être travaillée dans la relation avec autrui.

Cette dimension interactionnelle apparaît également dans les travaux de Nedel (2025)[22], consacrés plus spécifiquement aux émotions de bénévoles engagés dans des associations de maraude. Son étude montre que les émotions vécues prennent place dans des situations impliquant différents acteurs et dans les relations qui se construisent au sein de l'activité bénévole. Les interactions peuvent elles-mêmes être à l'origine d'émotions, mais elles peuvent aussi constituer une ressource pour y faire face, notamment à travers les échanges entre bénévoles et le soutien social. L'expérience émotionnelle ne renvoie donc pas seulement à ce qu'une personne éprouve individuellement : elle se construit aussi au contact des autres et peut évoluer à travers les relations qui accompagnent l'activité.

Il ne faudrait cependant pas en déduire que les interactions constituent nécessairement une ressource ou qu'elles produisent systématiquement un apaisement. Elles font plus largement partie des conditions dans lesquelles les émotions sont vécues : selon les situations, les relations avec autrui peuvent contribuer au soutien et à la mise en mots de ce qui est éprouvé, mais elles peuvent également être elles-mêmes associées à des tensions ou à des émotions difficiles. Ce qui importe ici est donc moins de présumer de leurs effets que de reconnaître que les autres peuvent prendre part à ce qui déclenche, accompagne ou prolonge l'expérience émotionnelle.

Cette perspective invite ainsi, dans l'étude de l'engagement bénévole, à ne pas isoler les émotions des relations dans lesquelles elles prennent place. Comprendre une expérience émotionnelle suppose aussi de considérer avec qui la situation a été vécue, les échanges auxquels elle a éventuellement donné lieu, mais aussi le cadre organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Les émotions apparaissent ainsi comme une

[22] Nedel, P. (2025). *Le management des émotions des bénévoles dans les associations : Études de cas en France, Italie et Suisse romande* [Thèse de doctorat, Université de Limoges]. HAL. https://theses.hal.science/tel-05419203v1

dimension à la fois personnelle, situationnelle, temporelle, relationnelle et organisationnelle de l'expérience.

Ces différents éléments permettent désormais de revenir plus directement à l'objet de cette recherche. Si les travaux mobilisés jusqu'ici ont permis de construire progressivement un cadre pour penser l'expérience émotionnelle, il reste à examiner plus précisément la place que les émotions occupent dans l'expérience de l'engagement bénévole lui-même.

**Les émotions, une réalité de l'expérience bénévole**

Les développements précédents ont permis de construire progressivement l'expérience émotionnelle comme une dimension personnelle, située, temporelle et interactionnelle de ce qui est vécu. Cette approche trouve également un écho dans les travaux récents consacrés plus directement au bénévolat. Si les émotions ont fait l'objet de nombreuses recherches, leur place dans l'engagement bénévole reste encore relativement peu explorée comme le constate Nedel (2025), qui souligne que les émotions demeurent insuffisamment étudiées dans le champ de l'économie sociale et solidaire, notamment dans les dynamiques collectives et les parcours d'engagement.

La recherche menée par Nedel (2025) apporte un éclairage sur cette question. Les entretiens réalisés montrent que l'activité bénévole confronte les participants à différentes situations émotionnelles, liées notamment aux rencontres et aux interactions qui composent leur activité. Les émotions apparaissent au sein même des situations rencontrées par les bénévoles et font partie de ce qu'ils vivent dans leur activité. Bien que menée dans le contexte particulier des maraudes, cette recherche apporte un éclairage intéressant sur la place des émotions dans les situations et les relations qui font partie de l'expérience bénévole.

Les résultats de *La France bénévole*[23] qui, en 2026, interroge pour la première fois les bénévoles sur leurs émotions, apportent un éclairage complémentaire à plus grande échelle. Lorsque les bénévoles interrogés sont invités à qualifier leur engagement actuel à partir d'une liste d'émotions proposées, 80 % retiennent le plaisir d'un sourire ou d'un merci, 77 % la joie, 73 % l'espoir et *70 % la fierté. D'autres émotions sont également mentionnées, comme l'indignation (19 %), la colère (14 %) ou la tristesse (12 %) (La France bénévole 2026, p. 42).* Ces résultats ne décrivent pas des épisodes émotionnels observés au cours de l'activité : ils renseignent sur la manière dont les répondants qualifient globalement leur engagement actuel à partir des catégories qui leur sont proposées. Ils montrent néanmoins que le registre émotionnel est bien mobilisé par les bénévoles pour rendre compte de leur expérience de l'engagement.

Ces données mettent également en évidence la présence d'émotions différentes : si le plaisir, la joie, l'espoir ou la fierté sont très largement cités, l'indignation, la colère ou la tristesse sont elles aussi associées à l'engagement par une partie des répondants. L'expérience bénévole ne peut donc pas être appréhendée uniquement à travers des émotions agréables ou valorisées. Les émotions qui y prennent place peuvent être diverses, sans que ces données permettent encore de déterminer ce qu'elles produisent sur la manière dont les bénévoles vivent ou poursuivent leur engagement.

Les travaux mobilisés conduisent ainsi à considérer les émotions comme une dimension à part entière de l'expérience bénévole. Elles prennent place dans les situations rencontrées, les relations qui s'y nouent et la manière dont les bénévoles rendent compte de leur engagement. Établir leur présence ne permet toutefois pas de conclure à leurs effets. Reste alors à comprendre la place qu'elles peuvent prendre dans l'action et dans les ajustements opérés au cours de l'engagement, sans supposer qu'une émotion donnée conduise nécessairement à une conduite déterminée.

[23] Recherches & Solidarités. (2026). La France bénévole en 2026 (21e éd., p. 42). https://www.recherches-solidarites.org/

### 1.2.3 Émotions, action et régulation : des dimensions individuelles et collectives

**Émotions, action et ajustements : au-delà d'une relation de cause à effet**

Établir que les émotions occupent une place dans l'expérience bénévole ne permet pas encore de comprendre comment elles peuvent participer à son évolution. Leur présence dans l'expérience ne signifie pas qu'à une émotion donnée corresponde directement une conduite ou une transformation particulière. Il faut donc s'intéresser plus précisément aux relations entre émotion et action, sans supposer qu'un comportement déterminé découlerait nécessairement de ce qui est éprouvé.

Les travaux de Tcherkassof et Frijda (2014) apportent un premier éclairage à travers la notion de disposition à l'action. L'émotion peut s'accompagner d'une tendance à agir d'une certaine manière en fonction de la situation rencontrée. Cette disposition ne doit cependant pas être confondue avec l'action effectivement réalisée : elle constitue une orientation possible, qui n'implique pas que la personne agira nécessairement dans ce sens. La relation entre émotion et action peut ainsi être envisagée en termes d'orientation ou de disposition, plutôt que comme un enchaînement mécanique entre ce qui est éprouvé et la conduite qui suivra.

Cette conception permet de dépasser une représentation de l'émotion comme un phénomène qui accompagnerait l'action sans véritablement y prendre part. Jeantet (2023, p. 13) insiste à ce titre sur sa « *potentialité agissante* ». L'émotion n'est ainsi pas extérieure à l'activité : elle prend place dans la manière dont la personne vit et appréhende la situation. Parce qu'elle est liée à ce qui importe pour celle-ci, elle peut notamment constituer un indice de ce qui est en jeu dans la situation et prendre part aux réajustements qui s'y construisent. Il ne s'agit donc plus seulement de considérer ce que la personne ressent, mais également la place que l'émotion occupe dans une situation au sein de laquelle la personne perçoit, interprète et agit.[24]

Cette articulation entre émotion et action se retrouve également chez Jasper (2011)[25], dans le champ des mouvements sociaux. L'auteur invite à considérer les émotions comme faisant partie d'un flux d'actions et d'interactions, plutôt que comme de simples déclencheurs qui précéderaient l'action ou des conséquences qui lui succéderaient. Cette approche renforce l'idée d'une relation dynamique : les émotions prennent place au cours de l'action et des interactions, dans des situations qui elles-mêmes évoluent. Il devient dès lors difficile d'établir une correspondance directe entre une émotion considérée isolément et un comportement ou une décision qui suivrait.

Cette perspective conduit également à se méfier d'une lecture fondée uniquement sur le caractère agréable ou désagréable des émotions. Le fait d'éprouver une émotion désagréable n'implique pas nécessairement un éloignement ou un désengagement, pas plus que le fait d'éprouver une émotion agréable ne garantit la poursuite ou le renforcement de l'engagement. Les travaux mobilisés invitent ainsi à ne pas envisager de manière homogène la place des émotions dans l'action et à tenir compte des situations dans lesquelles elles s'inscrivent. Dans le champ du management, Alexandre-Bailly et al. (2022) soulignent également que des émotions généralement qualifiées de négatives peuvent, dans certaines conditions, être associées à des effets qui ne le sont pas. Ces résultats invitent à ne pas déduire ce qui suivra une émotion uniquement à partir de sa valence.[26]

Cette prudence est particulièrement importante pour étudier l'évolution de l'engagement bénévole. Dès lors que l'engagement bénévole est envisagé comme une expérience susceptible d'évoluer au cours du

[24] Jeantet, A. (2023). Le travail émotionnel : quel travail et quelles émotions ? Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 25(1). https://doi.org/10.4000/pistes.7483

[25] Jasper, J. M. (2011). Emotions and social movements : Twenty years of theory and research. Annual Review of Sociology, 37, 285–303. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150015

[26] Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Raulet-Croset, N., Gruère, J.-P., Roland-Lévy, C., Scharnitzky, P., Stone, P., & Tran, V. (2022). Comportements humains et management (7e éd.). Pearson.

temps, les émotions peuvent être considérées comme l'une des dimensions susceptibles de prendre part aux ajustements qui jalonnent cette expérience. Il ne s'agit donc pas d'en faire la cause de ces ajustements, mais de comprendre la place qu'elles occupent dans les situations vécues, dans la manière dont les bénévoles appréhendent ce qui leur arrive et dans les ajustements qui peuvent s'y construire.

Cette perspective conduit ainsi à envisager la participation des émotions à la transformation de l'expérience de l'engagement comme un processus plutôt que comme une relation directe de cause à effet. La manière dont l'engagement évolue ne peut être déduite d'une émotion considérée isolément. Celle-ci prend place dans une expérience plus large, faite de situations, d'interactions et d'interprétations, au sein de laquelle peuvent progressivement se construire des ajustements dans la manière de vivre son engagement.

Les émotions peuvent donc prendre part à l'action et aux ajustements qui se construisent dans l'expérience. Mais l'expérience émotionnelle comprend également ce que les personnes font de ce qu'elles éprouvent. Elles peuvent chercher à modifier leurs émotions, leur expression ou la manière dont elles les vivent. Il convient donc désormais de considérer les différentes manières dont les personnes cherchent à gérer ce qu'elles éprouvent.

**Face à ses émotions : différentes manières d'agir sur ce que l'on éprouve**

Les travaux de Hochschild (1979)[27] permettent d'aborder cette dimension à travers la notion de travail émotionnel (emotion work). L'auteure désigne ainsi l'effort par lequel une personne cherche à modifier le degré ou la qualité de ce qu'elle éprouve (Hochschild, 1979, p. 561). Un point est particulièrement important : Hochschild précise que le travail émotionnel se définit par l'effort réalisé et non par son résultat. Chercher à atténuer une émotion, à en faire émerger une autre ou à transformer ce que l'on ressent ne signifie donc pas nécessairement y parvenir. Le travail émotionnel renvoie ainsi à une tentative d'agir sur ce qui est éprouvé, indépendamment de la réussite de cette tentative.

Ce travail ne peut cependant pas être envisagé indépendamment du contexte social dans lequel les émotions sont vécues. Hochschild (1979) met notamment en évidence l'existence de règles de sentiment (feeling rules), c'est-à-dire d'attentes socialement partagées concernant ce qu'il convient de ressentir dans certaines situations. Une personne peut ainsi éprouver un décalage entre ce qu'elle ressent et ce qu'elle considère qu'elle devrait ressentir. La manière dont une personne cherche à gérer ses émotions peut alors être liée non seulement à ce qui est effectivement éprouvé, mais aussi aux attentes auxquelles elle se réfère. Il importe également de distinguer ce qui est ressenti de ce qui en est exprimé : agir sur la manifestation d'une émotion ne signifie pas nécessairement avoir modifié l'émotion elle-même.

La notion de régulation émotionnelle proposée par Gross (1998)[28] permet de compléter cette approche. Elle désigne les processus par lesquels les individus influencent les émotions qu'ils éprouvent, le moment où elles apparaissent ainsi que la manière dont elles sont vécues et exprimées. Ces processus ne sont pas nécessairement conscients et délibérés : ils peuvent être contrôlés ou automatiques, conscients ou non. Gross souligne également que la régulation émotionnelle ne peut être considérée a priori comme bonne ou mauvaise. Cette notion permet ainsi d'élargir le regard aux différentes manières dont une personne peut intervenir sur ce qu'elle éprouve ou sur la façon dont elle l'exprime, sans présumer de la réussite ni des conséquences de cette régulation.

Il ne faudrait toutefois pas envisager ces processus comme une succession parfaitement ordonnée dans laquelle une personne identifierait une émotion avant de mettre en œuvre une stratégie permettant de la maîtriser. Jeantet (2023) souligne au contraire le caractère plus complexe et parfois désordonné du travail qui s'effectue autour des émotions. Agir sur ce que l'on éprouve ne consiste pas nécessairement à réduire ou à supprimer une émotion. Le travail réalisé autour des émotions peut lui-même contribuer à les faire évoluer, à les recomposer ou à en faire émerger d'autres. Cette perspective conduit ainsi à envisager moins

[27] Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. American Journal of Sociology, 85(3), 551–575. https://www.jstor.org/stable/2778583

[28] Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation : An integrative review. Review of General Psychology, 2(3), 271–299. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271

la régulation comme une maîtrise systématique de l'émotion que comme différentes façons d'agir sur ce qui est éprouvé.

Cette approche apporte une dimension supplémentaire à l'étude de l'expérience bénévole. Il ne s'agit plus seulement de s'intéresser aux émotions qui prennent place dans les situations vécues, mais aussi à la manière dont les bénévoles cherchent éventuellement à agir sur leurs ressentis : ce qu'ils cherchent à modifier ou non, ce qu'ils expriment ou n'expriment pas, ou encore les éventuels décalages entre ce qu'ils ressentent et ce qu'ils pensent devoir ressentir.

Enfin, les travaux mobilisés montrent déjà que ce travail autour des émotions ne peut être considéré comme relevant uniquement de l'individu. Les attentes concernant ce qu'il convient de ressentir sont socialement construites et les interactions avec autrui peuvent elles aussi prendre place dans l'expérience émotionnelle. Cette dimension conduit désormais à élargir le regard aux conditions collectives et organisationnelles dans lesquelles les émotions sont vécues et dont dépend aussi la manière de les gérer.

**Agir sur les émotions : une dimension qui est aussi collective et organisationnelle**

La partie précédente a montré que les personnes peuvent chercher à agir sur ce qu'elles éprouvent ou sur la manière dont elles le vivent ou l'expriment. Ces processus ne relèvent toutefois pas uniquement de l'individu. Les parties précédentes ont déjà montré que les émotions s'inscrivent dans des interactions, peuvent être partagées avec d'autres et que, dans le contexte bénévole étudié par Nedel (2025), les relations entre bénévoles peuvent constituer une ressource face aux situations émotionnelles rencontrées. Il s'agit désormais d'élargir encore le regard pour considérer le rôle des conditions collectives et organisationnelles dans l'expérience émotionnelle et la manière dont les personnes cherchent à agir sur leurs émotions.

Jeantet (2023) montre que le travail autour des émotions peut lui-même prendre une dimension collective. Ce travail ne repose donc pas nécessairement sur les seules ressources de la personne : il peut aussi se construire dans les relations et les collectifs au sein desquels l'activité prend place. Les travaux de Monier (2020), menés auprès de professionnels de santé dans un service d'urgences hospitalières, mettent en évidence le fait que l'organisation du travail peut elle-même être à l'origine d'émotions et que les échanges et le soutien entre collègues peuvent contribuer à leur régulation. Ils permettent ainsi de mieux comprendre comment les conditions d'organisation de l'activité influencent les expériences émotionnelles et les possibilités de faire face à ce qui est éprouvé.[29]

**Conclusion 1.2**

Les travaux mobilisés permettent ainsi de comprendre les émotions comme des expériences personnelles, situées et évolutives, qui prennent forme dans les situations vécues et les interactions avec autrui. Ils montrent également que les émotions peuvent prendre part à l'action et que les personnes disposent de différentes manières d'agir sur ce qu'elles éprouvent, dans des conditions qui dépendent aussi des relations et du cadre organisationnel.

Ces apports invitent à étudier les émotions dans leur diversité et dans le contexte où elles prennent place, en s'intéressant aussi bien à ce qui est ressenti qu'à la manière dont les personnes vivent, expriment ou cherchent à réguler leurs émotions.

**Conclusion Partie 1**

Cette revue de littérature nous a permis de mieux comprendre deux aspects complémentaires de l'engagement bénévole. D'un côté, l'engagement se construit et évolue au fil du parcours personnel, des

[29] Monier, H. (2020). « Designer » la régulation émotionnelle collective aux urgences : l'incontournable compétence de demain. Management & Avenir - Santé & Environnement, (6), 63–81. https://doi.org/10.3917/mavs.006.0063

relations et des conditions dans lesquelles les bénévoles exercent leurs activités. De l'autre, les émotions font partie des situations vécues, prennent sens selon ce qui compte pour chacun et peuvent intervenir dans l'action et les ajustements qui se construisent au fil des expériences.

En réunissant ces deux approches, nous pouvons envisager les émotions comme une dimension qui peut participer aux transformations de l'engagement, sans pour autant en déterminer directement les évolutions. Cela nous invite à regarder au-delà des changements de missions, de responsabilités ou d'investissement, pour nous intéresser aussi à la manière dont les bénévoles vivent et interprètent ce qui leur arrive, en lien avec leur histoire, leurs relations et le fonctionnement de l'association.

Ces apports nous donnent ainsi des repères pour explorer la place des expériences émotionnelles dans les parcours bénévoles. Il nous reste maintenant à découvrir comment tout cela se traduit sur le terrain, auprès des bénévoles des Bureaux du Cœur. Avant de découvrir leurs expériences, nous présenterons l'association, son fonctionnement et la démarche d'enquête qui a permis de recueillir leurs témoignages.

**Synthèse des principaux acquis de la littérature**

| Thèmes | Principaux acquis de la littérature et auteurs mobilisés |
|---|---|
| **L'engagement bénévole comme parcours évolutif** | **L'engagement bénévole est une expérience qui évolue dans le temps**, notamment dans sa durée, son intensité et les activités réalisées. La notion de parcours permet de penser ces évolutions sans supposer un chemin prédéfini.<br>**Elle prend en compte plusieurs dimensions** : les changements concrets, la manière dont la personne les vit et les interprète, ainsi que ses interactions avec son environnement. |
| **Le parcours bénévole dans le parcours de vie** | **L'engagement s'inscrit dans une histoire personnelle** et parmi différentes sphères de vie, qui peuvent rester distinctes, interagir ou entrer en tension.<br>**Les relations entre le bénévolat et le parcours personnel peuvent fonctionner dans les deux sens** : les événements de vie peuvent participer à l'évolution de l'engagement, tandis que le bénévolat peut contribuer à des changements, mais aussi à une continuité ou une stabilisation identitaire.<br>**Enfin, la place et le sens de l'engagement varient selon les personnes** et peuvent évoluer au cours du parcours. |
| **Le rôle du cadre associatif, relationnel et organisationnel** | **L'engagement se construit dans la rencontre entre l'histoire et les attentes de la personne et le cadre associatif**.<br>**Les relations, la reconnaissance et la place occupée dans le collectif** participent au sens de l'engagement et à sa dynamique.<br>**Les conditions concrètes de réalisation de l'activité (missions, moyens, règles, soutien disponible…) peuvent également constituer des ressources** ou des contraintes et participer à la manière dont l'engagement est vécu et évolue, sans effet automatique. |
| **L'émotion : un phénomène complexe, relationnel et socialement situé** | **L'émotion est un phénomène multidimensionnel** qui ne se réduit ni à une réaction corporelle ni au seul ressenti conscient.<br>**Elle prend forme dans la relation entre une personne et une situation**, en fonction de ce que celle-ci représente et de ce qui importe pour elle.<br>**Cette expérience est singulière**, mais les sensibilités et les manières d'exprimer les émotions sont aussi façonnées par l'histoire personnelle, la socialisation et les normes socioculturelles. Ce qui est éprouvé n'est pas toujours facilement identifiable ou exprimable. |
| **L'expérience émotionnelle : une dimension temporelle et interactionnelle de l'engagement** | **L'émotion ne constitue pas seulement une réaction ponctuelle** : elle s'inscrit dans une expérience qui se déploie dans le temps, au cours de laquelle plusieurs émotions peuvent se succéder ou se transformer.<br>**C'est dans cette perspective que s'inscrit la notion d'expérience émotionnelle,** qui permet de considérer la manière dont les émotions prennent forme au cours d'une situation vécue, en lien avec ce qui importe à la personne et son environnement. Les interactions avec autrui, à travers le partage, les échanges ou le soutien, y participent sans nécessairement apporter d'apaisement. Certains aspects de cette expérience peuvent aussi persister ou être réactivés après l'événement. |
| **Émotions, action et régulation : des processus individuels, collectifs et organisationnels** | **Les émotions peuvent prendre part à l'action et aux ajustements de l'engagement,** sans déterminer automatiquement les comportements. Leur portée ne peut être déduite de leur seul caractère agréable ou désagréable.<br>**Les personnes peuvent chercher à modifier ce qu'elles éprouvent ou expriment**, sans nécessairement y parvenir. Ce travail émotionnel ne relève d'ailleurs pas uniquement de l'individu.<br>**Les processus de régulation s'inscrivent également dans des attentes sociales, des relations et des conditions collectives et organisationnelles**, qui peuvent constituer des ressources ou être elles-mêmes à l'origine de difficultés émotionnelles. |

# PARTIE 2 Terrain de recherche et démarche méthodologique

La première partie de ce mémoire a permis de construire un cadre pour comprendre l'engagement bénévole comme une expérience qui évolue dans le temps, se construit dans des relations et un environnement associatif, et dans laquelle les émotions peuvent occuper une place importante.

Il s'agit maintenant de confronter ce cadre à l'expérience de bénévoles engagés au sein d'une même association : Les Bureaux du Cœur. Cette deuxième partie présente d'abord le terrain de recherche, son fonctionnement et les différentes conditions dans lesquelles les bénévoles y exercent leurs missions. Elle expose ensuite la démarche d'enquête retenue pour recueillir leurs expériences et comprendre la place qu'y prennent les émotions.

## 2.1. Les Bureaux du Cœur : un terrain associatif en développement autour d'un dispositif original d'accueil

À l'origine des Bureaux du Cœur se trouve une idée aussi simple que singulière : permettre à des personnes privées de logement de trouver temporairement un lieu où dormir, dans des bureaux inoccupés en dehors des horaires de travail. Née à Nantes, cette initiative s'est progressivement développée pour donner naissance à un réseau associatif implanté dans plusieurs dizaines de villes françaises, avec de premières implantations dans d'autres pays européens.

### 2.1.1. D'une initiative solidaire à un réseau d'accueil développé sur le territoire

En 2017, à Nantes, un entrepreneur croise régulièrement une femme qui passe ses nuits dehors, à proximité de ses bureaux. Une situation qui l'interpelle : alors qu'elle dort à la rue, ses locaux restent inoccupés le soir et le week-end. De ce constat naît une idée : pourquoi ne pas utiliser ces espaces disponibles pour héberger temporairement des personnes sans logement[30] ?

Il partage alors cette idée au sein du Centre des jeunes dirigeants (CJD) de Nantes, dont il est membre, et propose à d'autres dirigeants de se réunir pour réfléchir ensemble à sa concrétisation. Plusieurs membres lèvent la main et s'engagent dans le projet, parmi lesquels celui qui deviendra président de l'association.

À partir de 2018, une quinzaine d'entre eux travaillent à sa conception. Ils examinent les questions pratiques, juridiques et assurantielles liées à l'accueil d'une personne dans des locaux professionnels et rencontrent plusieurs associations intervenant auprès de personnes en situation de précarité. Ces échanges contribuent à construire un dispositif dans lequel l'hébergement proposé par une entreprise est associé à un accompagnement social.

En novembre 2019, l'idée devient enfin réalité : une entreprise nantaise accueille pour la première fois une jeune femme qui, malgré un emploi stable, dort dans sa voiture. Un mois plus tard, elle quitte les bureaux après avoir trouvé du soutien et un logement où elle peut désormais vivre avec son fils. Ce premier accueil marque le point de départ concret de l'aventure des Bureaux du Cœur et illustre la vocation de l'association : offrir à une personne en situation de précarité un lieu où se mettre à l'abri, dans des conditions de confort et de sécurité, pendant quelques semaines ou quelques mois, le temps de retrouver une situation plus stable.

Concrètement, l'association propose de mettre à disposition d'une personne, appelée « invité·e », un espace de vie au sein des locaux d'une organisation volontaire. Cet espace, accessible le soir, la nuit et le week-end, peut être aménagé dans un bureau ou une salle de réunion, avec un couchage, un espace pour

[30] L'ensemble de la section 2.1 s'appuie sur le Guide bénévole, les supports de présentation et de formation destinés aux bénévoles (ressources internes de l'association), les informations publiées sur le site officiel des Bureaux du Cœur (www.bureauxducoeur.org), ainsi que sur des échanges complémentaires menés tout au long de la recherche avec des membres de la gouvernance et de l'équipe salariée de l'association. Les autres sources mobilisées sont précisées ponctuellement en notes de bas de page.

préparer ses repas et l'accès à des sanitaires. La personne accueillie dispose alors des lieux de manière autonome en dehors des horaires de travail, puis les quitte le matin pour poursuivre ses activités et ses démarches et permettre aux salariés d'utiliser les espaces de travail en journée. L'accueil est gratuit, sans contrepartie financière ni service demandé à la personne. Il est temporaire, généralement prévu pour une première période de trois mois, renouvelable dans la limite de six mois au total, voire neuf mois dans les territoires où l'accès au logement est particulièrement difficile. Il ne remplace donc pas l'accès à un logement durable, mais constitue une solution d'hébergement à une étape du parcours de la personne.

Le dispositif repose sur une coopération entre quatre acteurs, dont les rôles sont complémentaires. L'organisme social partenaire identifie et propose une personne susceptible de bénéficier de l'accueil, assure son accompagnement tout au long du séjour et intervient en cas de difficulté. L'organisation « hôte » met ses locaux à disposition et prépare les conditions matérielles de l'accueil. L'invité·e accepte les règles de fonctionnement des lieux et s'engage à poursuivre son accompagnement social. Enfin, les Bureaux du Cœur mettent en relation les différents acteurs, préparent l'accueil avec eux et en assurent la coordination. Cette répartition des responsabilités permet notamment de distinguer l'hébergement proposé par l'organisation hôte de l'accompagnement social, qui relève des professionnels partenaires.

Derrière ce principe relativement simple, chaque accueil demande un travail de préparation et de suivi. Pour les Bureaux du Cœur, représentés localement par des bénévoles, il s'agit d'abord de développer des partenariats avec des organismes sociaux, d'identifier des organisations prêtes à accueillir et de s'assurer que la situation de la personne proposée correspond aux conditions du dispositif. La préparation comprend également la visite des locaux, la rencontre entre les différents acteurs et la définition des modalités pratiques du séjour. Une fois l'accueil commencé, des points mensuels sont prévus entre les interlocuteurs concernés pour faire le bilan de son déroulement et suivre l'évolution du projet de la personne accueillie, notamment en matière de logement, d'emploi ou de formation. Ces missions supposent des échanges réguliers entre des acteurs aux attentes et aux responsabilités différentes, autour de situations humaines parfois complexes. Le fonctionnement des Bureaux du Cœur repose ainsi autant sur la mise à disposition de locaux que sur les relations et la coordination nécessaires à chaque accueil.

L'engagement des fondateurs se poursuit aujourd'hui au-delà de la création de l'association. L'entrepreneur à l'origine de l'idée, tout comme celui qui en est devenu le président, accueillent des invités dans leurs locaux professionnels. Les liens avec le Centre des jeunes dirigeants (CJD), au sein duquel le projet a pris forme, restent également étroits, à Nantes comme ailleurs en France. Le siège parisien du CJD accueille également des invités, tandis que plusieurs de ses membres ouvrent aussi les portes de leurs entreprises.

Depuis cette première expérience nantaise, l'association s'est progressivement développée dans d'autres territoires. Le nombre de délégations, qui constituent les équipes territoriales de l'association, est passé de 15 à la fin de l'année 2022 à 46 en octobre 2026. Les données nationales actuelles font également état de 1 251 accueils et de 175 536 nuitées cumulés depuis le lancement du dispositif[31]. Ces chiffres donnent une idée du développement du réseau, sans rendre compte à eux seuls de la diversité des situations locales.

Au-delà de son activité d'hébergement, l'association inscrit son projet dans des valeurs de solidarité, de respect, de bienveillance et de confiance[32], affirmées dans ses textes. Ces valeurs constituent des repères revendiqués par l'association pour un réseau qui s'est développé à partir d'initiatives locales et qui repose sur la participation d'acteurs aux profils différents. Mais faire vivre ce projet dans plusieurs territoires suppose aussi de trouver des organisations prêtes à ouvrir leurs portes, de construire des partenariats sociaux et de coordonner les accueils. Ce travail mobilise notamment des bénévoles, dont les missions et les conditions d'engagement varient selon les délégations. Pour comprendre leur expérience, il faut donc examiner plus précisément comment le réseau est organisé et quelle place ils occupent dans son fonctionnement.

[31] Les Bureaux du Cœur. (2026, 13 octobre). Tableau de bord national : Chiffres clés [Tableau de bord interne, données relevées le 13 octobre 2026].

[32] Les Bureaux du Cœur. (2025). Statuts (art. 8) [Document interne] ; Les Bureaux du Cœur. (2025). Convention organisme partenaire (annexe « Charte des valeurs ») [Document interne].

### 2.1.2 Une organisation territorialisée : diversité des engagements, coordination et gouvernance

Pour déployer ce dispositif, l'association s'appuie sur son réseau de délégations locales, qui constituent le principal cadre d'action des bénévoles. Si elles partagent un même projet associatif, leur histoire, leur organisation et les modalités de leur accompagnement peuvent être très différentes.

La création d'une délégation peut résulter de l'initiative d'un bénévole souhaitant développer le dispositif sur son territoire, mais aussi de la sollicitation d'une organisation prête à accueillir. Dans ce second cas, l'équipe salariée peut participer à la mise en place du premier accueil avant qu'un bénévole en reprenne le suivi. Quelle que soit la manière dont la délégation voit le jour, son développement repose ensuite sur l'engagement de bénévoles et d'un délégué chargé d'en assurer la coordination locale. Cette responsabilité peut également être partagée entre deux codélégués.

Dans les premiers temps, le délégué peut être amené à prendre en charge presque toutes les missions : faire connaître l'association, rechercher des organisations hôtes et des partenaires sociaux, préparer et suivre les accueils, développer les relations locales et organiser l'activité. Lorsque d'autres bénévoles rejoignent l'équipe, ils peuvent progressivement prendre en charge le suivi d'un ou plusieurs accueils, mais aussi d'autres responsabilités, selon leurs disponibilités, leurs compétences et leurs envies, les besoins de l'activité et la charge de travail du délégué. Mais tous les délégués ne prennent pas leurs fonctions au moment de la création d'une délégation. Certains succèdent à un délégué qui quitte ses fonctions, soit parce qu'ils étaient déjà engagés dans l'équipe, soit parce qu'ils ont été recrutés pour reprendre cette responsabilité. Ils arrivent alors à la tête d'une délégation qui possède déjà sa propre histoire, ses habitudes de fonctionnement et une équipe plus ou moins structurée et soudée.

La répartition des missions bénévoles s'appuie sur un cadre défini par l'association. Le délégué a pour mission de fédérer et d'animer l'équipe, de coordonner les accueils, de développer le réseau local et d'en suivre l'activité. Il assure également le lien avec l'organisation nationale, notamment à travers ses échanges avec son responsable du développement et sa participation volontaire au Conseil des délégués, l'instance d'échange dédiée aux délégués. Les bénévoles référents interviennent principalement dans la préparation et le suivi des accueils. Selon l'organisation locale, leur rôle peut se limiter au suivi d'un séjour ou s'étendre à plusieurs étapes de sa mise en place : rencontrer les organisations hôtes et les partenaires sociaux, organiser les premières rencontres avec les invités et rester les interlocuteurs des différents acteurs pendant l'accueil[33].

Dans la pratique, cette organisation varie selon l'histoire et le développement des équipes. Certaines se construisent autour d'un délégué qui assume longtemps plusieurs fonctions, tandis que d'autres disposent de plusieurs bénévoles avant même leurs premiers accueils. Dans les territoires où l'activité est la plus importante, notamment à Nantes, Paris, Lille et Lyon, les missions peuvent être réparties entre des pôles spécialisés, consacrés par exemple à la prospection des organisations hôtes, aux partenariats sociaux, à la coordination des accueils ou à la communication. L'association dispose également d'une modélisation des étapes de développement territorial, qui propose des repères pour accompagner la structuration des équipes, sans pour autant imposer un fonctionnement uniforme. Certaines pratiques restent ainsi à l'appréciation des équipes locales, comme le fait de rencontrer ou non la personne orientée par un organisme social avant de la présenter à une organisation hôte. Ces différences d'organisation contribuent à façonner des pratiques et des missions bénévoles qui varient d'une délégation à l'autre. Selon leurs missions, les bénévoles n'entretiennent donc pas les mêmes relations avec les invités, les partenaires sociaux, les organisations hôtes ou les autres membres de l'association. Les responsabilités exercées, les interlocuteurs rencontrés et les situations auxquelles ils sont confrontés peuvent ainsi être très différents.

Pour soutenir ce fonctionnement, les bénévoles peuvent s'appuyer sur une équipe salariée nationale, basée au siège parisien de l'association et progressivement renforcée avec son développement. Les responsables du développement se répartissent l'accompagnement des délégations par grandes zones géographiques,

[33] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Fiche de mission Délégué ; Fiche de mission Référent [Documents internes].

chacune couvrant plusieurs territoires. Ils constituent les interlocuteurs privilégiés des délégués. Ils les accompagnent dans le développement de leur délégation, les relations avec les partenaires et la résolution des difficultés rencontrées. D'autres salariés apportent un appui spécialisé, notamment en matière de communication, d'assurance ou d'outils numériques. La responsable des opérations assure quant à elle une fonction transversale, notamment dans l'organisation des temps de rencontre entre les bénévoles, en présentiel ou à distance, et le développement des outils utilisés au sein de l'association. L'équipe salariée dispose également de ses propres temps de coordination, notamment des réunions hebdomadaires et des séminaires de travail consacrés au suivi de l'activité et aux réflexions sur le développement de l'association. L'accompagnement proposé dépend toutefois du niveau de développement des équipes, de leur autonomie, des besoins rencontrés, mais aussi de la manière dont les délégués et les bénévoles sollicitent cet appui. Les responsables du développement échangent ainsi régulièrement pour partager leurs pratiques et rechercher des repères communs, tout en conservant une marge d'adaptation aux situations locales.

Si l'activité des bénévoles se déroule principalement à l'échelle locale, chaque délégation dispose de ses propres modes de communication et d'échange : réunions en présentiel, visioconférences, groupes WhatsApp ou espaces de partage de documents, selon les pratiques de l'équipe. Mais l'engagement peut aussi s'inscrire dans une vie associative plus large, à l'échelle nationale. La gazette mensuelle adressée à l'ensemble des bénévoles par la directrice générale permet de suivre l'actualité de l'association et de ses délégations. Des groupes WhatsApp nationaux facilitent la circulation des informations, le partage d'expériences et la célébration collective des réussites. Des visioconférences sont également organisées par l'équipe salariée pour proposer des formations, échanger sur les pratiques ou réunir l'ensemble du réseau lors de grandes réunions nationales. Enfin, le Campus annuel constitue un temps fort de rassemblement en présentiel, ouvert à l'ensemble des bénévoles et réunissant ceux qui souhaitent et peuvent y participer, les salariés et les membres du Bureau autour de l'Assemblée générale, d'ateliers de réflexion collective et de moments conviviaux. Ces différents espaces offrent aux bénévoles des occasions de se rencontrer, de partager leurs expériences et de participer à la vie de l'association au-delà de leur territoire, même si tous ne s'en saisissent pas de la même manière.

L’organisation prévoit des possibilités de représentation et de participation aux orientations de l'association, sans pour autant signifier que tous les bénévoles prennent part à ces espaces ou entretiennent le même rapport à la vie nationale du réseau. La gouvernance de l'association s'organise notamment autour d'un Bureau exécutif composé d'un président, d'un secrétaire général et d'un trésorier, élus pour trois ans par les adhérents[34]. Deux des membres fondateurs sont toujours impliqués dans la gouvernance de l'association : l'initiateur du projet, aujourd'hui secrétaire général, et l'un des dirigeants qui l'ont rejoint dès les débuts, président de l'association depuis sa création. Ils participent à la définition des orientations stratégiques de l'association et échangent régulièrement avec la direction générale pour en assurer le pilotage. Des réunions de Bureau élargi associent également les représentants des délégués, la responsable des opérations et, selon les sujets abordés, d'autres salariés ou bénévoles. Elles permettent de suivre l'activité, d'examiner les projets et d'échanger sur les orientations et les décisions relatives au fonctionnement de l'association. L'Assemblée générale, organisée chaque année à l'occasion du Campus, constitue par ailleurs un temps de gouvernance auquel les adhérents sont invités à participer. Les représentants ont par ailleurs pour mission d'organiser et d'animer le Conseil des délégués mensuel et d'assurer le lien entre les territoires et l'organisation nationale. Ce conseil constitue un espace de partage auquel les délégués participent volontairement. Il leur permet de partager les situations rencontrées dans leurs territoires, de bénéficier des conseils de leurs pairs, d'échanger sur leurs pratiques et d'aborder des questions relatives au fonctionnement du réseau. Les représentants peuvent ensuite transmettre les préoccupations, les questions et les propositions exprimées à l'équipe dirigeante ou au Bureau. Les comptes rendus de ces réunions sont accessibles à l'ensemble des bénévoles.

Les différences de missions et de participation à la vie associative montrent que les bénévoles ne vivent pas tous leur engagement dans les mêmes conditions. Pour comprendre comment celui-ci se construit et peut

[34] Les Bureaux du Cœur. (2025). Statuts (dispositions relatives à la gouvernance et à la désignation du Bureau exécutif) [Document interne].

évoluer, il faut également s'intéresser à leurs premiers pas dans l'association et à la manière dont ils sont accompagnés.

### 2.1.3. Entrer dans l'association et y poursuivre son engagement : parcours, accompagnement et structuration

Rejoindre les Bureaux du Cœur suppose donc de découvrir un dispositif particulier, de comprendre le rôle des différents acteurs et d'apprendre à exercer des missions qui peuvent conduire les bénévoles à prendre des initiatives, à rencontrer des personnes aux parcours très différents et à gérer des situations nouvelles. Pour accompagner cette entrée dans l'engagement, l'association a progressivement développé des outils et des formations, qui s'articulent avec les pratiques propres à chaque équipe locale.

Les personnes intéressées peuvent découvrir les Bureaux du Cœur par différents canaux, notamment le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux ou les plateformes de bénévolat. L'association organise également des sessions d'information destinées aux personnes souhaitant devenir bénévoles. Lorsqu'une personne participe à une session dédiée au bénévolat, le délégué de son territoire en est informé et peut reprendre contact avec elle pour échanger sur son souhait de s'engager.

L'adhésion formalise ensuite l'entrée dans l'association et s'accompagne de la signature d'une convention de bénévolat[35]. Celle-ci précise les engagements réciproques de l'association et du bénévole : d'un côté, l'accueil, la formation et l'accompagnement proposés ; de l'autre, le respect des valeurs, la confidentialité des informations et le sérieux attendu dans les missions exercées. Trois valeurs sont énoncées pour guider les attitudes et les pratiques des bénévoles : « *propager l'enthousiasme* », « *s'engager comme des pros* » et « *instaurer la confiance mutuelle* ». La convention rappelle également que chaque bénévole reste libre de choisir ses missions, ses disponibilités et son niveau d'implication, dans un cadre volontaire et sans lien de subordination.

L'adhésion est suivie de la création d'une adresse électronique associative, accompagnée d'une signature personnalisée aux couleurs de l'association, ainsi que de l'ouverture des accès aux outils et ressources internes. L'association a également mis en place un parcours de formation comprenant trois sessions nationales présentées comme obligatoires, pour une durée totale de deux heures trente. La première présente l'histoire de l'association, son organisation et les différentes missions bénévoles. La deuxième est consacrée à l'utilisation du CRM[36], l'outil interne permettant aux bénévoles d'enregistrer et de suivre, pour leur délégation, les contacts des organisations hôtes et des partenaires sociaux, les informations relatives aux personnes accueillies ainsi que les accueils en cours ou réalisés. La troisième aborde plus concrètement le déroulement d'un accueil, le rôle du bénévole et les relations entre les différents acteurs. Ces formations sont complétées par un « guide bénévole », qui rassemble de nombreuses informations pratiques et ressources documentaires. L'ensemble vise à transmettre un socle commun de connaissances que les bénévoles peuvent ensuite mobiliser dans leurs missions et consulter au besoin. Une formation spécifique obligatoire d'une heure est également prévue pour les délégués, sous la forme d'un échange avec leur responsable du développement, consacré aux responsabilités particulières de leur fonction.

En complément de ces formations et ressources, l'association encourage l'apprentissage par la pratique sur le terrain. Les nouveaux bénévoles peuvent être accompagnés dans leurs premières missions par un bénévole expérimenté, jouant un rôle de parrain ou de marraine pendant leur premier mois. Cet accompagnement, organisé avec le délégué, peut prendre différentes formes : participer à un rendez-vous de suivi d'accueil, rencontrer une organisation hôte ou un partenaire social, ou encore assister à une présentation du dispositif auprès d'entreprises. Cet accompagnement vise à permettre aux bénévoles de découvrir progressivement les pratiques et de se préparer à exercer certaines responsabilités de manière

[35] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Convention de bénévolat (annexe 1, « Charte des valeurs internes de l'association ») [Document interne]. Ces valeurs sont partagées par les bénévoles et les salariés.

[36] Sigle anglais de Customer Relationship Management (« *gestion de la relation client* »). Ici, il désigne l'outil de suivi des contacts, des partenaires et des accueils, utilisé par l'association.

autonome. Il reste toutefois largement informel et dépend de l'activité locale, de la disponibilité des bénévoles expérimentés et des occasions de participer à des rendez-vous. Dans les délégations en création, où le délégué peut démarrer seul ou plusieurs bénévoles découvrir ensemble le dispositif, l'apprentissage prend parfois une autre forme, notamment à travers les échanges avec le responsable du développement.

L'intégration comporte également une dimension relationnelle. Les réunions locales offrent aux nouveaux bénévoles l'occasion de rencontrer les autres membres de leur délégation, de découvrir son fonctionnement et de prendre progressivement part à son activité. Si les pratiques varient selon les territoires, il est courant d'organiser au moins une réunion mensuelle, en présentiel ou en visioconférence, réunissant le délégué, les bénévoles disponibles et, selon les situations, le responsable du développement. Dans les équipes plus importantes, ces échanges peuvent aussi être organisés par pôles d'activité. Les discussions avec le délégué ou le responsable du développement permettent également de poser des questions, d'évoquer d'éventuelles difficultés et d'ajuster les missions. L'accompagnement ne repose donc pas uniquement sur la transmission d'informations et de savoir-faire, mais aussi sur les relations qui se construisent au fil de l'engagement.

Les missions bénévoles peuvent ensuite évoluer en fonction de l'activité de la délégation, des disponibilités individuelles et des responsabilités que chacun souhaite prendre. Certains bénévoles restent centrés sur une mission précise, tandis que d'autres diversifient progressivement leurs activités, par exemple en participant à la prospection, en s'impliquant davantage dans la préparation des accueils et les échanges avec les organismes sociaux, ou encore en prenant des responsabilités de coordination.

Pour accompagner les bénévoles dans la durée, l'association propose également des sessions thématiques, organisées en visioconférence par l'équipe nationale. Ouvertes aux bénévoles qui le souhaitent, elles permettent d'approfondir différents sujets, comme la prospection, les relations avec les partenaires sociaux, la communication ou la gestion de situations difficiles rencontrées notamment au cours des accueils. Ces temps complètent les formations initiales et offrent des occasions d'échanger sur les pratiques et de réfléchir collectivement aux problématiques rencontrées sur le terrain. Les possibilités d'évolution des missions et de répartition des responsabilités restent toutefois étroitement liées au fonctionnement de chaque délégation.

Avec le développement du réseau, l'accueil, la formation et l'accompagnement des bénévoles font l'objet de réflexions visant à faire évoluer les pratiques de l'association. En 2026, un diagnostic consacré à l'engagement bénévole a notamment été réalisé. Les propositions recueillies auprès des bénévoles lors du Campus de juin 2026 ont également alimenté les travaux de l'équipe salariée. Enfin, une réflexion émerge au sein de l'équipe salariée sur la possibilité d'adapter davantage l'accompagnement des délégations à leur potentiel de développement, à leurs besoins et aux profils des bénévoles mobilisés. Ces différentes démarches montrent que l'association cherche à faire évoluer ses pratiques d'organisation et d'accompagnement des bénévoles, à l'échelle nationale comme au sein des délégations[37].

**Conclusion 2.1**

Ainsi, les Bureaux du Cœur proposent un cadre commun pour rejoindre l'association et exercer une mission, mais l'expérience concrète des bénévoles s'inscrit aussi dans des conditions d'accueil, de formation et d'accompagnement qui varient selon les territoires. Elle s'inscrit également dans des parcours individuels différents, chacun arrivant avec son histoire, ses expériences personnelles, professionnelles ou associatives, ses compétences et ses attentes. Cette diversité invite à ne pas considérer l'entrée dans l'engagement comme une expérience uniforme. Pour mieux comprendre comment les bénévoles vivent leur engagement, la place qu'y occupent les émotions et la manière dont celui-ci peut évoluer, il convient désormais de présenter la démarche d'enquête retenue et les conditions dans lesquelles leurs expériences ont été recueillies.

[37] Les Bureaux du Cœur. (2026). Diagnostic d'engagement bénévole 2026 ; Restitution World Café Campus 2026 [Documents internes].

## 2.2 Une démarche de recherche qualitative construite au fil de l'enquête

Comment étudier des émotions qui ne se laissent pas toujours facilement nommer, dont le souvenir évolue avec le temps et qui prennent un sens différent selon les personnes ? Cette question a accompagné la construction de mon enquête, nourrie à la fois par mon expérience de bénévole et par les récits de celles et ceux que j'ai rencontrés. Il ne s'agissait pas seulement de recueillir des témoignages sur les émotions, mais de comprendre comment elles prennent place dans des expériences d'engagement singulières, sans présupposer leur importance ni leurs conséquences.

Cette partie retrace la construction progressive de ma démarche, depuis les premières interrogations jusqu'à la formulation de la problématique, en abordant également ma posture de bénévole et de chercheuse ainsi que les précautions méthodologiques adoptées. Elle présente ensuite les différentes modalités de recueil des matériaux (entretiens, atelier d'écriture et ressources complémentaires) avant d'expliquer comment leur analyse et leur mise en regard ont permis de construire les résultats de l'enquête. Une note méthodologique complémentaire présente plus précisément les ressources documentaires et les outils numériques mobilisés.[38]

### 2.2.1 Construction du questionnement et posture de recherche

#### L'émergence du questionnement

Mon intérêt pour les émotions dans l'engagement bénévole a constitué le point de départ de ce mémoire. Il soulevait une question centrale : comment prendre au sérieux leur diversité sans projeter ma propre expérience sur celle des autres ?

Mes premières interrogations portaient sur la manière dont les émotions pouvaient intervenir dans l'engagement : ce qui donne envie de s'investir, ce qui peut au contraire fragiliser cette envie, mais aussi ce qui se joue au fil du temps, lorsque les expériences s'accumulent et que la relation à l'association évolue. Je pressentais que les émotions pouvaient jouer un rôle important, sans savoir encore comment en saisir la diversité ni les éventuelles conséquences.

C'est à partir de ces interrogations que j'ai commencé à construire mon enquête, avec la volonté de donner une place centrale à la parole des bénévoles et de confronter mes premières intuitions à des expériences différentes de la mienne.

#### Le choix d'une démarche qualitative et la préparation des entretiens

Pour explorer ces questions, j'ai choisi de mener une enquête qualitative dont le matériau principal est constitué d'entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès de huit bénévoles des Bureaux du Cœur. Je souhaitais comprendre comment ils vivaient leur engagement, ce qu'il représentait pour eux et comment il pouvait évoluer au fil du temps, en accordant une attention particulière à la place des émotions dans cette expérience. Ce choix rejoint la démarche de Nedel (2025), qui souligne l'intérêt d'une approche qualitative et exploratoire pour appréhender les émotions des bénévoles dans leur contexte d'engagement, en privilégiant la compréhension de leurs expériences[39].

À ce premier matériau sont venus s'ajouter des entretiens auprès de responsables de l'association, l'étude de documents internes ainsi qu'un atelier d'écriture réunissant des bénévoles, afin d'enrichir et de mettre en perspective les récits recueillis.

La construction du guide d'entretien a été guidée par une intention : laisser les bénévoles raconter leur histoire avec leurs propres mots. J'ai ainsi choisi de commencer par leur parcours, depuis leur arrivée aux Bureaux du Cœur jusqu'au moment de l'entretien, avant de les inviter à revenir sur des expériences

38Annexe 1 : note méthodologique complémentaire sur les ressources documentaires et les outils numériques mobilisés.

[39] Nedel, P. (2025). *Le management des émotions des bénévoles dans les associations : Études de cas en France, Italie et Suisse romande* [Thèse de doctorat, Université de Limoges]. HAL. https://theses.hal.science/tel-05419203v1

marquantes. Ces récits devaient permettre d'explorer les émotions associées à certains événements, ce que ces expériences avaient pu changer dans leur manière de s'engager, mais aussi la place du collectif et de l'organisation dans l'expérience bénévole. Cette attention portée aux parcours individuels fait écho aux travaux de Gagnon et al. (2004), qui cherchent à comprendre le sens donné par les bénévoles à leur engagement en replaçant celui-ci dans leur trajectoire personnelle et dans leurs relations avec les autres.[40]

J'ai conçu le guide comme un fil conducteur, structuré autour de grandes questions ouvertes et d'un ensemble de relances à mobiliser selon le déroulement de l'échange. Il s'agissait de laisser vivre le récit, sans chercher à poser systématiquement toutes les questions prévues. Cette souplesse devait permettre de suivre ce qui comptait pour chaque personne, tout en approfondissant certains épisodes pour mieux comprendre ce qui avait été vécu, ressenti et éventuellement changé dans son engagement.

**L'entretien exploratoire**

Avant de commencer les entretiens sur mon terrain principal, j'ai souhaité ouvrir ma réflexion en réalisant, en mars 2026, un premier entretien exploratoire avec la directrice adjointe de la vie associative de La Cimade, une association extérieure à mon terrain de recherche. Cette démarche répondait à une double intention : découvrir comment les questions d'engagement et d'émotions pouvaient se poser dans un contexte associatif différent de celui des Bureaux du Cœur, et mettre à l'épreuve mon premier guide d'entretien destiné aux responsables associatifs.

Cet échange a été particulièrement nourrissant. La Cimade intervient dans un domaine où les bénévoles peuvent être confrontés à des situations humainement difficiles et dispose notamment de dispositifs de soutien psychologique. L'entretien m'a permis d'élargir ma réflexion en abordant aussi bien les émotions qui peuvent nourrir l'engagement que celles susceptibles de le fragiliser, mais également la notion de « *joie militante* », le rôle du collectif et les différentes manières dont une organisation peut prendre en compte les émotions.

Sur le plan méthodologique, cet entretien m'a conduite à plusieurs ajustements du guide : prévoir une durée d'échange plus longue, revoir l'ordre de certaines questions et en ajouter une portant sur les motivations de l'engagement indépendamment des émotions. Cette dernière modification répondait à une vigilance importante pour la suite de l'enquête : ne pas présupposer que les émotions occupent nécessairement une place déterminante dans les parcours bénévoles et rester ouverte à d'autres facteurs explicatifs.

**La formulation de la problématique**

Ma problématique s'est précisée au cours de l'enquête. Mon intuition de départ était que les émotions influençaient la manière dont les bénévoles vivaient leur engagement. Je cherchais notamment à comprendre comment elles pouvaient le renforcer, le fragiliser ou le transformer. Cette première question, encore exploratoire, a orienté mes réflexions et la préparation des entretiens, sans constituer pour autant une problématique de recherche entièrement construite.

Les premiers entretiens réalisés auprès des bénévoles des Bureaux du Cœur m'ont amenée à déplacer progressivement mon regard. Les personnes interrogées racontaient leur engagement à travers des expériences variées : les premières missions, les rencontres, les réussites, les difficultés, les responsabilités prises ou les relations avec les autres membres de l'association. Les émotions apparaissaient dans ces récits, parfois spontanément nommées, parfois évoquées à travers les situations racontées. Elles prenaient place dans une expérience plus large, faite d'interactions, d'apprentissages, de doutes et d'ajustements. Certaines expériences semblaient avoir laissé une empreinte durable, tandis que d'autres étaient racontées avec davantage de distance.

[40] Gagnon, É., Fortin, A., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2004). Donner du sens. Trajectoires de bénévoles et communautés morales. Lien social et Politiques, (51), 49–57. https://doi.org/10.7202/008869ar

Ces différences m'ont conduite à m'intéresser plus largement à la manière dont les émotions s'inscrivent dans une histoire d'engagement et peuvent participer à ses évolutions, sans nécessairement provoquer un changement identifiable ni établir de lien causal direct. Une autre interrogation a alors émergé : pourquoi des situations parfois comparables ne semblaient-elles pas avoir la même portée pour tous les bénévoles ? Les récits suggéraient que la place prise par les émotions dépendait notamment de la manière dont chacun vivait et interprétait les situations rencontrées. Les expériences antérieures, les circonstances personnelles, les relations avec le collectif et le fonctionnement de l'association paraissaient également intervenir dans cette diversité. Il devenait ainsi difficile d'isoler les émotions des autres dimensions de l'expérience bénévole ou de leur attribuer directement les transformations observées.

Ce cheminement m'a conduite, en juillet 2026, à reformuler ma problématique autour de la question suivante : Comment les émotions s'inscrivent-elles dans l'expérience de l'engagement bénévole et participent-elles à sa transformation ?

Cette problématique articule deux niveaux : comprendre la place des émotions dans les expériences vécues et examiner leur participation possible aux transformations de l'engagement. Elle permet d'envisager aussi les ajustements progressifs qui ne se traduisent pas nécessairement par une rupture ou un changement visible.

À ce stade de ma recherche, j'ai formulé une hypothèse principale issue des premiers entretiens : les émotions ne constituent ni un simple moteur ni un simple frein de l'engagement bénévole. Leur participation aux transformations de l'engagement semble dépendre de la place qu'elles prennent dans l'expérience des bénévoles et du sens que ceux-ci donnent aux situations vécues. Cette hypothèse restait provisoire et devait être approfondie et confrontée aux autres matériaux ainsi qu'à la littérature scientifique.

Plusieurs pistes d'analyse se sont également précisées autour de cette hypothèse. La première concernait le caractère évolutif de l'engagement, marqué par des apprentissages, des changements de responsabilités, des ajustements et parfois des périodes de doute ou de retrait. La deuxième portait sur la présence des émotions à différents moments de cette expérience, au-delà des seuls événements particulièrement marquants. La troisième interrogeait leur participation aux transformations de l'engagement, sans supposer qu'une même émotion produise les mêmes conséquences pour tous. Une quatrième piste concernait l'articulation entre les trajectoires personnelles, les relations avec le collectif et le contexte organisationnel. Enfin, les récits faisaient apparaître différentes manières d'appréhender leurs émotions : prendre du recul, poser des limites, accepter certaines frustrations ou réajuster son investissement. Ces premières pistes ont nourri la suite de mon travail d'analyse.

J'avais par ailleurs choisi, dans la première phase de ma recherche, de ne pas m'immerger trop rapidement dans la littérature spécifiquement consacrée à mon sujet. Mes premières lectures, davantage tournées vers le monde associatif et l'engagement bénévole, m'avaient apporté des repères, mais je souhaitais d'abord construire mon questionnement au contact des expériences racontées, sans chercher trop tôt à les faire entrer dans des catégories théoriques préétablies. C'est dans un second temps que j'ai approfondi la revue de littérature, afin de préciser les concepts mobilisés, de confronter mes premières interprétations aux travaux existants et, si nécessaire, de les faire évoluer.

Cette manière de construire progressivement mon questionnement rejoint certains principes de l'entretien compréhensif de Kaufmann (1996), qui souligne l'importance d'hypothèses élaborées au contact du terrain. Les premiers entretiens ont ainsi fait émerger des questions nouvelles, à confronter ensuite aux autres matériaux et à la littérature scientifique.[41]

[41] Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Nathan, coll. « 128 ».

**Une double posture : bénévole engagée et chercheuse**

Dans cette recherche, ma position présente une particularité : j'ai étudié une association dans laquelle j'étais moi-même engagée comme bénévole. Cette implication s'est construite progressivement, parallèlement à mon parcours de formation et à l'élaboration de mon sujet de mémoire.

J'ai découvert Les Bureaux du Cœur en juin 2024. Séduite par le projet et apprenant qu'aucune délégation n'existait encore à Tours, j'ai décidé de m'y engager. En septembre 2024, j'ai commencé à créer et à développer cette délégation, alors que rien n'était encore en place localement. Mes premières missions ont principalement consisté à faire connaître le dispositif, à prospecter des entreprises susceptibles d'accueillir des personnes en situation de précarité et à nouer des partenariats avec des organismes sociaux.

Mon implication a ensuite pris une autre dimension lorsque j'ai rejoint, en juillet 2025, les représentants des délégués de l'association. Cette fonction m'a donné accès à des espaces de discussion et de décision à l'échelle nationale, notamment aux réunions du Bureau, auxquelles participent des membres de la gouvernance et de l'équipe salariée. J'ai ainsi été amenée à prendre connaissance de sujets qui dépassaient largement les préoccupations de ma délégation : développement de l'association, organisation interne, questions financières, difficultés rencontrées dans certaines délégations ou orientations stratégiques. Cette fonction comportait également l'animation de conseils de délégués, destinés à favoriser les échanges entre les délégués et avec les instances nationales.

Au moment de choisir mon sujet de mémoire et de commencer mon enquête en 2026, ma connaissance de l'association était donc à la fois réelle et partielle. Je disposais d'une expérience concrète de la création et du développement d'une délégation, ainsi que d'un accès à certaines instances nationales. Pour autant, la délégation de Tours en était encore à ses prémices et son fonctionnement ne reflétait pas nécessairement celui d'autres délégations, parfois plus anciennes et plus développées. Mon expérience de représentante des délégués était elle-même relativement récente, et je continuais à découvrir l'association, ses acteurs et la diversité des situations rencontrées sur le terrain.

Cette position se retrouvait dans mes relations avec les personnes interrogées. Je connaissais déjà certains membres de la gouvernance et de l'équipe salariée dans le cadre de mes fonctions bénévoles, mais à des degrés divers. Avec certains, les échanges étaient principalement liés à ma participation aux instances nationales ; avec d'autres, ils étaient plus réguliers, dans le cadre du développement de la délégation de Tours. Il ne s'agissait toutefois pas de relations personnelles étroites. En revanche, la plupart des bénévoles rencontrés lors des premiers entretiens m'étaient inconnus auparavant. Les entretiens, tant auprès des bénévoles que des membres de la gouvernance et de l'équipe salariée, ont donc constitué des occasions de découverte de parcours et de points de vue différents des miens.

Cette proximité pouvait également influencer la manière dont certains interlocuteurs s'exprimaient, notamment lorsqu'ils abordaient des difficultés ou des sujets sensibles concernant l'association, sans qu'il soit possible de mesurer précisément cet effet. J'ai donc pris soin de préciser avant chaque entretien que j'adopterais une posture de découverte, en abordant les échanges avec la même curiosité et la même naïveté que si je n'étais pas moi-même bénévole aux Bureaux du Cœur.

Cette proximité concernait également l'atelier d'écriture, auquel ont participé plusieurs bénévoles que je connaissais déjà dans le cadre de mon engagement associatif ou que j'avais rencontrés lors des entretiens. Ces relations préalables ont pu faciliter leur participation et instaurer un climat de confiance, mais elles pouvaient aussi influencer leur décision de participer ou leur manière de s'exprimer au cours de l'atelier.

Cette implication a facilité l'accès au terrain, notamment en me permettant de solliciter des interlocuteurs et de comprendre certaines références au fonctionnement de l'association. J'ai été particulièrement attentive à ce risque de projection, afin de ne pas considérer mon expérience comme une référence à partir de laquelle interpréter celles des autres bénévoles.

Tout au long de cette démarche, j'ai cherché à distinguer les différentes fonctions que j'exerçais. Lorsque j'intervenais comme déléguée de Tours, je me situais dans mes responsabilités locales ; lorsque je

participais aux instances nationales, j'agissais en tant que représentante des délégués ; et lorsque je conduisais mes entretiens ou travaillais sur les matériaux recueillis, je cherchais à adopter une posture d'étudiante-chercheuse. Cette distinction me paraissait importante pour ne pas confondre les objectifs de mes différentes activités, même si je ne pouvais prétendre effacer entièrement mon implication dans l'association au moment d'en étudier le fonctionnement.

Cette double appartenance a aussi constitué une richesse particulière de la recherche. Mon engagement bénévole nourrissait mes interrogations et me permettait de mieux comprendre certains éléments rencontrés au cours de l'enquête. Réciproquement, la recherche m'a amenée à découvrir d'autres expériences, à approfondir ma connaissance de l'association et à enrichir ma compréhension de situations que je rencontrais moi-même dans le cadre de mon bénévolat.

**Les précautions éthiques et la confidentialité**

L'étude des émotions dans l'engagement bénévole m'a conduite à accorder une attention particulière à la confidentialité des témoignages. Si les récits recueillis faisaient largement apparaître le plaisir et la satisfaction de s'engager, ils pouvaient aussi aborder des expériences plus personnelles, des déceptions ou des tensions, comme il peut en exister dans tout collectif. J'ai donc fait le choix d'anonymiser les entretiens et les contributions de l'atelier d'écriture, afin de favoriser une parole libre et de préserver la discrétion des personnes concernées.

Les bénévoles sont désignés par des pseudonymes afin de conserver la dimension narrative de leurs parcours. Cette précaution concerne également les personnes mentionnées dans leurs récits, les délégations et certains détails susceptibles de permettre une identification indirecte. Les citations ont été conservées aussi fidèlement que possible, sous réserve d'adaptations ponctuelles nécessaires à la confidentialité, sans en modifier le sens. Concernant les responsables de l'association, dont les fonctions permettent l'identification, je n'ai pas procédé à une anonymisation, mais fait le choix de les désigner par leur fonction plutôt que par leur nom.

J'ai choisi de ne pas détailler certaines situations de tension, non pour en effacer l'existence, mais parce que leur déroulement précis n'était pas l'objet de cette recherche. Je m'intéressais d'abord à la manière dont les bénévoles les avaient vécues, aux émotions qu'ils y associaient et à leur place éventuelle dans l'engagement. Cette attention a également guidé l'utilisation des documents internes et des échanges auxquels j'avais accès dans le cadre de mon bénévolat : j'ai sollicité l'accord de la direction et retenu les éléments utiles à l'analyse, certains ayant éclairé ma compréhension sans être cités explicitement.

Les personnes interrogées ont été informées du cadre de la recherche, de l'utilisation d'un outil de transcription et de l'exploitation des entretiens dans le mémoire. Pour l'atelier d'écriture, j'ai précisé dès l'invitation, puis rappelé au début de la séance, que l'utilisation des contributions serait soumise à un accord ultérieur. Après avoir recueilli l'accord pour la transcription des échanges, j'ai adressé un formulaire individuel permettant d'autoriser ou de refuser l'utilisation des productions et des échanges.

### 2.2.2 Les entretiens : constitution du corpus et conduite de l’enquête

**Les entretiens : constitution du corpus**

Les entretiens avec les bénévoles ont constitué le cœur de l'enquête. J'ai réalisé au total huit entretiens individuels auprès de bénévoles des Bureaux du Cœur. La constitution de ce corpus a été guidée par la volonté de recueillir une diversité d'expériences plutôt que de constituer un échantillon statistiquement représentatif de l'ensemble des bénévoles de l'association.

Le recueil s'est déroulé en plusieurs temps : un entretien exploratoire en mars 2026, les premiers entretiens au printemps, puis des entretiens et échanges complémentaires en septembre et octobre. Cette progression a permis d'ajuster certaines sollicitations au regard des premières observations.

J'ai tout d'abord sollicité une responsable du développement territorial afin qu'elle me propose des personnes susceptibles d'accepter un échange. Je souhaitais, dans la mesure du possible, rencontrer des bénévoles aux profils variés, notamment en matière de responsabilités, d'âge, de genre, de situation professionnelle et de délégation d'appartenance. Dans les invitations que je leur ai adressées, je présentais ma recherche comme portant sur la manière dont les bénévoles vivent leur engagement et sur son évolution dans le temps, sans mentionner explicitement les émotions. Parmi les personnes proposées, cinq ont répondu favorablement à ma sollicitation.

Au fil de ces premiers entretiens, j'ai constaté que plusieurs bénévoles évoquaient assez facilement leurs émotions. Cette observation m'a interrogée sur la possibilité que certaines manières de vivre ou d'exprimer les émotions soient moins représentées dans mon corpus. Lors du cinquième entretien, le bénévole interrogé a évoqué les différences qu'il percevait entre les personnes participant régulièrement aux temps collectifs et celles qui entretenaient des liens plus ponctuels avec l'association. Il supposait que ces dernières pouvaient avoir un rapport plus distancié aux émotions, sans toutefois pouvoir l'affirmer. À l'issue de notre échange, je lui ai demandé les coordonnées de bénévoles correspondant à ce profil, afin de les solliciter de la même manière que les précédents. Parmi les deux personnes contactées, l'une a accepté de participer à un entretien. Cette démarche devait me permettre de confronter mes premières impressions à un autre regard.

Deux entretiens supplémentaires ont ensuite été réalisés pour approfondir la manière dont une situation organisationnelle particulière avait été vécue par des bénévoles et avait pu, ou non, faire évoluer leur engagement.

Parallèlement aux entretiens bénévoles, j'ai sollicité des responsables des Bureaux du Cœur pour croiser les regards sur l'engagement et le fonctionnement de l'association. Trois entretiens ont été réalisés, avec la directrice générale, le président et une responsable du développement territorial. Un échange téléphonique complémentaire a également été mené avec une personne ayant conduit une mission de six mois, consacrée à l'engagement bénévole.

Ces trois entretiens constituent le corpus recueilli auprès des responsables. L'échange téléphonique consacré au diagnostic de l'engagement bénévole a été mobilisé séparément, comme un éclairage complémentaire sur les travaux conduits au sein de l'association.

Ces entretiens visaient à mieux comprendre leur perception de l'engagement bénévole, du fonctionnement de l'association et de la place accordée aux émotions au sein de l'organisation. Il est à noter que ces entretiens ne se sont pas limités à leur regard sur le fonctionnement de l'association. Les personnes interrogées ont également évoqué leur propre parcours, leur expérience personnelle de l'engagement et les émotions qui l'accompagnent, toutes ayant elles-mêmes été bénévoles ou l'étant encore. Leurs témoignages apportent ainsi un double éclairage : celui de responsables de l'organisation, mais aussi celui de personnes ayant personnellement vécu l'engagement bénévole.

Cet échange téléphonique complémentaire m'a permis de revenir sur les conditions de réalisation du diagnostic, les constats issus de l'enquête auprès des bénévoles et les pistes d'amélioration envisagées. J'ai également pu interroger la place des émotions dans les expériences recueillies, alors que cette mission portait plus largement sur l'engagement bénévole.

L'entretien avec la responsable du développement territorial a apporté le point de vue d'une personne directement impliquée dans l'accompagnement quotidien des délégations et des bénévoles. Ces trois entretiens permettaient ainsi de croiser les regards de la gouvernance, de la direction et de l'accompagnement opérationnel.

Pour finir, j'ai également eu des échanges complémentaires avec la directrice générale, la responsable du développement et la chargée des opérations pour préciser des éléments après les entretiens ou la consultation des documents.

**La conduite des entretiens**

Les entretiens ont été conduits de manière semi-directive, à partir des guides préparés en amont de l'enquête. Ceux-ci me permettaient de conserver un fil conducteur tout en laissant aux personnes interrogées la possibilité de développer les expériences qui leur semblaient importantes. Je n'ai donc pas cherché à suivre systématiquement l'ordre des questions, privilégiant le déroulement du récit et les relances permettant d'approfondir certaines situations.[42]

Cette souplesse rejoint l'esprit de l'entretien compréhensif de Kaufmann (1996), attentif aux questions qui naissent de l'échange. Sur un sujet comme les émotions, je cherchais à favoriser la confiance sans imposer mes propres interprétations. Il m'est arrivé de proposer un terme, comme la fierté ou la colère, que mon interlocuteur ne reconnaissait pas et celui-ci cherchait alors à préciser ses propos. Dans tous les cas, la parole des personnes interrogées était conservée au plus près[43].

Au cours des échanges avec les bénévoles, je me suis particulièrement attachée à faire préciser les expériences évoquées : ce qui s'était passé, les émotions ressenties sur le moment, la manière dont les bénévoles les avaient vécues et ce qu'elles avaient éventuellement changé dans leur engagement. Lorsque les émotions n'étaient pas spontanément nommées, je pouvais les aborder par des questions plus directes, sans présupposer qu'elles avaient nécessairement joué un rôle déterminant.

Si les grandes thématiques du guide sont restées les mêmes, certains entretiens ont nécessité des ajustements. Lors du sixième entretien bénévole, notamment, j'ai constaté que, contrairement aux personnes interrogées précédemment, le bénévole n'avait pas spontanément évoqué les émotions. Lorsque j'ai introduit ce terme, j'ai eu le sentiment que les questions sur ce sujet le mettaient mal à l'aise. J'ai donc adapté mes relances, en privilégiant davantage le récit de ses expériences et de sa manière de vivre son engagement, et en différant les questions portant plus directement sur les émotions. Les deux entretiens complémentaires ont, quant à eux, été davantage centrés sur une situation organisationnelle précise et sur ses éventuelles répercussions dans le parcours des personnes concernées.

Les entretiens auprès des responsables de l'association reposaient sur un guide distinct, davantage orienté vers leur perception de l'engagement bénévole, les pratiques de l'organisation et la manière dont les émotions pouvaient être prises en compte. Ce guide était adapté à chaque interlocuteur, en fonction de son rôle et de ses missions au sein de l'association.

Une certaine souplesse a également été adoptée concernant la conduite des échanges et la durée des entretiens. Ceux-ci ont généralement duré entre 1 h 15 et 1 h 30, les plus longs atteignant environ 1 h 45. J'ai veillé à m'adapter aux disponibilités des personnes interrogées, en resserrant certaines questions lorsque le temps était limité ou, à l'inverse, en laissant les échanges se prolonger lorsque cela était possible. Trois entretiens ont ainsi été plus courts, à la demande des personnes concernées : le sixième entretien avec un bénévole a duré une heure, l'un des deux entretiens complémentaires avec des bénévoles a duré entre 30 et 40 minutes, tout comme l'échange consacré au diagnostic sur l'engagement bénévole. Ce dernier a été réalisé par téléphone, tandis que l'ensemble des autres entretiens s'est déroulé en visioconférence.

### 2.2.3 L'atelier d'écriture et les matériaux complémentaires

**L'atelier d'écriture comme dispositif complémentaire**

En complément des entretiens individuels, j'ai souhaité proposer aux bénévoles un atelier d'écriture, afin d'explorer une autre manière de recueillir leur expérience de l'engagement et les émotions qui peuvent l'accompagner. Cette idée était présente dès les premières étapes de ma réflexion méthodologique. Depuis

42Annexe 2 : guides d'entretien semi-directif.

[43] Annexe 5 : paroles complémentaires recueillies au cours de la recherche.

une quinzaine d'années, j'anime des ateliers d'écriture et j'ai ainsi pu constater combien ce dispositif permet de faire émerger des souvenirs, des ressentis et des expériences parfois difficiles à exprimer dans un échange plus direct.

J'ai proposé cet atelier à travers un appel à participation diffusé sur des groupes WhatsApp nationaux de l'association. Ouvert à tous les bénévoles, quels que soient leur ancienneté, leurs missions ou leur délégation, il reposait sur une participation volontaire et ne nécessitait aucune expérience préalable de l'écriture. Je l'avais présenté avant tout comme un moment d'exploration et de partage entre bénévoles, dont les productions pourraient éventuellement venir enrichir ma recherche.[44]

Cet appel à participation a été complété par des sollicitations individuelles, notamment auprès de bénévoles que j'avais déjà rencontrés lors des entretiens. J'ai également encouragé la diffusion de l'invitation entre les délégations. Le groupe s'est ainsi constitué sur la base du volontariat, sans chercher à représenter l'ensemble des profils bénévoles de l'association.

L'atelier s'est tenu en visioconférence le 16 septembre 2026, pendant environ 1 h 30, et a réuni sept bénévoles des Bureaux du Cœur. Après avoir présenté son objectif et son fonctionnement, j'ai proposé plusieurs consignes d'écriture, chacune suivie d'un temps d'écriture court, puis d'une lecture à voix haute des textes produits. Les participants restaient libres de suivre les propositions à leur manière, de s'en éloigner et de choisir ce qu'ils souhaitaient partager. J'avais également posé une règle importante : les textes étaient accueillis sans commentaires ni jugements, afin de privilégier l'écoute plutôt que l'évaluation.

Les propositions d'écriture suivaient une progression, invitant d'abord les bénévoles à faire émerger des souvenirs de leur engagement, puis à évoquer différentes facettes de leur expérience et à revenir sur un moment marquant. Ce n'est que dans un second temps que les consignes abordaient plus explicitement les émotions, notamment à travers une roue des émotions et l'écriture d'une lettre adressée à une émotion choisie. Cette progression visait à laisser d'abord une place à l'expression personnelle, sans imposer d'emblée un registre émotionnel particulier.

Ce dispositif se distinguait des entretiens par la place accordée à l'écriture et par son cadre collectif. Là où les entretiens permettaient d'approfondir les récits à travers les questions et les relances, l'atelier invitait chacun à choisir ce qu'il souhaitait évoquer et la manière de le formuler, à partir des consignes proposées. La lecture des textes permettait également aux participants d'entendre d'autres expériences de l'engagement, sans chercher à les commenter ou à les confronter directement.

Les productions recueillies lors de cet atelier ont constitué un matériau complémentaire aux entretiens. Il ne s'agissait pas de rechercher une confirmation des premiers résultats, mais d'enrichir le corpus par une autre forme d'expression de l'expérience bénévole.[45]

Sept bénévoles ont participé à l'atelier, sans toutefois être tous présents pendant l'intégralité de la séance. L'un d'eux a notamment quitté l'atelier après le premier exercice. Les contributions recueillies ne portent donc pas nécessairement sur l'ensemble des propositions d'écriture pour chaque participant.

Le bilan collectif réalisé à l'issue de l'atelier a également fait apparaître des réactions contrastées. Plusieurs participants ont souligné l'intérêt d'entendre des expériences parfois proches exprimées de manière différente. L'un d'eux a toutefois évoqué une certaine frustration liée à l'absence de commentaires après les lectures, tout en comprenant le principe de cette règle. Ces réactions témoignaient de manières différentes d'appréhender ce cadre d'expression collective.

En complément des entretiens et de l'atelier d'écriture, j'ai mobilisé des ressources documentaires internes et publiques pour contextualiser les témoignages et éclairer le fonctionnement de l'association. Leur nature et leur utilisation sont détaillées dans la note méthodologique complémentaire.

44Annexe 3 : déroulement et consignes de l'atelier d'écriture.

45Annexe 4 : productions de l'atelier d'écriture et échanges de clôture.

### 2.2.4 Traitement des matériaux et construction des résultats

La transcription des échanges a été facilitée par un outil numérique, puis relue et corrigée au plus près des propos recueillis. J'ai également utilisé une intelligence artificielle générative comme appui au classement, à la confrontation des matériaux et à la rédaction, tout en conservant la responsabilité des vérifications et des interprétations. Les modalités et précautions de ces usages sont précisées dans la note méthodologique complémentaire.

**Du traitement des matériaux à la construction des résultats**

L'analyse s'est construite progressivement, à travers des relectures répétées des transcriptions et des retours aux récits originaux. Cette familiarité avec les parcours m'a permis de replacer chaque extrait dans l'ensemble d'une expérience, sans réduire une personne à une émotion ou à un épisode isolé. J'ai cherché à rester au plus près des mots employés, y compris des hésitations, des nuances et des émotions que certains interlocuteurs ne reconnaissaient pas dans les termes proposés. Un récit particulièrement expressif ne devait pas, à lui seul, prendre davantage de poids dans l'interprétation.

L'analyse des matériaux s'est construite à partir d'un travail de sélection des verbatims, de formulation des idées qui s'en dégageaient, puis de rapprochement entre les différents matériaux recueillis. Cette démarche s'inscrivait dans le prolongement des grilles d'entretien et des premières pistes d'analyse formulées au cours de l'enquête, tout en restant ouverte à des éléments nouveaux ou contradictoires.

Cette démarche rejoint certains principes de l'entretien compréhensif de Kaufmann (1996) : les interprétations se construisent au contact du terrain et se précisent dans les allers-retours entre matériaux et hypothèses. Il ne s'agissait donc pas seulement de restituer les propos, mais de rechercher ce qu'ils permettaient de comprendre, sans transformer les premières impressions en conclusions acquises.

J'ai commencé par reprendre individuellement les huit entretiens réalisés auprès des bénévoles. Pour chacun, j'ai construit un tableau organisé autour des grandes thématiques communes du guide d'entretien : le parcours d'engagement, les expériences marquantes, les effets éventuels sur l'engagement, le rapport à l'association et le regard porté sur son expérience. Pour chaque thème, j'ai d'abord procédé au relevé des verbatims, puis formulé, en regard de chacun, l'idée principale qui s'en dégageait. J'ai également conservé une rubrique « *hors grille* » pour accueillir des éléments apparus dans les récits sans avoir été directement recherchés. C'est ainsi que j'ai notamment identifié des thèmes comme l'articulation entre bénévolat et vie personnelle ou les règles implicites que les bénévoles semblent parfois s'imposer concernant l'expression de leurs émotions. Ce premier travail m'a permis de conserver la singularité de chaque parcours tout en disposant d'une trame commune pour comparer les entretiens.[46]

J'ai ensuite réalisé un premier tableau de croisement des huit entretiens bénévoles, afin de repérer les thèmes récurrents, les différences entre les parcours et les éventuelles contradictions. Ce travail m'a permis d'approfondir les premières pistes d'analyse, d'en faire émerger de nouvelles et de dégager des constats provisoires, qui restaient à confronter aux autres matériaux recueillis.[47]

Lors des comparaisons, je suis revenue aux chronologies pour distinguer les événements racontés, les émotions associées après coup, les intentions exprimées et les changements effectivement intervenus. Cette vérification m'a aidée à ne pas attribuer directement une évolution de l'engagement à une émotion, lorsque d'autres circonstances personnelles, relationnelles ou organisationnelles pouvaient intervenir. Les cas singuliers et les témoignages qui résistaient aux premières interprétations ont également été conservés pour les discuter, plutôt que d'être écartés.

Les productions de l'atelier d'écriture ont fait l'objet d'un traitement plus léger, en raison d'un matériau moins volumineux, d'une forme d'expression différente de celle des entretiens et de la priorité accordée à ces derniers, qui constituaient le matériau principal de l'enquête. J'ai néanmoins procédé au relevé des

46Annexe 7 : exemple de traitement d'un entretien.

47Annexe 8 : exemple de tableau de croisement des matériaux.

verbatims issus des textes lus et des échanges, puis constitué un tableau permettant de repérer les principaux thèmes abordés. Il s'agissait d'identifier ce que ces productions pouvaient apporter à l'analyse des expériences bénévoles, notamment en faisant apparaître des formulations, des souvenirs ou des ressentis qui n'avaient pas nécessairement émergé de la même manière dans les entretiens.[48]

J'ai ensuite procédé de manière comparable à celle adoptée pour les entretiens bénévoles pour les trois entretiens menés auprès des responsables de l'association, en m'appuyant cette fois sur les thématiques propres à leur guide : leur parcours et leur position, leur représentation de l'engagement bénévole, la place accordée aux émotions, les pratiques d'accompagnement et les questions de stratégie. Pour chacun, j'ai procédé au relevé des verbatims et formulé les idées correspondantes. J'ai ensuite rapproché les trois points de vue, avant de les mettre en regard des expériences racontées par les bénévoles. Il ne s'agissait pas de chercher dans les propos des responsables une confirmation des récits individuels, mais de comprendre ce qui pouvait converger ou diverger entre ces perspectives.

À partir de ces différents travaux, j'ai construit un tableau de synthèse mettant en regard, par grands thèmes, les entretiens des bénévoles et ceux des responsables de l'association. Plusieurs axes de résultats ont alors été envisagés, avant que je choisisse de les regrouper autour de trois résultats principaux, qui seront présentés dans la partie empirique. J'ai parallèlement identifié plusieurs points complémentaires à préserver, afin que cette structuration ne fasse pas disparaître des dimensions importantes des récits, notamment leurs ambivalences, leurs contradictions et la diversité des manières de vivre ou d'exprimer les émotions. J'ai également veillé à conserver les observations, interrogations et réflexions développées tout au long de l'enquête et de l'étude du corpus, susceptibles de venir enrichir ou nuancer l'analyse.

La rédaction de la partie empirique a prolongé ce travail. Pour chaque sous-partie, j'ai construit des tableaux rapprochant idées analytiques, témoignages et verbatims, afin d'étayer les développements et de confronter les points de vue sans juxtaposer les citations. Le plan provisoire a été réorganisé autour de trois résultats, puis réexaminé à mesure que les analyses se précisaient. Enfin, la relecture des introductions, transitions et conclusions m'a permis de vérifier la cohérence d'ensemble, les éventuelles répétitions et la place laissée aux nuances. La rédaction a ainsi donné lieu à de nouveaux retours aux matériaux, plutôt qu'à la simple présentation d'une analyse déjà close.

La discussion des résultats avec la littérature scientifique et l'élaboration de perspectives pour le management associatif prolongent cette démarche dans la partie 4. Elles mettent les constats empiriques en regard des travaux présentés dans la revue de littérature, afin d'approfondir la compréhension de la place des émotions dans l'engagement bénévole et ses transformations. Elles examinent ensuite ce que ces résultats peuvent apporter à la réflexion sur l'accompagnement des bénévoles et les pratiques associatives.

**Portée et limites de l'enquête**

Cette enquête présente plusieurs limites qui invitent à considérer les résultats comme des propositions de compréhension situées, plutôt que comme des conclusions généralisables à l'ensemble des bénévoles.

Elle repose sur un nombre restreint d'entretiens, réalisés auprès de bénévoles aux parcours et aux responsabilités variés, au sein d'une seule association dont la mission et le stade de développement présentent des caractéristiques particulières. Les constats dégagés ne peuvent donc être transposés tels quels à des structures plus anciennes, organisées différemment ou intervenant dans d'autres secteurs.

Les bénévoles interrogés étaient tous encore engagés au moment de l'enquête. Leurs récits éclairent des doutes, des prises de distance et des intentions de retrait, mais ne donnent pas directement accès à l'expérience de personnes ayant effectivement quitté l'association.

L'enquête a par ailleurs été conduite à un moment donné, sans suivi longitudinal. Les transformations de l'engagement ont donc été appréhendées à travers des récits rétrospectifs, et non observées au fur et à

48Annexe 6 : grille thématique d'analyse des matériaux.

mesure qu'elles se produisaient. Ces récits renseignent sur la manière dont les personnes interrogées se souviennent de leurs expériences et leur donnent du sens, sans permettre de reconstituer avec certitude les émotions ressenties sur le moment ni leur rôle dans les évolutions de l'engagement. Cette précaution rejoint l'approche de Simonet-Cusset (2004, p. 142), qui souligne que les expériences bénévoles apparaissent aussi comme « *symboliquement construites au cours des entretiens* ».[49]

Les dispositifs de recueil ont également pu participer à cette mise en sens. Les questions posées lors des entretiens, comme les propositions de l'atelier d'écriture, invitaient les participants à revenir sur certaines expériences, à identifier des émotions ou à les interpréter. Les productions de l'atelier étaient par ailleurs orientées par les consignes proposées et, pour certains exercices, par les mots figurant sur la roue des émotions. L'écoute des autres participants a également pu influencer certains écrits, sans qu'il soit possible d'en mesurer précisément l'effet.

Enfin, malgré le croisement des entretiens et des ressources documentaires, l'enquête ne permet pas de restituer l'ensemble des points de vue sur chaque situation. Certaines difficultés organisationnelles ont ainsi été abordées principalement à travers la manière dont les personnes interrogées les avaient vécues et racontées. L'analyse porte sur ces expériences, sans prétendre reconstituer exhaustivement le déroulement des événements.

**Conclusion de la partie 2.2**

Cette enquête m'a permis de recueillir des expériences d'engagement à travers plusieurs formes de récit et des regards complémentaires. Les entretiens, l'atelier d'écriture, les témoignages des responsables et les ressources documentaires ont apporté des éclairages différents, dont la mise en regard a fait apparaître des rapprochements, mais aussi des nuances et des contradictions.

Ce travail m'a ainsi permis d'aller au-delà d'un simple inventaire des émotions ressenties, pour m'intéresser à la place qu'elles prennent dans l'expérience des bénévoles. Pourquoi certaines situations marquent-elles davantage que d'autres ? Comment les bénévoles vivent-ils ces expériences et cherchent-ils à s'y adapter ? Et quelle place occupent les relations et le fonctionnement associatif dans ces expériences ? C'est autour de ces interrogations que s'organise la partie suivante, en donnant une large place aux paroles des bénévoles et à la singularité de leurs parcours.

[49] Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. Revue de l'IRES, 44(1), 141–155.

## SYNTHÈSE DE LA PARTIE 2

**TERRAIN DE RECHERCHE**

**Les Bureaux du Cœur**

Un dispositif d'accueil commun, des délégations aux fonctionnements variés

Diversité des missions, des responsabilités, des relations et de l'accompagnement

### FONCTIONNEMENT DU DISPOSITIF

| **Organisation hôte** | **Organisme social** | **Invité·e** |
|---|---|---|
| Met les bureaux à disposition<br>Accueil le soir, la nuit et le week-end | Oriente et accompagne l'invité·e<br>Suivi social pendant le séjour | Bénéficie d'un accueil temporaire<br>Poursuit son accompagnement social |

↖ ↑ ↗

**LES BUREAUX DU CŒUR**

Coordonnent les acteurs, préparent et suivent chaque accueil

**PLACE DES BÉNÉVOLES DANS LE DISPOSITIF**

Des missions, des rencontres et des responsabilités qui exposent à des situations et expériences diverses

↓

**MON QUESTIONNEMENT**

Comment les émotions s'inscrivent-elles dans l'expérience de l'engagement bénévole et participent-elles à sa transformation ?

↓

### RECUEIL DES MATÉRIAUX

| | |
|---|---|
| **8**<br>**Entretiens bénévoles**<br>Matériau principal | **7**<br>**Participations à l'atelier d'écriture**<br>Expression complémentaire |
| **3**<br>**Entretiens avec des responsables**<br>Regards organisationnels | **+**<br>**Matériaux complémentaires**<br>Documents et échanges |

14 bénévoles distincts (une personne a participé aux deux dispositifs). Un entretien exploratoire externe et un échange téléphonique complémentaire.

↓

### CONSTRUCTION DES RÉSULTATS

| | | |
|---|---|---|
| Relecture et repérage des verbatims | Croisement des matériaux | Premières pistes d'analyse |

**TROIS AXES DE RÉSULTATS**

| **1. ÉMOTIONS ET MISSIONS** | **2. PARCOURS ET ÉVOLUTIONS** | **3. COLLECTIF ET ORGANISATION** |
|---|---|---|
| Des émotions diverses, de l'entrée dans l'engagement à l'exercice des activités. | Des expériences et ajustements qui s'inscrivent dans des trajectoires personnelles. | Des relations et conditions associatives qui participent à l'expérience émotionnelle. |

Démarche progressive, attentive aux singularités, aux nuances et aux contradictions

↓

**PRÉCAUTIONS ET LIMITES**

Double posture bénévole-chercheuse • Confidentialité • Corpus restreint • Une seule association

Récits rétrospectifs • Absence de suivi longitudinal

# PARTIE 3 Les émotions dans l'expérience bénévole : vécus, évolutions et dynamiques associatives

Cette troisième partie présente les résultats de l'enquête menée auprès des Bureaux du Cœur. Elle examine la place des émotions dans l'expérience bénévole, à partir des situations vécues et de la manière dont les personnes engagées les racontent et leur donnent du sens. Les témoignages font apparaître des émotions diverses, parfois mêlées ou contradictoires, dont la signification varie selon les personnes, les circonstances et les moments de leur engagement.

L'analyse repose principalement sur huit entretiens individuels avec des bénévoles et sur les textes produits lors d'un atelier d'écriture réunissant sept participants, également bénévoles. Ces matériaux sont complétés par des entretiens avec des salariés et des membres de la gouvernance, ainsi que par des documents de l'association. Une large place sera accordée à la parole des bénévoles, à travers de nombreux extraits des entretiens ou de l'atelier d'écriture, conservant autant que possible leurs formulations spontanées, afin de préserver la singularité de leurs récits, les nuances de leurs ressentis et la manière dont chacun exprime ses émotions.

Les extraits choisis permettent d'éclairer différentes facettes de l'expérience bénévole, sans chercher à représenter l'ensemble des vécus au sein de l'association. Ils donnent à entendre des émotions telles que les bénévoles les racontent et les interprètent avec le recul. De même, certaines situations de tension seront volontairement peu détaillées : ce qui nous intéresse ici n'est pas tant le déroulement des événements que la manière dont chacun les a vécus, les émotions qu'il y associe et la place qu'ils ont pu prendre dans son engagement.

Les résultats sont présentés en trois temps. Nous examinerons d'abord les émotions présentes dans l'engagement, depuis ses débuts jusqu'aux expériences vécues dans les différentes missions (3.1). Nous analyserons ensuite la place des émotions au fil des parcours d'engagement, en examinant la manière dont les bénévoles vivent leurs expériences, les appréhendent et ajustent leur investissement (3.2). Enfin, nous étudierons comment les relations entre bénévoles, l'organisation des missions et les formes d'accompagnement proposées contribuent à façonner leurs expériences émotionnelles (3.3).

## 3.1 Les émotions dans l'expérience bénévole : des premiers élans à l'exercice des missions

Cette première section s'intéresse aux émotions depuis l'entrée dans l'association jusqu'à l'exercice des missions. Elle cherche à rendre compte de leur diversité, sans présupposer qu'elles sont toujours présentes ni qu'elles occupent la même place pour chacun.

Les émotions constituent l'objet central de cette analyse : elles renvoient à ce que les bénévoles ressentent dans les situations rencontrées et à la manière dont ils donnent sens à ces ressentis. Les motivations désignent ici les raisons qui les conduisent à s'engager, tandis que les aspirations personnelles renvoient plus largement à ce qu'ils recherchent ou espèrent trouver dans cet engagement, en lien avec leurs parcours et leurs attentes. Ces dimensions peuvent se rejoindre sans se confondre : évoquer les motivations et les aspirations permet ainsi de mieux situer les émotions dans l'expérience des bénévoles, sans leur attribuer systématiquement un rôle déclencheur.

L’analyse développée dans l’ensemble de la partie 3 repose principalement sur les entretiens réalisés avec les bénévoles et sur les matériaux recueillis lors de l'atelier d'écriture. Elle s'appuie également, à titre complémentaire, sur des documents internes de l'association, des informations issues de son site officiel, des échanges avec des membres de la gouvernance et de l'équipe salariée, ainsi que sur certains échanges observés dans les espaces de communication internes. Ces éléments permettent d'éclairer et de contextualiser certaines situations évoquées par les bénévoles.

Nous examinerons d'abord les émotions et les motivations qui accompagnent l'entrée dans l'engagement (3.1.1), puis les émotions qui émergent au contact des personnes accueillies (3.1.2). Enfin, nous nous intéresserons aux expériences émotionnelles liées aux différentes activités et responsabilités bénévoles (3.1.3).

### 3.1.1 L'entrée dans l'engagement : des émotions présentes, mais ni exclusives ni systématiques

**La découverte d'une initiative qui fait écho à ses valeurs**

Pour certains bénévoles, la découverte des Bureaux du Cœur s'accompagne d'une dimension émotionnelle, liée à leurs valeurs et à leurs aspirations personnelles. Juliette, par exemple, est frappée par le contraste entre des bureaux inoccupés la nuit et des personnes contraintes de dormir dehors. Elle associe cette situation à « *un sentiment d'injustice* », qui contribue à son envie de s'engager dans une initiative apportant une réponse concrète à ce paradoxe. Audrey met davantage en avant son souhait de consacrer du temps à une activité tournée vers les autres : « *j'avais envie de faire autre chose que du travail productif pour des actionnaires et dédier un peu de mon temps plutôt à l'humain* ». Toutes deux trouvent dans l'association une possibilité d'agir en accord avec ce qui compte pour elles, à partir de sensibilités différentes.

Véronique, contactée par l'association après avoir déposé son profil sur une plateforme de bénévolat, connaissait déjà les Bureaux du Cœur grâce à des reportages télévisés : « *J'en avais déjà entendu parler et je trouvais ça génial. […] Et j'ai dit : oui mais carrément, je suis carrément partante !* » Invitée à préciser l'émotion associée à cette découverte, elle explique : « *Je pense que ce qui m'a émue, c'est qu'il y ait des gens… cette initiative de… d'aider l'autre, de faire un truc qui, toi, ne te coûte rien, mais qui va peut-être changer la vie d'une personne.* » Son témoignage fait apparaître une sensibilité à la simplicité apparente de l'action proposée et à ses conséquences potentielles sur la vie des personnes accueillies.

Cette découverte peut également susciter une envie immédiate de prendre part au projet. Lors de l'atelier d'écriture, Pascal revient sur une présentation de l'association qui a « *un peu fait un peu un petit tilt dans ma tête et ça m'a tout de suite donné l'envie de rejoindre moi-même l'aventure* ». Si son témoignage ne permet pas de préciser ce qui l'a particulièrement touché dans cette présentation, il laisse entrevoir la manière dont la découverte de l'initiative peut éveiller le désir de rejoindre une aventure collective. Son expérience rejoint ainsi celles des autres bénévoles, tout en mettant davantage l'accent sur l'élan suscité par la rencontre avec le projet.

**Des motivations liées à l'utilité, aux parcours ou aux aspirations personnelles**

D'autres bénévoles mettent davantage en avant des motivations liées à leur parcours ou à leur recherche d'utilité, sans les présenter nécessairement comme relevant d'une impulsion émotionnelle. Alexandre distingue explicitement son envie de s'engager d'une telle impulsion : « *Je ne qualifierais pas ça d'abord comme une émotion […] ce n'est pas le moteur premier* ». Il insiste plutôt sur le souhait de se rendre utile et de sortir de son cadre professionnel habituel : « *C'est l'idée de servir un peu à quelque chose. Et aussi de sortir un peu de ce que tu fais en tant que professionnel* ». Chez Aurélie, l'engagement s'inscrit dans la continuité d'expériences associatives antérieures, tout en répondant à une curiosité pour d'autres fonctionnements : « *comme une suite logique avec ce que j'ai fait, et une envie de continuer à approfondir, à voir comment d'autres associations fonctionnent, […] j'avais aussi cette curiosité.* » Julien évoque quant à lui son besoin d'être stimulé par un projet, expliquant s'ennuyer lorsqu'aucun projet ne le tient « en haleine ». Cette remarque éclaire son rapport à l'engagement, sans permettre d'identifier précisément ce qui a déclenché son entrée aux Bureaux du Cœur.

Le parcours de Nicole introduit une autre dimension, celle d'une transition de vie. Son engagement intervient au moment de son passage à la retraite, qu'elle associe à une perte du sentiment d'utilité : « *J'ai eu vraiment le sentiment de ne plus servir à rien, d'être au rebut* ». Elle exprime le besoin de retrouver du

sens : « *Il fallait absolument que je retrouve, donner du sens à cette seconde vie* ». Pourtant, elle indique ne pas avoir éprouvé d'émotion particulière lorsqu'elle s'est portée volontaire. Son témoignage invite à distinguer les émotions liées à la situation personnelle précédant l'engagement de celles ressenties au moment de la décision. Sans présenter son choix comme directement déclenché par une émotion, Nicole l'inscrit dans une période difficile, marquée par le besoin de retrouver une place et de se sentir utile.

**Des motivations et des émotions qui s'entrecroisent ou émergent progressivement**

Ces différentes dimensions peuvent coexister chez une même personne, comme l'illustre Véronique. Au-delà de l'émotion suscitée par la découverte de l'initiative, elle explique : « *je voulais mettre mon temps à profit dans quelque chose d'utile, mais aussi rencontrer des gens* ». Elle présente également son bénévolat comme « *une manière de compenser toute l'impuissance, mais vraiment démesurée, que je ressens quand j'écoute les informations, quand il y a des résultats de votes* ». Face à des situations sur lesquelles elle estime avoir peu de prise, l'engagement lui offre une possibilité d'agir concrètement : « *Pour moi, c'est la seule chose qui a du sens* ». L'émotion, la recherche d'utilité et le désir de rencontres apparaissent comme des dimensions entremêlées de son engagement.

Aurélie, déléguée, décrit également des débuts marqués par un mélange d'excitation et de peur, lié notamment à l'incertitude sur son rôle : elle ne sait pas encore précisément ce qui est attendu d'elle dans ses nouvelles fonctions. Si sa curiosité pour le fonctionnement du dispositif l'a initialement conduite à rejoindre les Bureaux du Cœur, elle explique que « *la dimension de créer du lien et de faire une bonne action est venue après* ». Son témoignage montre ainsi que des émotions différentes peuvent coexister dès les premiers moments, mais aussi que les raisons de s'investir évoluent au fil de l'engagement.

Le président de l'association apporte une autre nuance, en revenant sur son engagement dès les débuts du projet. Il ne se souvient pas d'une émotion particulière lorsqu'il a accepté de porter le projet : « *Je ne suis pas sûr qu'il y ait une émotion particulière au moment où je dis "OK, je prends le projet"* ». Il décrit plutôt l'envie d'expérimenter une idée intéressante et utile, sans imaginer l'ampleur qu'elle prendrait. En revanche, lorsqu'il revient sur le développement de l'association, il exprime son étonnement : « *Qui aurait imaginé ça ?* » Ses propos font apparaître un décalage entre l'état d'esprit qui accompagnait sa décision initiale et le regard qu'il porte aujourd'hui sur les réalisations du projet. La dimension émotionnelle de l'engagement peut donc aussi se manifester avec le recul, à travers la prise de conscience de ce qui a été accompli.

L'émotion n'est donc ni systématiquement présente ni nécessairement déterminante. Elle peut se mêler à des motivations plus concrètes, à des aspirations personnelles ou apparaître progressivement. Les entretiens reposant sur des récits rétrospectifs, il reste difficile d'établir le rôle exact de ces différentes dimensions dans la décision initiale. Ils permettent surtout de comprendre le sens que les bénévoles donnent à leur engagement et la place qu'ils accordent aux émotions lorsqu'ils en racontent les débuts.

### 3.1.2 Être au contact des personnes accueillies : des expériences émotionnelles multiples

Au-delà des raisons premières qui les ont conduits à rejoindre les Bureaux du Cœur, les bénévoles vivent, au contact des personnes accueillies, des situations qui suscitent des émotions diverses, parfois inattendues. Celles-ci peuvent émerger face à des situations nouvelles ou lorsque des imprévus surviennent, mais aussi au fil des rencontres et des moments de satisfaction partagés, sans dépendre uniquement de l'issue des accueils.

**Les accueils et les rencontres : des satisfactions qui laissent des traces**

Les issues favorables des accueils constituent une source de satisfaction pour plusieurs bénévoles. Audrey décrit l'émotion ressentie lorsqu'une personne quitte le dispositif dans de bonnes conditions : « *je trouve ça émouvant à chaque fois […] ça a vraiment du sens* ». Elle précise qu'il s'agit « *d'être heureux pour*

*l'autre* ». Alexandre revient sur un premier accueil ayant débouché, selon son récit, sur l'obtention d'un emploi et d'un logement pour la personne accompagnée : « *quand ça se passe bien, tu es content* », ajoutant que « *c'est agréable d'avoir une histoire qui se termine bien* ». Ces témoignages expriment deux sensibilités légèrement différentes, entre bonheur éprouvé pour autrui et satisfaction de voir un accompagnement aboutir.

Certains moments laissent des souvenirs particulièrement marquants. Lors de l'atelier d'écriture, Sabine évoque le départ d'un invité après plusieurs mois passés dans une entreprise : « *Je me souviens du sourire de Sami quand il a quitté l'entreprise, après six-sept mois là-bas. Il était tellement beau et solaire. Il me porte encore aujourd'hui, ce souvenir.* » Pourtant, préoccupée par les tâches liées à la fin de l'accueil, elle n'avait pas véritablement prêté attention à ce sourire sur le moment. C'est en regardant ensuite une photographie qu'elle prend conscience de ce qu'il représente : « En regardant le résultat, je me suis dit : "Waouh." Ça s'est mis en pause dans ma tête. Je me suis remémoré le chemin parcouru depuis le premier rendez-vous. » Cette expérience illustre comment la portée émotionnelle d'un événement peut se révéler après coup, lorsqu'un détail fait ressurgir le souvenir de l'expérience vécue.

D'autres émotions naissent de gestes ou de signes plus discrets. Dans ce même atelier, Michèle décrit une transformation qu'elle croit percevoir chez une personne accueillie : « *Ses yeux s'éclaircissent, ses sourcils se détendent. Elle semble revivre. Sa respiration reprend* ». Agathe se dit quant à elle « *surprise et gênée* » de recevoir une orchidée à chaque fête des mères de la part d'un ancien invité. Les émotions liées aux accueils ne dépendent donc pas uniquement de leur réussite : elles peuvent aussi surgir dans la relation, à travers un geste, une expression ou un lien qui perdure.

**Face aux difficultés de l'accompagnement : des réactions émotionnelles diverses**

Les situations délicates parfois rencontrées au cours des accueils peuvent susciter des émotions désagréables. Julien raconte une situation dans laquelle une entreprise a mis plusieurs jours à confirmer son accord pour accueillir une personne qui continuait, pendant ce temps, à dormir dans le métro. Il décrit la frustration et « *un peu de colère* » suscitées par cette attente. Alexandre exprime plutôt de la déception lorsque les accueils ne se déroulent pas comme espéré : « *Quand ça se passe moins bien, il y a plutôt un sentiment de gâchis* », tout en précisant : « *La colère, quand même pas.* » Il explique ne pas vivre ces situations « *de façon émotionnellement très forte* » et souligne la nécessité de prendre du recul : « *On essaye d'aider. Ça marche, c'est top. Ça ne marche pas, ça arrive.* » Leurs témoignages montrent que les difficultés rencontrées dans l'accompagnement peuvent susciter des réactions d'intensité différente.

En atelier d'écriture, Sabine, codéléguée, évoque aussi les situations plus délicates : « *C'est parfois des incompréhensions, des "Dommages !" quand ça ne marche pas. Jouer les méchants quand ça se passe mal.* » Sans préciser les circonstances, elle laisse entrevoir l'inconfort que peuvent représenter certaines situations.

Mais les émotions peuvent aussi naître de l'anticipation d'événements redoutés. Juliette écrit : « *Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est de l'attente, beaucoup d'attente. C'est aussi l'appréhension du non-respect de la convention. C'est encore la crainte d'une sortie négative.* » L'incertitude fait partie de l'expérience bénévole : l'appréhension peut naître de situations redoutées, avant même qu'elles ne se concrétisent.

**Découvrir la précarité : entre malaise, appréhension et remise en question**

Lors de l'atelier d'écriture, plusieurs bénévoles écrivent sur la manière dont la confrontation directe à la précarité peut les déstabiliser, en les plaçant face à des réalités auxquelles ils sont peu habitués. Guy se souvient : « *Je me souviens que je n'étais pas à l'aise. Je me souviens que c'était nouveau pour moi. Je me souviens que je n'étais plus confronté à des statistiques du journal Le Monde, mais à des êtres vivants qui semblaient en souffrance.* » Son témoignage illustre le malaise que peut susciter le passage d'une connaissance abstraite de la précarité à la rencontre des personnes concernées.

À cette découverte s'ajoute parfois l'incertitude sur la manière d'accompagner les invités. Sabine se souvient de son premier accueil : « *J'étais en panique d'oublier un truc alors que finalement c'est sûrement beaucoup plus stressant pour l'invité.* » Pascal évoque ses débuts en binôme avec un bénévole expérimenté, « *sans trop savoir ce que je devais faire, dire* ». Agathe décrit quant à elle un rendez-vous où elle croit percevoir de l'agacement chez un jeune accueilli : « *Je frissonne. Maintenant, c'est moi qui suis gênée.* » Ces expériences révèlent une difficulté commune : trouver sa place dans une relation nouvelle, sans toujours savoir comment agir ou réagir.

Aussi, les rencontres peuvent amener les bénévoles à reconsidérer leur propre situation. Julien évoque le contraste entre les conditions de vie d'une personne en attente d'hébergement et les siennes, lorsqu'il se retrouve « *en rentrant dans son lit en disant : je suis bien là. Moi je suis jeune, moi j'ai de l'aisance […] Et d'autres non* ». Sans nommer précisément d'émotion, il exprime une prise de conscience de ce qui distingue leurs situations.

Chez Sabine, cette réflexion prend une dimension plus explicitement émotionnelle : « *parfois, je me sens humble et vulnérable. Qu'est-ce qui m'empêche d'être à la place des invités ? En quoi suis-je protégée ?* » Elle poursuit, dans un autre texte : « *Cher sentiment d'injustice, […] tu ne me laisses pas en paix. J'avais pas prévu de rencontrer tant de gens qui me ressemblent et sont aussi méritants que moi, mais qui n'ont juste pas eu de chance. C'était plus confortable quand tu me laissais tranquille. Quand je vivais dans la certitude de la méritocratie* ». Josée, enfin, exprime un inconfort comparable lorsqu'elle pense aux personnes sans domicile : « *À toi mon embarras, qui arrives souvent quand je pense aux sans-abri […]. J'aimerais te dire que j'ai la chance de pouvoir les aider, justement, alors essaie de ne pas trop te rapprocher de moi. Malgré tout, grâce à toi, je sais que je suis une privilégiée.* »

Ces témoignages montrent que la rencontre avec la précarité peut susciter chez certains bénévoles une réflexion sur les inégalités, sa propre position et les représentations que l'on avait auparavant.

### 3.1.3 Les émotions dans l'exercice des missions : des expériences différentes selon les activités et les responsabilités

Si les rencontres avec les personnes accueillies suscitent des émotions diverses, parfois mêlées, qui varient selon les situations vécues et la manière dont chaque bénévole les appréhende, l'expérience émotionnelle de l'engagement ne se limite pas à ces rencontres. Elle se manifeste par ailleurs dans l'exercice quotidien des missions, les responsabilités assumées et les contraintes rencontrées.

**Le travail bénévole au quotidien : entre contraintes et ressentis mêlés**

Le quotidien bénévole implique des tâches ordinaires et des contraintes d'organisation, qui participent à l'expérience émotionnelle de l'engagement. Lors de l'atelier d'écriture, où les participants étaient invités à compléter la phrase « *Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est…* », Agathe évoque : « *Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est des galères d'agenda. Mais aussi des apéros après le boulot. C'est parfois des engueulades. C'est encore du temps passé sur la route. […]* » Michèle fait apparaître une diversité comparable : « *C'est souvent de l'émotion. C'est parfois des déjeuners sautés. C'est encore du CRM à mettre à jour et des présentations. C'est aussi des malaises.* » Contraintes, tâches administratives, moments de convivialité et émotions se côtoient dans les récits du travail bénévole ordinaire.

Dans un autre exercice, Juliette s'adresse directement à son angoisse : « *Chère angoisse, Tu es mon boulet quotidien, mais merci à toi de me laisser du répit en te faisant ballon de baudruche lorsque je suis sur le terrain entre acteurs d'entreprises, organismes sociaux et invités. Pourrais-tu faire de même lors des missions administratives ?* » Elle précise par ailleurs : « *Je me sens parfois fatiguée de ne pas remplir les objectifs, mais optimiste pour la suite* ». Les émotions éprouvées ne dépendent donc pas seulement de

l'engagement dans son ensemble, mais aussi de la nature des activités exercées, qui peuvent constituer, pour une même bénévole, des sources d'apaisement ou de tensions.

**La diversité des missions : entre enthousiasme et appréhension**

Au-delà des accueils, les activités de prospection, de présentation du dispositif ou de développement des partenariats peuvent susciter d'autres formes de satisfaction ou des appréhensions propres aux situations rencontrées.

Juliette décrit le plaisir qu'elle prend à présenter l'association devant des entreprises : « *dès que je mets cette veste… je ne suis plus la même… J'ai l'impression d'être au théâtre, je m'éclate* ». Nicole, codéléguée, apprécie également les activités de prospection, qui lui donnent l'occasion de rencontrer des entreprises. Les échanges avec ces interlocuteurs représentent, pour certains bénévoles, une dimension stimulante de leur engagement.

De son côté, Véronique raconte qu'au début de son engagement, elle est amenée à présenter l'association devant des représentants de la ville et de potentiels partenaires sociaux. Lors de son entretien, elle confie avoir été heureuse d'avoir réussi cette présentation, tout en se souvenant de son appréhension initiale : « *Moi j'étais un peu stressée parce que c'était au début de mon engagement, je n'avais jamais eu de contact avec des acteurs sociaux publics.* » Ici, sa satisfaction semble tenir à la mission accomplie, mais aussi au fait d'avoir surmonté ses craintes et d'être parvenue à évoluer dans une situation qui lui était jusqu'alors inconnue.

Si les accueils sont au cœur de l'action des Bureaux du Cœur, les missions qui contribuent à leur mise en place, comme la prospection ou le développement des partenariats, sont elles aussi sources d'émotions pour les bénévoles.

**Exercer des responsabilités bénévoles : des expériences gratifiantes et parfois frustrantes**

La place occupée dans l'association et les responsabilités exercées participent à l'expérience émotionnelle des bénévoles. Les référents peuvent trouver une grande partie de leurs satisfactions dans le suivi des accueils, tout en étant parfois confrontés à des inquiétudes. Les délégués, davantage amenés à coordonner les activités, à animer les équipes et à développer le réseau local, peuvent également apprécier leurs responsabilités, sans être à l'abri de situations plus difficiles à vivre. Cette distinction n'est toutefois pas toujours aussi nette dans la pratique, les missions des référents et des délégués pouvant se recouper selon l'organisation et les besoins de chaque délégation.

C'est notamment le cas de la prospection, qui relève principalement des missions du délégué, mais à laquelle d'autres bénévoles peuvent contribuer. Juliette, qui vient de rejoindre l'association en appui à la déléguée en place, décrit la frustration qu'elle éprouve lorsqu'elle ne parvient pas à convaincre une entreprise : « *Je n'arrive pas du tout à capter une entreprise. [...] Bon, la sensation d'échec, qui ne plaît pas.* » L'absence de réponse lui paraît difficile à vivre : « *Si encore j'avais un non catégorique [...] Au moins je saurais pourquoi. Mais là, rien, quoi. Donc ça veut dire que je ne fais pas ce qu'il faut. Et ça m'énerve.* » Une difficulté qui ne dépend pas entièrement de son action peut parfois être vécue comme une insuffisance personnelle.

Les responsabilités peuvent aussi susciter des interrogations sur sa propre place. Aurélie, déléguée, exprime des doutes sur son rôle et sur ce qui est attendu d'elle. Elle évoque un décalage entre ses attentes de coopération et son expérience du fonctionnement de l'équipe, ainsi que ses tentatives infructueuses d'instaurer des réunions régulières. L'exercice d'une fonction peut s'accompagner d'incertitudes sur le rôle à tenir et de frustrations lorsque les attentes personnelles ne trouvent pas leur place dans l'expérience vécue.

Enfin, les responsabilités peuvent modifier l'accès à certaines expériences appréciées de l'engagement. Nicole, codéléguée, regrette parfois de ne pas vivre les relations qui se nouent directement avec les

personnes accueillies. Bien qu'elle apprécie ses missions, elle éprouve le regret de certaines rencontres auxquelles sa fonction lui laisse moins de place : « *Quand je vois des belles histoires qui se créent entre la bénévole, l'invitée, le chef d'en… je me dis "waouh, je passe à côté quand même de choses qui sont trop… !"* » Elle précise : « *Ces moments de partage-là, voilà, je ne les ai pas, et donc je le regrette un peu. Mais après bon, c'est comme ça, on ne peut pas tout faire.* » Julien, codélégué, apprécie lui aussi les accueils, mais explique avoir choisi d'en confier plusieurs à de nouveaux bénévoles : « *Ces derniers mois-là, j'ai commencé à filer plusieurs accueils à des nouveaux bénévoles, parce que [...] j'ai eu un vrai sentiment de, il faut partager ça aussi.* » Là où Nicole exprime un regret, Julien met en avant la satisfaction de permettre à d'autres de vivre ces expériences. Les émotions peuvent donc dépendre des attentes associées à sa fonction et des expériences auxquelles celle-ci permet, ou non, d'accéder.

**Conclusion 3.1**

Les expériences présentées mettent en évidence la diversité des émotions qui traversent l'engagement bénévole, depuis les premiers élans jusqu'à l'exercice des missions et des responsabilités. Il reste alors à comprendre quelle place occupent ces expériences émotionnelles dans les évolutions de l'engagement, au regard des réactions des bénévoles, de leurs parcours personnels et de leurs circonstances de vie.

## 3.2 Les émotions au fil des parcours d'engagement bénévole : des expériences qui se vivent et se transforment

Les émotions vécues au cours de l'engagement ne suffisent pas, à elles seules, à expliquer les parcours des bénévoles : les expériences positives ne conduisent pas nécessairement à s'investir davantage, pas plus que les difficultés n'entraînent systématiquement un retrait. Les propos recueillis invitent plutôt à examiner comment ces expériences interviennent dans les choix des bénévoles, selon les circonstances de leur parcours.

Nous nous intéresserons d'abord à la poursuite de l'engagement, à ses ajustements et aux prises de distance (3.2.1), puis à la manière dont les bénévoles réagissent aux émotions et aux difficultés rencontrées (3.2.2). Enfin, nous examinerons la place des parcours personnels et des contextes de vie dans ces évolutions (3.2.3).

### 3.2.1 Les évolutions concrètes de l'engagement : poursuivre, ajuster ou prendre de la distance

**Poursuivre son engagement : entre difficultés éprouvées, attachement et envie de s'investir**

Les déceptions rencontrées au cours de l'engagement ne conduisent pas nécessairement à son interruption. À l'inverse, les expériences positives peuvent nourrir l'envie de poursuivre, voire de s'investir davantage, sans que cette évolution soit systématique.

Audrey, codéléguée, revient sur une période de tensions au sein de l'association : « *c'étaient pas forcément des moments super agréables* ». Elle reconnaît s'être interrogée sur la possibilité de poursuivre : « *Je pense que j'ai dû me poser la question à un moment donné* ». Elle choisit néanmoins de continuer, sans écarter toute incertitude quant à la suite : « *Et on verra, on verra la suite quoi.* » Une telle situation peut donc susciter des interrogations sans entraîner nécessairement un départ.

De son côté, Nicole évoque une décision qu'elle a mal vécue, concernant l'abandon d'une pratique à laquelle elle accordait une valeur symbolique de reconnaissance : « *Là, c'est de la vraie déception* ». Pourtant, elle affirme : « *Je ne vais pas arrêter pour ça. Je ne vais pas arrêter pour ça, parce que je prends tellement de plaisir que non, non, ce n'est pas pour ça que je vais arrêter.* » Ce plaisir tient notamment aux relations et aux moments partagés avec les autres bénévoles. Son témoignage montre que son attachement

à l'association peut coexister avec des désaccords, mais aussi que la poursuite de son engagement dépend de ce qu'elle continue d'y trouver.

Les satisfactions retirées du bénévolat peuvent ainsi contribuer à maintenir l'envie de poursuivre, malgré les déceptions ou les contraintes rencontrées. Cette coexistence apparaît également dans le récit d'Agathe qui, après avoir évoqué plusieurs aspects contraignants de son bénévolat lors de l'atelier d'écriture, conclut : « *Et pourtant, ce sont des partages incroyablement riches dont je ne suis pas prête à me passer* ».

Les émotions positives peuvent également nourrir l'envie de s'investir davantage. Michèle s'adresse ainsi à la fierté : « *Bonjour fierté, Je ne te croise pas souvent. Mais quand tu es là, tu me rends plus grande, je lève le menton et je souris […], tes accolades me donnent envie de m'engager encore plus et de te partager.* » Sans permettre de conclure à une augmentation effective de son investissement, son récit associe cette émotion ponctuelle à un sentiment de valorisation et à un désir de renforcer son engagement.

Une émotion, à elle seule, ne suffit donc pas à expliquer pourquoi un bénévole poursuit ou arrête son engagement. Les déceptions peuvent fragiliser le rapport à l'association sans nécessairement conduire à un retrait, tandis que les satisfactions éprouvées et l'attachement à ce qui compte pour les bénévoles peuvent nourrir leur envie de continuer.

**Ajuster son investissement ou ses responsabilités sans cesser de s'engager**

Les évolutions de l'engagement ne prennent pas uniquement la forme d'une poursuite ou d'un arrêt du bénévolat. Elles peuvent se traduire par des changements dans les missions exercées, les responsabilités assumées ou la place occupée au sein de l'association.

Julien distingue explicitement son engagement général de son investissement dans certaines activités : « *Mon engagement général aux Bureaux du Cœur, non, il n'a pas changé. Après, mon engagement dans des missions, vis-à-vis d'autres, ça a fluctué.* » Au fil du temps, il a été amené à diversifier ses responsabilités au sein de l'association, consacrant désormais moins de temps au développement de sa délégation. Il ajoute : « *Et aussi parce que les sujets de délégation sont un peu répétitifs.* » Cette remarque fait écho à son besoin d'être stimulé par des projets, déjà évoqué à propos de son entrée dans l'engagement. Cette lassitude semble aussi contribuer à son moindre investissement local, sans remettre en cause son intérêt pour l'association. Son investissement dans les accueils a lui aussi évolué, puisqu'il a décidé d'en transmettre à de nouveaux bénévoles, à la fois pour alléger sa charge et partager ces expériences. Julien ne se désengage donc pas de l'association : il redistribue son temps et son attention entre différentes missions, en fonction de ses responsabilités et de l'intérêt qu'il leur porte.

À l'inverse, Juliette connaît une évolution rapide de son engagement, qui la conduit à prendre davantage de missions et de responsabilités. Très investie dès son arrivée, elle commence à s'interroger sur la place qu'elle souhaite occuper dans sa délégation : « *j'essaye d'entrevoir, de clarifier un petit peu mes engagements, ma manière de m'engager, oui, et ma posture* ». Au cours de l'entretien, cette réflexion l'amène à envisager un échange avec sa Responsable Développement : « *là, rien que de t'en parler, je suis en train de me dire que je vais peut-être écrire à [ma Responsable Développement] et essayer d'avoir un petit entretien avec elle* ». Elle la contacte effectivement dès le lendemain pour lui faire part de son souhait de s'investir davantage. Quelques jours plus tard, un changement imprévu dans l'organisation de sa délégation lui offre la possibilité de prendre de nouvelles responsabilités, qu'elle accepte malgré l'appréhension qu'elle exprime. Son parcours montre comment une réflexion sur sa place dans l'association peut se conjuguer à une circonstance organisationnelle imprévue et conduire à une évolution rapide de son rôle. L'entretien semble avoir contribué à clarifier ses aspirations, sans qu'il soit possible de lui attribuer directement cette évolution.

Véronique connaît une trajectoire différente. Rapidement devenue codéléguée peu après son arrivée, elle reconsidère ses responsabilités après la reprise d'une activité professionnelle et des tensions au sein de son équipe. Elle précise : « *ça ne m'a pas fait douter de mon engagement, mais ça m'a donné envie de prendre du recul* ». Les relations difficiles constituent, selon elle, une raison importante de sa décision : « *Ça n'aurait pas été possible d'être déléguée avec ce type de relation.* » Elle quitte alors sa fonction de codéléguée, tout en poursuivant son bénévolat. Son investissement occupe désormais une place moins importante dans son quotidien : « *Et surtout, aujourd'hui les Bureaux du Cœur, pour moi, ce n'est plus du tout prenant comme au début.* » Cette réduction de ses responsabilités ne correspond pas à un abandon de la cause défendue, mais à une manière de poursuivre son engagement dans d'autres conditions.

Ces trois parcours illustrent la diversité des transformations de l'engagement, qui ne se résument pas à une augmentation ou à une diminution de l'investissement. Julien réoriente ses activités, Juliette accepte de nouvelles responsabilités et Véronique renonce à une fonction sans quitter l'association. Les ressentis interviennent dans ces évolutions, entre lassitude, appréhension et tensions, mais se combinent à d'autres facteurs, notamment les contraintes de disponibilité et les possibilités offertes au sein de l'association.

**Prendre de la distance ou envisager de partir**

Dans certaines situations, les expériences vécues comme éprouvantes s'accompagnent d'un éloignement plus marqué de l'association ou d'interrogations sur la poursuite de l'engagement. Il importe de distinguer la diminution effective de l'activité, la prise de distance émotionnelle, l'intention de départ et le départ lui-même, qui ne correspondent pas aux mêmes évolutions.

Les huit bénévoles interrogés étaient encore engagés au moment de l'enquête. Leurs récits permettent donc d'explorer les mises en retrait et les départs envisagés, tandis que les départs effectifs ne sont abordés qu'indirectement, notamment à travers les témoignages des responsables de l'association.

Le parcours de Paul permet de mieux comprendre cette distinction. Après une période de fort investissement, il décrit une baisse progressive de sa motivation, qu'il attribue d'abord à une situation personnelle et professionnelle difficile, sans lien direct avec l'association. Il précise qu'il était « *toujours motivé, mais un peu moins qu'au début* ». À ce stade, il envisage surtout de réduire certaines activités, sans remettre en cause la poursuite de son engagement. Des tensions organisationnelles et relationnelles survenues par la suite marquent ensuite un tournant dans son parcours et l'amènent à envisager son départ. Il décrit alors un retrait progressif de ses activités : « *je reste en superficie désormais* ». Revenant sur cette évolution, il résume l'accumulation des difficultés par ces mots : « *J'ai eu déclin, déclin, déclin, plus vie perso, déclin, déclin, déclin.* » Son témoignage montre ainsi que la diminution de l'investissement et la décision de partir ne relèvent pas nécessairement des mêmes circonstances. Dans son cas, les difficultés personnelles ont d'abord contribué à un essoufflement, avant que les tensions vécues au sein de l'association ne l'amènent à envisager son départ. Il peine d'ailleurs à déterminer ce qu'aurait été la suite de son engagement si certains événements n'étaient pas survenus : « *Je pense pas quand même… Enfin, je sais pas, c'est difficile. Franchement, c'est super difficile à dire.* » Cette hésitation invite à ne pas attribuer son éloignement à une cause unique. Au moment de l'entretien, Paul exprime une intention de départ, sans que les éléments recueillis permettent d'affirmer qu'il a effectivement quitté l'association par la suite. Son parcours contraste avec celui d'Audrey, évoqué précédemment, qui a choisi de poursuivre son engagement malgré les difficultés rencontrées. Cette différence rappelle que des expériences difficiles peuvent s'inscrire dans des trajectoires distinctes, selon les circonstances personnelles et le rapport que chacun entretient avec l'association.

Le témoignage d'Amandine, Responsable Développement, apporte un autre éclairage, à travers le parcours d'une bénévole qui a effectivement choisi de se mettre en retrait de l'association. Après un premier accueil très positif, celle-ci a été confrontée à trois situations d'accueil successives particulièrement difficiles. Selon Amandine, ce n'est pas tant l'absence de résultats que l'accumulation de ces expériences et leurs répercussions sur la bénévole, notamment les interrogations suscitées sur son rôle et sa posture, qui ont conduit à cette décision. Elle explique : « *Mais cette bénévole-là, ce qui l'a fait partir, c'est que c'était devenu*

*trop lourd psychologiquement.* » Elle précise toutefois : « *Mais j'ai vraiment eu le sentiment qu'elle partait à contre-cœur. Elle n'avait pas envie de partir.* » Ce récit montre que la décision de se retirer peut constituer une manière de se préserver lorsque l'engagement devient trop difficile à supporter, sans nécessairement traduire une perte d'attachement à l'association ou à sa mission. Il convient toutefois de préciser que cette expérience est rapportée par Amandine et non directement par la bénévole concernée. Celle-ci ayant par ailleurs évoqué la possibilité de revenir, il s'agit davantage d'une mise en retrait que d'un départ dont le caractère définitif serait établi : « *Elle a dit qu'elle reviendrait peut-être plus tard. Pour l'instant, je n'ai pas de nouvelles. Je ne sais pas si elle reviendra.* »

D'autres bénévoles envisagent les circonstances dans lesquelles ils pourraient arrêter, sans formuler pour autant de projet concret de départ. Alexandre indique : « *Si rien ne fonctionnait jamais, je pense que j'arrêterais probablement* ». La possibilité de constater des résultats apparaît ainsi comme une condition importante de la poursuite de son engagement. Cette remarque fait écho aux raisons qu'il avait évoquées pour expliquer son entrée dans l'association, notamment son souhait de se rendre utile. Nicole souligne pour sa part l'importance de pouvoir préserver les moments de convivialité. Sans envisager actuellement de quitter l'association, elle affirme : « *Si on devait me retirer ces moments conviviaux, l'AG et la Grande Visio, les moments qu'on vit en délégation, là ça deviendrait platonique […]. Je pense franchement, je ferais une autre asso.* »

Julien envisage quant à lui la fin de son bénévolat comme une possibilité qui fait partie de son parcours : « *Je vais donner autant de temps que je peux et que collectivement on veut que j'en donne, puis à un moment je passerai à autre chose.* » Contrairement aux deux témoignages précédents, il n'associe pas ici cette perspective à une condition particulière qui ne serait plus remplie, mais semble simplement envisager que son engagement puisse un jour prendre fin.

Ces témoignages montrent que la perspective d'un départ ne signifie pas nécessairement qu'un désengagement est en cours. L'éventualité d'un arrêt peut aussi être envisagée comme une étape possible du parcours bénévole, sans être associée à une expérience négative. Face aux difficultés rencontrées, certains bénévoles choisissent de poursuivre leur engagement, parfois en ajustant leur implication, tandis que d'autres prennent progressivement de la distance, voire envisagent de quitter l'association.

### 3.2.2 Les ajustements dans le rapport à soi et à ses émotions

Les parcours montrent que les émotions ne déterminent pas à elles seules la poursuite, l'évolution ou l'arrêt de l'engagement. Pour mieux comprendre ces trajectoires, il faut examiner la manière dont les bénévoles réagissent à ce qu'ils vivent et les ajustements qu'ils opèrent : comment ils prennent confiance, posent des limites, apprennent à vivre avec leurs émotions et choisissent de les exprimer ou non.

**Prendre confiance et faire évoluer sa posture dans l'engagement**

Les bénévoles peuvent éprouver des doutes et des appréhensions face aux responsabilités qu'ils assument. L'exercice de leurs missions peut aussi leur permettre de découvrir des capacités qu'ils ne se connaissaient pas, de prendre davantage confiance en eux et d'éprouver de nouvelles satisfactions, sans que les incertitudes disparaissent nécessairement.

Véronique explique se sentir progressivement plus à l'aise et plus légitime dans ses activités. Revenant sur ses premières présentations du projet devant des interlocuteurs institutionnels ou des entreprises, elle décrit sa satisfaction d'avoir réussi un exercice qui l'intimidait : « *waouh, je l'ai fait, c'est ouf. Je suis capable* ». Elle précise : « *je me sens plus légitime aussi* », sans qualifier nécessairement cette émotion de fierté : « *ce n'est pas de la fierté. Mais en tout cas heureuse d'avoir pu le faire* ». Elle associe cette expérience à une évolution du regard qu'elle porte sur ses capacités.

Juliette décrit une expérience différente. Dans un texte rédigé lors de l'atelier d'écriture, elle revient sur sa décision d'accepter la fonction de déléguée : « *Pourquoi j'ai accepté ? Par défi personnel… Ils me font*

*confiance. J'ai peur, tout simplement.* » Elle évoque alors le soutien de sa Responsable Développement : « *[elle] me dit que j'en suis capable. Son regard est à la fois jovial et apaisant* », avant de conclure : « *C'est parti !* » Son récit montre que l'appréhension peut coexister avec l'envie de relever un défi et que la confiance témoignée par une salariée de l'association peut aider à franchir une étape, même lorsque l'on doute encore de soi.

Cette appréhension face à la prise de responsabilités se retrouve également dans les observations d'Amandine. Elle souligne la difficulté à trouver des bénévoles prêts à devenir délégués : « *Quand on cherche des délégués dans une ville, on essaie souvent de les trouver parmi les bénévoles déjà engagés. Mais beaucoup ont peur de cette étiquette.* » Son témoignage suggère que la perspective d'assumer de nouvelles responsabilités peut entraîner des réticences, y compris chez des personnes déjà investies dans l'association.

La prise de responsabilités peut ainsi susciter des émotions contrastées, entre appréhension, peur et satisfaction. La confiance en soi ne précède pas nécessairement l'action : elle peut se construire à travers les missions accomplies, comme chez Véronique, ou être renforcée par la confiance accordée par d'autres, notamment une salariée représentant l'organisation ou le collectif local, comme chez Juliette. Prendre confiance ne signifie donc pas nécessairement ne plus avoir peur, mais parfois oser agir malgré l'appréhension et découvrir progressivement ce dont on est capable.

**Trouver un équilibre entre désir de bien faire, exigences envers soi-même et limites à poser**

L'exercice des responsabilités peut s'accompagner d'exigences que les bénévoles se fixent à eux-mêmes. Nicole évoque l'investissement important qu'elle consacre à sa fonction et rapporte qu'on lui a déjà dit : « *on dirait que tu es salariée* ». Elle reconnaît : « *Parfois, je me mets une pression qui n'en est pas une* ». L'envie de bien faire peut ainsi conduire à s'imposer une pression qui ne correspond pas nécessairement à une exigence formulée par l'association.

Cette exigence se retrouve également dans ses relations avec les autres bénévoles, dont elle attend parfois la même réactivité que la sienne. Elle reconnaît son agacement lorsque certaines tâches n'avancent pas assez vite, avant de se rappeler : « *non attends, je ne suis pas leur hiérarchie* ». Elle raconte également avoir pris conscience de la pression qu'elle pouvait exercer : « *non mais Nicole, arrête, arrête, parce que là tu les perds, quoi* ». Elle cherche alors à modérer ses attentes envers les autres, se rappelant que « *non mais arrête, arrête quoi, arrête, parce que c'est que du bénévolat* ».

Lorsqu'une tâche tarde à être réalisée, elle propose parfois de la prendre en charge elle-même : « *écoute, si tu n'as pas le temps, je le fais, il n'y a aucun souci pour moi, je sais faire.* » Si cette disponibilité témoigne de sa volonté de faire avancer les activités, elle soulève aussi la question du risque d'accumuler les tâches et d'en faire trop. Son témoignage montre ainsi comment les exigences personnelles peuvent se répercuter sur les autres membres de l'équipe, mais aussi sur sa propre charge de travail. Nicole semble chercher un équilibre entre son désir de faire avancer les activités, le respect du caractère volontaire de l'engagement et la nécessité de poser des limites à son propre investissement et à ce qu'elle exige des autres.

Lors de l'atelier d'écriture, Michèle exprime une déception liée à sa propre manière d'agir : « *Ça m'est même arrivé d'être déçue de ne pas avoir anticipé la situation* ». Juliette, confrontée à des refus et à l'absence de réponses dans ses démarches de prospection, évoque quant à elle : « *la sensation de ne pas être à la hauteur de ce qu'on attend de moi* ». Ces témoignages montrent que les émotions ne dépendent pas uniquement des résultats obtenus, mais aussi du regard que les bénévoles portent sur leur propre contribution et des attentes qu'ils perçoivent chez les autres.

Ces expériences soulèvent la question des limites que les bénévoles parviennent, ou non, à poser à leurs exigences et à leur investissement pour préserver leur équilibre.

**Apprendre à mieux vivre son engagement avec ses émotions**

Au fil des situations rencontrées, certains bénévoles cherchent également à ajuster la manière dont ils vivent leurs émotions. Il peut s'agir de prendre du recul, de limiter leur exposition à certaines expériences ou simplement d'apprendre à reconnaître ce qu'ils ressentent. Ces ajustements, qui prennent des formes différentes et ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre, peuvent aussi contribuer à rendre l'engagement plus soutenable dans la durée. En effet, lorsque les émotions deviennent trop difficiles à vivre, certains bénévoles peuvent être amenés à envisager de réduire leur investissement, voire d'arrêter leur engagement.

Julien décrit une évolution progressive de son rapport aux émotions, notamment celles liées aux accueils et à la précarité : « *Donc voilà, j'ai pris un peu de recul sur les sentiments, les émotions et les liens personnels qui se créent dans notre activité quotidienne. Même si, dans notre activité quotidienne, je les vis. Mais après, je prends du recul assez rapidement.* » Il revient sur l'intensité des émotions ressenties au début de son engagement aux Bureaux du Cœur et explique qu'il n'aurait pas pu maintenir un tel investissement dans la durée s'il avait continué à les vivre de la même manière : « *Ces émotions des trois-quatre premiers mois des Bureaux du Cœur, je ne pourrais pas… soit je ne pourrais pas m'engager autant, soit je ne pourrais pas m'engager aussi longtemps si je les vivais vraiment comme ça tout le temps.* » La prise de recul ne traduit donc pas une indifférence, mais apparaît ici comme une nécessité pour rendre son engagement émotionnellement plus supportable et lui permettre de le poursuivre dans la durée.

Chez Aurélie, la recherche d'une certaine distance intervient dès le choix de ses missions. Marquée par une expérience associative antérieure au contact de personnes en grande précarité, elle explique : « *En fait, oui, l'idée c'était de ne pas être en première ligne avec le public, et d'être consciente de quelles sont mes limites.* » Elle apprécie ainsi la possibilité de continuer à agir en faveur des personnes en difficulté tout en se préservant : « *Moi, à un moment donné, je me suis dit : j'ai besoin de plus de calme. Et c'est l'avantage avec les Bureaux du Cœur, parce que je peux faire les choses à distance. Ça me préserve de tout contact direct, qui peut être très intrusif des fois.* » Contrairement à Julien, qui a progressivement appris à prendre du recul au cours de son engagement, Aurélie, déjà consciente de ses limites, cherche dès son arrivée des modalités d'engagement qui lui permettent de maintenir une certaine distance émotionnelle.

Après sa prise de fonction, Aurélie cherche également à relativiser certaines frustrations liées au travail collectif, dont elle a précédemment évoqué les obstacles rencontrés au sein de sa délégation : « *Et encore aujourd'hui, parfois de la frustration sur le travail collectif, mais ce sont des émotions passagères. Ça n'impacte pas mon engagement global. Je comprends qu'on ne peut pas imposer un fonctionnement à tout le monde.* » Elle semble progressivement apprendre à modérer ses attentes et à accepter que les choses ne se déroulent pas toujours comme elle le souhaiterait.

Limiter son exposition à des situations qu'elle vit difficilement ou relativiser les difficultés contribuent à rendre son engagement possible : « *Mais ça a du sens parce que si on s'épuise, après, on ne peut pas aider. On ne peut rien faire en fait.* » Elle précise par ailleurs : « *Mon engagement est toujours aussi fort, il est juste plus nuancé, et ça me permet de mieux comprendre certaines choses.* » Apprendre à prendre du recul sur ses émotions peut ainsi faire évoluer la manière de vivre son engagement sans nécessairement en diminuer l'intensité.

Néanmoins, ces ajustements ne sont pas toujours aisés à mettre en œuvre, notamment lorsque les difficultés émotionnelles côtoient une forte envie de s'investir. Juliette illustre particulièrement cette tension. Elle décrit une tendance personnelle à s'engager intensément : « *Moi, j'ai tendance… mais c'est comme ça dans la vie… à me jeter un peu à corps perdu, puis après à me laisser submerger par les émotions, et puis après avoir du mal à gérer tout ça.* » En parallèle, elle décrit aussi cet investissement comme une source de plaisir : « *Je me suis mise à fond là-dedans, avec grand plaisir, vraiment.* »

Dès lors, Juliette semble éprouver des difficultés à ralentir, même lorsque son état de santé l'oblige à interrompre temporairement ses activités. Elle affirme : « *Non, ça ne remettra jamais en cause mon engagement, même si mon engagement est minime. Je resterai engagée parce que c'est hyper important,*

*vraiment. C'est quelque chose qui fait partie de moi. Je me sens à ma place en fait.* » Son témoignage met ainsi en évidence la tension entre le besoin de préserver son équilibre et le désir de continuer à s'investir. Lorsque l'engagement occupe une place importante dans la manière dont une personne se définit, reconnaître ses limites ne signifie pas nécessairement parvenir à les respecter. Cette difficulté peut également soulever la question du risque d'épuisement.

Enfin, faire face à ses émotions ne signifie pas toujours chercher à les contenir. Dans sa lettre adressée au sentiment d'injustice, Sabine évoque une colère qu'elle avait jusque-là tendance à ne pas s'autoriser : « *Je ne me suis que peu autorisée à ressentir de la colère ou des sentiments de cet ordre. J'ai tendance à accepter les choses, à chercher le compromis, à y aller en douceur.* » Elle poursuit : « *Malgré tout, je voulais te dire merci de m'avoir autorisée cette colère. Parce que oui, ce n'est pas juste ce qui se passe aujourd'hui. Et faire l'autruche, ce n'est pas la solution.* » Son récit montre qu'apprendre à mieux vivre ses émotions ne consiste pas seulement à prendre du recul, mais peut aussi passer par le fait de s'autoriser à ressentir des émotions jusque-là retenues.

**Dire ou garder pour soi ce que l'on ressent**

Le rapport des bénévoles à leurs émotions se manifeste également dans ce qu'ils choisissent d'en exprimer. Partager ses ressentis ne va pas nécessairement de soi et peut dépendre des personnes, des situations ou du besoin de prendre du recul. La question n'est donc plus seulement de savoir comment les bénévoles vivent leurs émotions, mais aussi quelle place elles ont dans les échanges au sein de l'association.

Les bénévoles peuvent tout d'abord partager le récit de leurs expériences, notamment autour des accueils, sans nécessairement discuter de la manière dont chacun les vit sur le plan émotionnel. Interrogé sur les échanges avec les autres bénévoles concernant la distance émotionnelle qu'il a progressivement développée, Julien précise : « *Non, j'en parle avec les bénévoles, dans le sens où on raconte les histoires. Mais dans cet aspect-là, non, je n'en parle pas avec eux.* » En tant que codélégué, il participe à l'accueil des nouveaux bénévoles et à la transmission des informations nécessaires à leurs missions, sans aborder spontanément la dimension émotionnelle de l'expérience : « *J'essaie de faire quelque chose d'assez complet, mais en même temps pas un truc où je file dix mille infos d'un coup, […] quelque chose d'assez simple et rapide pour que leur engagement débute tranquillement […].* »

S'il dit ne pas aborder directement cette dimension émotionnelle avec les bénévoles, Julien estime néanmoins que cette question pourrait trouver sa place dans des temps de réflexion collectifs : « *En revanche, c'est vraiment un sujet de séminaire.* »

Julien remarque par ailleurs que certains bénévoles viennent spontanément partager avec lui des expériences qu'ils ont mal vécues, dans lesquelles les émotions ont alors leur place. Sa fonction de délégué fait de lui un interlocuteur vers lequel ils peuvent se tourner. Cette place rejoint l'organisation des délégations, dans laquelle le délégué accompagne les bénévoles et peut lui-même s'appuyer sur le Responsable Développement lorsqu'il rencontre des difficultés.[50]

Les échanges entre bénévoles peuvent également trouver leur place dans des moments moins directement liés aux missions. Nicole souligne l'importance des temps conviviaux pour mieux connaître les autres : « *Et puis connaître les gens, avec peut-être ce qu'ils veulent nous dire en tous les cas, leurs faiblesses, leurs maladresses, voilà. C'est important.* » Ces moments peuvent ainsi favoriser des échanges plus personnels, tout en laissant à chacun la liberté de partager ce qu'il souhaite, sans nécessairement parler explicitement de ses émotions.

Au-delà des fonctions identifiées, le partage des ressentis peut aussi dépendre des appuis trouvés au sein du collectif ou de l'organisation. Julien explique échanger plus librement sur ses difficultés et ses émotions avec une salariée de l'association, « *parce qu'on a une affinité* », ce qui semble faciliter leurs échanges. Son

[50] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Fiche de mission Délégué [Document interne].

témoignage souligne ainsi la richesse des relations qui peuvent se nouer au sein de l'association, en offrant des possibilités de soutien qui ne se limitent pas aux rôles formellement définis.

De son côté, Aurélie explique privilégier dans un premier temps une réflexion personnelle lorsqu'une situation la préoccupe : « *Quand j'ai des moments comme ça, je suis plus dans le recul, pour comprendre déjà pourquoi et ce que je peux faire mieux. Donc un peu de l'introspection.* » Cette démarche ne l'empêche pas de solliciter un soutien lorsqu'elle en ressent le besoin : « *Mais je sais que pour n'importe quelle raison, je peux contacter [ma Responsable Développement]. Si je sentais le besoin d'en parler à quelqu'un, ce serait, je pense, le premier truc que je ferais.* » Elle a d'ailleurs déjà échangé avec cette dernière sur ses difficultés à trouver sa place dans la dynamique de sa délégation. Ces échanges lui ont permis de mieux comprendre certaines relations au sein de l'équipe et l'ont rassurée : « *Donc oui, je suis rassurée de ce côté-là. Je sais que si j'en ai besoin, je sais vers qui me tourner.* » Son témoignage montre que la réflexion personnelle et le recours à un interlocuteur peuvent se compléter. Le soutien ne passe pas nécessairement par l'expression directe des émotions : il peut aussi consister à mieux comprendre une situation préoccupante et à savoir vers qui se tourner en cas de besoin.

Mais tous les bénévoles qui rencontrent des difficultés ressentent-ils le besoin d'en parler ? Savent-ils vers qui se tourner et osent-ils solliciter un soutien ? Le témoignage de Juliette apporte ici une nuance. Si elle apprécie la disponibilité et la bienveillance de l'accompagnement proposé par l'association, elle reconnaît ne pas oser solliciter sa Responsable Développement à chaque fois qu'elle en ressent le besoin : « *je culpabilise un petit peu de la déranger, alors qu'elle fait énormément, quoi. Et qu'elle n'a pas que nous.* » Son récit montre que savoir vers qui se tourner et se sentir soutenu ne signifie pas nécessairement être parfaitement à l'aise avec le fait de demander de l'aide.

Du côté des responsables développement, Amandine reconnaît ne pas nécessairement avoir connaissance des difficultés rencontrées par les bénévoles : « *Peut-être parce qu'ils ne m'en parlent pas. Peut-être qu'ils en parlent entre eux ?* » Elle ajoute : « *J'espère que s'ils ressentent ce genre de choses, ils peuvent en parler entre eux et venir me voir s'ils en ont besoin.* »

Elle évoque notamment le cas d'une bénévole qu'elle a accompagnée au cours de plusieurs accueils difficiles, sans avoir mesuré à quel point ces expériences étaient devenues éprouvantes pour elle : « *Je pense que je n'avais pas du tout conscience que c'était devenu trop lourd pour elle à ce moment-là. Peut-être que je n'ai pas vu certains signes.* » Cette bénévole a finalement choisi de se mettre en retrait. Son expérience montre que, même lorsque des échanges ont lieu et qu'un accompagnement existe, certaines difficultés émotionnelles peuvent rester peu visibles pour les personnes chargées de soutenir les bénévoles.

Ces témoignages montrent que les émotions ressenties, comprises, exprimées et perçues par les autres ne coïncident pas nécessairement. Un bénévole peut éprouver des difficultés sans parvenir à les formuler, choisir de les garder pour lui ou les évoquer indirectement, sans que son interlocuteur en mesure toujours la portée. Ils rappellent aussi que certaines difficultés peuvent rester peu visibles, alors même qu'elles pèsent sur la manière de vivre son engagement, voire sur sa poursuite. Le partage des ressentis ne dépend donc pas seulement de la volonté de parler, mais aussi de la possibilité de trouver un interlocuteur auprès duquel on se sent suffisamment à l'aise pour le faire, d'oser le solliciter, et de réussir à lui transmettre ses ressentis. Les échanges peuvent ainsi prendre des formes différentes, du récit d'une expérience à la confidence plus personnelle, en passant par une discussion permettant de mieux comprendre une situation. Ces témoignages soulignent ainsi l'importance de cette possibilité de dialogue, sans supposer que tous les bénévoles éprouvent le même besoin de se confier.

### 3.2.3 Les parcours individuels, les contextes de vie et les conditions d'évolution de l'engagement

Les bénévoles n'abordent pas tous leurs émotions de la même manière : certains cherchent à prendre du recul, d'autres à mieux reconnaître ce qu'ils ressentent, tandis que leur manière de les exprimer varie selon les personnes et les circonstances. Ces différences ne tiennent pas uniquement aux situations rencontrées au sein de l'association. Elles s'inscrivent aussi dans des parcours individuels et des contextes de vie qui

influencent les attentes, les ressentis et les possibilités d'évolution de l'engagement. Ces trajectoires dépendent également de la manière dont chacun vit les responsabilités assumées et envisage la possibilité de réduire ou d'interrompre son implication.

**L'influence des expériences antérieures et actuelles sur le vécu de l'engagement**

La manière dont les bénévoles vivent leur engagement aux Bureaux du Cœur s'inscrit dans des expériences personnelles, professionnelles et associatives, passées et présentes, qui contribuent à façonner leurs attentes, leur façon d'interpréter les situations rencontrées et d'envisager leur rôle. Ces expériences peuvent influencer les missions qu'ils souhaitent exercer, les satisfactions qu'ils en retirent, ainsi que les situations qui les touchent.

Chez Nicole, le passage à la retraite donne une importance particulière au sentiment d'utilité, déjà évoqué à propos de son entrée dans l'engagement. Son parcours professionnel éclaire les satisfactions qu'elle trouve dans ses responsabilités actuelles : « *Parce que je me sens utile, je me sens responsable, et c'est comme si j'étais salariée. Je rencontre des entreprises, ce que j'aimais beaucoup, donc je suis encore dans l'actualité.* » Ancienne commerciale, elle retrouve ici des activités et des relations qu'elle appréciait dans son travail, tout en mettant son expérience au service de la mission associative. Elle souligne d'ailleurs : « *Mon expérience professionnelle, je la mets en application sur Les Bureaux du Cœur.* » Cette continuité s'accompagne aussi pour Nicole d'une recherche de nouveauté et de partage. Elle apprécie les échanges avec des bénévoles plus jeunes, dont elle dit : « *Les jeunes m'apprennent beaucoup.* » Ils l'aident à « *rester dans le monde actuel, ne pas décrocher* ». Son engagement ne constitue donc pas seulement une manière d'occuper le temps libéré par la retraite : il lui permet de conserver une place active, de continuer à transmettre et à apprendre, tout en maintenant un lien avec le monde professionnel qu'elle a quitté.

Le parcours d'Aurélie, déjà évoqué à propos de sa manière de se préserver émotionnellement, permet d'approfondir cette influence des expériences antérieures. Avant de rejoindre les Bureaux du Cœur, elle avait connu une expérience associative au contact de personnes en grande précarité, devenue progressivement éprouvante. Elle explique qu'elle ne parvenait plus à mettre suffisamment à distance ses propres émotions pour accueillir la parole des personnes accompagnées : « *Prendre du recul pour dire que mes émotions, pour l'instant, il faut que je les mette en pause et qu'il faut que j'écoute ce que dit la personne et que j'accueille ce qu'elle dit, je ne pouvais plus.* » Elle décrit « *un mélange de désespoir, d'impatience, de vide* », ajoutant qu'elle pense ne pas avoir été « *loin du burn-out* ».

Les expériences émotionnelles passées peuvent laisser des traces et influencer les conditions dans lesquelles une personne souhaite poursuivre son engagement, y compris dans une autre association, et cette influence ne se traduit pas uniquement par une recherche de protection dans son nouvel engagement. Aurélie décrit en effet une évolution du sens qu'elle donne au bénévolat : « *Donc soit l'effet de sauver l'autre, et souvent soi-même, ce qui était mon cas au début, soit essayer de nouvelles compétences, ce qui est mon cas aujourd'hui.* » Ses expériences semblent ainsi avoir fait évoluer non seulement ce qu'elle recherche dans l'engagement, mais aussi la manière dont elle le comprend et en parle.

Elle explique que les expériences traversées lui donnent « *un autre filtre* » et rendent sa « *compréhension du monde associatif, de l'engagement, des autres personnes bénévoles ou du fonctionnement associatif […] plus riche.* » À la fin de l'entretien, elle observe d'ailleurs : « *Et j'ai compris que ma pensée est beaucoup plus structurée aujourd'hui, que j'arrive plus facilement à parler de mon engagement qu'à l'époque.* » Son témoignage suggère que l'expérience bénévole peut aussi nourrir une réflexion progressive sur ses propres motivations, ses limites et le sens donné à l'engagement.

De son côté, Juliette, qui s'est reconvertie dans le travail social quelques années avant son engagement aux Bureaux du Cœur, présente une situation particulière : son activité salariée dans le secteur associatif l'amène à côtoyer quotidiennement des bénévoles dont elle admire l'investissement. Elle raconte : « *j'ai un espèce de complexe, parce que je suis admirative. Les gens viennent faire une maraude après leur journée de travail, ils finissent à une heure du matin… c'est incroyable. Et moi je me disais "c'est pas possible, j'ai pas le droit d'être fatiguée".* » En tant que salariée, elle semble ainsi s'interdire une fatigue que les

bénévoles acceptent, à ses yeux, de surmonter pour accomplir les mêmes missions sans rémunération. Cette expérience semble aussi influencer son propre rapport au bénévolat, en nourrissant les exigences qu'elle se fixe dans son engagement aux Bureaux du Cœur.

Les expériences antérieures et actuelles ne constituent donc pas seulement un arrière-plan biographique. Elles contribuent à façonner les attentes, les ressentis et les critères à partir desquels les bénévoles interprètent ce qu'ils vivent dans leur engagement.

**L'influence des autres sphères de vie sur les possibilités d'investissement bénévole**

Si les expériences antérieures et actuelles contribuent à façonner la manière dont les bénévoles vivent et ressentent leur engagement, les autres sphères de leur vie influencent concrètement leur disponibilité, leur énergie et leurs possibilités d'investissement. L'activité professionnelle, les responsabilités familiales, la santé ou encore les besoins personnels peuvent ainsi les conduire à ajuster leur participation au fil du temps, sans que ces évolutions traduisent nécessairement un affaiblissement de leur attachement au projet associatif.

L'absence d'activité professionnelle peut favoriser une implication bénévole importante. Le passage à la retraite a notamment libéré du temps que Nicole a pu consacrer à son engagement bénévole. Aurélie établit ce même lien : « *En dehors des Bureaux du Cœur, pour l'instant je ne travaille pas, donc j'ai plus de temps à disposition, d'où mon engagement peut-être un peu plus impliqué pour les Bureaux du Cœur.* » À l'inverse, la reprise d'une activité professionnelle peut modifier les possibilités d'investissement. Véronique explique qu'elle ne travaillait pas lorsqu'elle a rejoint les Bureaux du Cœur, ce qui lui a permis d'accepter des responsabilités importantes, comme celle de codéléguée. Sa situation évolue lorsqu'elle reprend un emploi : « *Et récemment j'ai dit : non mais je n'ai plus le temps d'assumer ces missions-là.* » Son témoignage illustre ainsi l'effet direct d'un changement de situation professionnelle sur sa disponibilité, qui l'amène à renoncer à certaines responsabilités sans nécessairement remettre en cause son envie de rester engagée dans l'association.

Alexandre a lui aussi connu une diminution de son temps disponible. Engagé aux Bureaux du Cœur pendant une période de transition professionnelle, il occupe désormais un poste particulièrement prenant, mais précise : « *j'essaie d'allouer mon temps aux Bureaux du Cœur de façon utile. Et si je pouvais y consacrer plus de temps, j'aimerais bien.* » Il apprécie d'ailleurs qu'une association « *permet[te] un niveau d'engagement variable dans le temps. Selon les périodes de vie des personnes.* » Sa situation fait ainsi apparaître un décalage entre le temps qu'il peut effectivement consacrer à l'association et celui qu'il souhaiterait lui accorder. La souplesse qu'il trouve dans le bénévolat lui permet néanmoins d'adapter sa participation sans renoncer à son envie de contribuer.

Chez Juliette, les différentes sphères de vie entrent parfois en concurrence. Elle explique : « *J'ai toujours voulu m'engager dans une asso, mais j'avais pas l'énergie. J'ai toujours pas l'énergie d'ailleurs, de travailler plus être bénévole plus avoir une vie de famille plus faire des choses pour moi… J'ai été aidante familiale, ça a pris énormément de temps.* » Les problèmes de santé qu'elle évoque rendent aussi certaines interruptions nécessaires, alors même qu'elle éprouve des difficultés à limiter son investissement : « *Il faut trouver la limite. Et moi la limite, je ne la connais pas.* » À propos d'un arrêt récent, elle ajoute : « *Ouais, sauf que là, pour moi, il est déjà trop long.* » Son témoignage fait ainsi apparaître une tension entre les limites auxquelles elle est confrontée et son envie de poursuivre ses activités, au point que les interruptions imposées par son état de santé peuvent elles-mêmes être difficiles à accepter.

À ces contraintes s'ajoute la place que prennent parfois les sollicitations associatives dans son quotidien. Juliette évoque notamment : « *C'est toutes ces petites choses qui polluent. C'est oppressant de recevoir quinze messages WhatsApp.* »

Si les autres sphères de vie peuvent limiter les possibilités d'investissement bénévole, l'engagement peut aussi, en retour, peser sur la vie personnelle, au-delà du temps effectivement consacré aux missions. Cette

situation rejoint la question des limites à poser, évoquée précédemment, pour préserver son équilibre et éviter que l'engagement ne prenne une place trop importante dans le quotidien.

Enfin, au-delà des contraintes liées aux différentes sphères de vie, les possibilités d'investissement peuvent aussi varier en fonction des rythmes et besoins personnels. Julien décrit des périodes de fatigue récurrentes : « *C'est toujours un peu descendant en janvier-février, il y a un peu plus de fatigue, donc c'est moins amusant, je fais moins de zèle si on peut dire.* » Il précise : « *c'est propre à mon organisation et à moi. J'y pense toujours autant et je m'implique toujours autant, mais je sais qu'il y a des moments où c'est plus difficile, où il y a plus de fatigue.* » Son récit montre que l'énergie et le plaisir associés à l'engagement peuvent fluctuer au fil du temps, sans que ces variations traduisent nécessairement une diminution de l'attachement au projet ou de l'envie de s'investir.

Les possibilités d'engagement se construisent ainsi dans un équilibre évolutif avec les autres dimensions de la vie. Une disponibilité accrue peut favoriser l'investissement sans garantir l'énergie ou les ressources émotionnelles nécessaires ; inversement, une diminution du temps consacré à l'association peut coexister avec une motivation et un plaisir intacts. Les circonstances personnelles peuvent ainsi créer un décalage entre l'envie de s'investir et les possibilités réelles de le faire, parfois difficile à vivre pour les bénévoles. Mais l'engagement peut également, en retour, peser sur leur quotidien, notamment lorsque les sollicitations associatives prennent une place importante. Les fluctuations de l'engagement ne peuvent donc pas être interprétées uniquement à partir des événements vécus au sein de l'association.

**La liberté de l'engagement bénévole à l'épreuve des émotions et des responsabilités**

L'engagement bénévole repose sur la liberté de participer, de choisir la place que l'on souhaite occuper et, en principe, de mettre fin à son implication. Mais au-delà de ce principe, d'autres questions se posent : dans quelle mesure les bénévoles se sentent-ils libres de réduire leur investissement ou d'y mettre fin, sans avoir le sentiment d'abandonner les personnes ou de manquer à leurs responsabilités ? Et peuvent-ils concrètement le faire sans compromettre les missions dont ils ont la charge, notamment lorsqu'il faut organiser une transmission ou trouver un relais ?

Le témoignage de Paul illustre cette tension entre liberté ressentie et liberté concrète. Il évoque le fait « *de pas oser arrêter* » et reconnaît éprouver « *un peu de culpabilité… parce que… comme le terme n'est pas fixe* ». Au-delà de cette difficulté à s'autoriser à partir, il souligne que la décision de mettre fin à son bénévolat ne peut pas toujours prendre effet immédiatement, notamment lorsque les responsabilités exercées nécessitent d'assurer un passage de relais : « Quand tu fais du suivi d'accueil, tu es engagé auprès de personnes tierces, pas que des personnes internes aux Bureaux du Cœur. Donc tu peux pas juste [...], d'un claquement de doigts, dire « *j'arrête de répondre aux mails* », c'est pas possible quoi ! »

Cette nécessité de continuité se retrouve dans les consignes de l'association, qui prévoient notamment la reprise des accueils en cours lorsqu'un bénévole quitte sa délégation. La convention de bénévolat demande également, sauf cas de force majeure, d'informer la direction générale un mois avant le départ afin de permettre une passation. Le départ est donc possible et prévu par l'organisation, mais son exercice implique de tenir compte de la continuité des missions et de la transmission des responsabilités.[51]

Chez Aurélie, la question de la liberté de réduire ou d'arrêter son engagement se pose différemment. Forte de ses expériences associatives antérieures, elle s'interroge sur la manière de poursuivre sans s'épuiser : « *Comment on ne se désengage pas quand c'est trop dur, parce qu'on en a trop fait et qu'on est épuisé ? Comment on arrive à mettre des limites ? C'est un apprentissage.* » Elle affirme par ailleurs : « *Je pense que même s'il y avait des moments beaucoup plus durs, je trouverais toujours un sens pour continuer à m'engager, pour l'instant.* » Son témoignage montre que l'importance accordée au bénévolat peut nourrir une forte volonté de poursuivre, même lorsque l'engagement devient usant. La question n'est alors pas seulement de pouvoir arrêter, mais aussi de parvenir à s'autoriser à réduire son investissement ou à en

[51] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Guide bénévole (« Espace délégué·e », « Concernant les bénévoles ») ; Convention de bénévolat (annexe 2, « Règlement intérieur », « Démission », p. 6) [Documents internes].

adapter les modalités pour préserver son équilibre. C'est précisément ce qu'Aurélie semble avoir trouvé aux Bureaux du Cœur, où elle peut contribuer à la mission associative tout en limitant son exposition à des situations qu'elle sait émotionnellement difficiles pour elle.

Cette possibilité d'adapter son engagement à ses besoins et à ses limites se retrouve également dans le témoignage d'Alexandre. Il souligne la souplesse qu'il apprécie aux Bureaux du Cœur : « *On ne ressent pas une pression permanente du type : "Il faut en faire plus." Chacun fait ce qu'il peut.* » Cette liberté lui permet d'ajuster son investissement à ses disponibilités, sans avoir le sentiment de devoir en faire davantage. Elle semble également facilitée par la possibilité de répartir les tâches et de s'appuyer sur d'autres bénévoles ou sur l'équipe salariée. Ces expériences suggèrent que la liberté de réduire son engagement ne repose pas seulement sur une décision individuelle, mais aussi sur la souplesse offerte par l'organisation et la possibilité concrète de transmettre ses missions à d'autres.

Ces témoignages invitent à interroger ce que signifie réellement être libre dans un engagement volontaire. L'absence d'obligation formelle ne signifie pas nécessairement que les bénévoles se sentent libres de réduire leur investissement ou d'y mettre fin. La culpabilité, le sens accordé à l'engagement et les responsabilités assumées peuvent rendre ces décisions émotionnellement difficiles. À cela s'ajoutent des contraintes concrètes, notamment la nécessité d'assurer la continuité des accueils, qui peut nécessiter une transmission avant de pouvoir se retirer. La liberté d'engagement repose ainsi à la fois sur le sentiment de pouvoir faire ces choix et sur les possibilités concrètes de les mettre en œuvre, notamment grâce à la souplesse des missions et à l'existence de relais.

**Conclusion 3.2**

Les parcours étudiés montrent que les émotions vécues dans l'association ne suffisent pas à expliquer les différentes manières dont les bénévoles vivent leur engagement, le poursuivent ou le font évoluer. Les expériences antérieures et actuelles façonnent leurs attentes et leurs ressentis, tandis que les autres sphères de vie influencent leurs possibilités d'investissement. Les responsabilités assumées interviennent également dans le sentiment de pouvoir réduire ou arrêter son engagement, tandis que les conditions concrètes d'exercice des missions peuvent faciliter ou compliquer ces décisions. Au-delà de ces dimensions individuelles, les expériences émotionnelles des bénévoles s'inscrivent également dans un cadre collectif et organisationnel, dont il convient désormais d'examiner le rôle.

## 3.3 L'expérience émotionnelle au sein des dynamiques collectives et organisationnelles

L'expérience émotionnelle des bénévoles ne dépend pas uniquement des situations rencontrées dans l'exercice de leurs missions ou de leurs parcours individuels. Elle s'inscrit également dans un environnement associatif où les relations entre bénévoles, l'organisation des activités et les rapports avec l'équipe salariée et la gouvernance peuvent influencer la manière dont chacun vit son engagement. Ces dimensions peuvent nourrir le plaisir, la confiance et le sentiment d'appartenance, mais aussi susciter des frustrations ou des déceptions.

Nous examinerons d'abord comment les relations entre bénévoles peuvent constituer une ressource pour l'engagement, tout en donnant lieu à des difficultés et à des expériences collectives diverses (3.3.1). Nous nous intéresserons ensuite à la manière dont l'association organise et accompagne l'engagement bénévole, entre structuration des missions, souplesse, soutien, reconnaissance et participation (3.3.2).

### 3.3.1 Faire collectif : des expériences émotionnelles multiples et singulières

Au-delà des missions réalisées, les relations entre bénévoles occupent une place importante dans leur expérience d'engagement. Partager une même cause peut susciter de l'enthousiasme, nourrir le plaisir d'agir ensemble et offrir un soutien dans les moments difficiles. Mais les relations au sein d'un collectif

peuvent aussi être sources de tensions ou de frustrations, notamment lorsque les attentes et les manières de s'investir diffèrent. Ces expériences prennent par ailleurs des formes diverses selon les bénévoles et les délégations, et peuvent se construire aussi bien à l'échelle locale qu'au sein du réseau national.

**Le plaisir d'agir ensemble : émotions partagées et solidarité**

L'engagement bénévole ne repose pas seulement sur l'adhésion individuelle à une cause. Il peut aussi trouver une part de son sens dans le fait de contribuer avec d'autres à une mission commune. Le plaisir d'agir ensemble tient alors autant aux relations qui se nouent qu'à la satisfaction de participer à une action collective. Les témoignages montrent que cette dimension peut susciter de l'enthousiasme, nourrir des liens et constituer une ressource lorsque les bénévoles rencontrent des difficultés.

Le collectif peut commencer à compter avant même l'entrée dans l'association. Audrey se souvient avec enthousiasme des réunions mensuelles auxquelles elle a assisté avant de s'engager. Au-delà de l'intérêt pour la mission, elle est frappée par l'énergie des personnes réunies et leur envie commune d'agir. Ce qui semble la séduire n'est pas seulement le projet associatif, mais aussi la possibilité de le porter avec des personnes qui partagent cet élan : « *C'est comme le boulot mais en mieux parce que tout le monde est engagé et les réunions sont magiques, tout le monde a envie de faire plein de choses !* »

Chez Nicole, cette dimension relationnelle se manifeste très tôt, dès les premiers liens noués avec les autres bénévoles : « *on ne se connaît pas, et d'un seul coup, le lendemain, on est presque sœurs !* ». Elle demeure une source de satisfaction dans la durée. Nicole insiste notamment sur les moments de convivialité au sein de sa délégation : « *Là, c'est des moments comme ça, des moments conviviaux, où on mange, où on peut plaisanter. Ouais, ça c'est ce que j'aime.* » Cette envie de se retrouver semble également présente chez les autres bénévoles : « *C'est les bénévoles qui le demandent : "on devrait mieux se connaître, on devrait se voir !".* » Au-delà de la réalisation des missions, les relations nouées et entretenues au sein de l'équipe constituent ainsi une dimension importante de l'engagement, que Nicole résume en quelques mots : « *C'est le partage, c'est de la joie, c'est du bonheur. Oui. Profiter de l'instant présent.* »

Les émotions positives liées à la mission peuvent également prendre une dimension collective lorsqu'elles sont partagées à l'occasion d'une réussite. Lors de l'atelier d'écriture, Juliette se souvient de « *notre premier cri de joie commun, entre bénévoles lorsque Luc a eu son logement* ». Plus que la seule satisfaction liée à cette bonne nouvelle, c'est la joie éprouvée ensemble qui semble avoir marqué son souvenir. La réussite de la mission devient ainsi une expérience commune, associée au plaisir d'avoir agi collectivement.

Ces moments heureux sont également partagés sur les groupes WhatsApp des délégations, et au-delà, à l'échelle de l'association, notamment dans le groupe « Célébrations », qui réunit des bénévoles de différents territoires, des membres de la gouvernance et de l'équipe salariée. Les annonces de nouveaux accueils, les félicitations et les réactions enthousiastes permettent de célébrer des réussites au-delà des équipes directement concernées. Le partage de ces émotions donne ainsi une dimension plus large à des réalisations d'abord vécues localement.[52]

Julien souligne la force que peut représenter cette dynamique : « *On forme un collectif et ça fonctionne. C'est sûr que ça aide et ça facilite mille fois l'engagement.* » Il ajoute : « *Un collectif qui croit, [...] qui s'agrandit, c'est super important.* » Son témoignage met en évidence une autre dimension de l'expérience collective : l'engagement des autres peut soutenir le sien. Voir des personnes se mobiliser, prendre des initiatives et contribuer au développement d'un projet commun peut renforcer l'enthousiasme et donner envie de continuer à y prendre part.

Mais la valeur des liens entre bénévoles ne se manifeste pas uniquement dans les moments heureux. Ils peuvent également constituer un appui lorsque l'engagement devient plus difficile. Paul évoque ainsi la solidarité qui s'est manifestée entre bénévoles lors d'une période de tensions que vivait sa délégation. Il explique : « *Je voulais pas abandonner vraiment le collectif qui soutenait.* » Le soutien mutuel semble avoir renforcé son attachement aux autres bénévoles, malgré les difficultés traversées. Audrey évoque, elle aussi,

[52] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Bureaux du Cœur - Célébrations [Groupe WhatsApp interne].

la capacité d'un collectif à préserver sa cohésion malgré des désaccords : « *Le collectif est toujours resté un collectif. [...] La cohésion au sein de l'équipe [...] pour moi elle n'a pas changé.* » Ces témoignages montrent que les liens entre bénévoles peuvent rester une ressource précieuse, même lorsque le fonctionnement associatif suscite des désaccords.

Le collectif peut ainsi nourrir l'enthousiasme et le plaisir de s'engager, mais aussi offrir un soutien dans les moments plus difficiles. Les rencontres, les réussites partagées et la solidarité donnent aux relations entre bénévoles une valeur qui dépasse la seule réalisation des missions. Pour autant, partager une cause commune ne signifie pas que les relations soient toujours simples : agir ensemble suppose aussi de trouver des manières de travailler, de se comprendre et de faire face aux désaccords.

**Les difficultés de faire collectif : tensions, attentes et place de chacun**

Le collectif constitue une dimension appréciée de l'engagement bénévole, mais il peut aussi devenir une source importante de tensions. Alors que la confrontation à la précarité pourrait apparaître comme l'une des dimensions les plus éprouvantes de l'engagement, certaines des situations les plus complexes semblent naître des relations entre bénévoles. Amandine souligne : « *Après, il y a aussi les relations entre bénévoles. Et ça, c'est la partie la plus compliquée.* » Elle précise que « *gérer des difficultés entre bénévoles, ou avec un bénévole, ce sont probablement les situations les plus complexes* ».

Véronique revient sur des difficultés relationnelles avec d'autres bénévoles de sa délégation, qu'elle a vécues comme particulièrement désagréables. Elle résume son ressenti : « *J'étais dégoûtée, quoi* », avant de rappeler : « *on n'est pas là pour ça* ». Ces propos témoignent d'une expérience éloignée de ce qu'elle était venue chercher dans l'association, puisqu'elle avait notamment exprimé le désir de rencontrer d'autres personnes. Le collectif, initialement source d'attentes positives, devient ici le lieu d'une expérience relationnelle difficile.

Chez Aurélie, déléguée, les frustrations concernent davantage la place qu'elle peine à trouver au sein de son équipe. Elle s'interroge : « *Qu'est-ce que je fais là, en fait ? Qu'est-ce qu'on attend de moi ?* », et évoque « *un rapport de force avec l'ancienneté* », en référence aux bénévoles présents depuis plus longtemps qu'elle dans la délégation. Elle regrette également les difficultés rencontrées pour instaurer un travail collectif, alors que, pour elle, « *l'engagement bénévole, c'est aussi le fait de co-travailler, de partager* ». Son témoignage suggère que la présence d'autres bénévoles ne suffit pas toujours à créer un sentiment d'appartenance ou à permettre à chacun de trouver sa place. La manière dont les responsabilités sont partagées, les échanges organisés et les nouveaux arrivants associés aux décisions peut aussi influencer la façon dont ils vivent leur engagement.

Les difficultés à faire collectif peuvent également tenir aux différences dans la manière de concevoir l'engagement. Les bénévoles ne disposent pas tous des mêmes disponibilités et n'envisagent pas nécessairement leur investissement avec la même intensité. Des tensions peuvent ainsi apparaître entre des personnes qui partagent pourtant le même objectif, mais n'ont pas les mêmes attentes quant au fonctionnement de l'équipe ou à l'implication de chacun.

Juliette explique avoir été amenée à tempérer les échanges avec une bénévole très investie, dont les attentes ont pu compliquer les relations au sein de l'équipe. Elle précise : « *j'essaye de faire tampon* », décrivant une position intermédiaire qu'elle occupe dans certaines situations, sans qu'il s'agisse d'une responsabilité officiellement confiée. Les désaccords ne prennent donc pas nécessairement la forme d'un conflit ouvert : ils peuvent résulter d'attentes différentes et nécessiter un travail de régulation pour préserver le fonctionnement du collectif. Écouter, temporiser ou chercher à éviter que des désaccords ne s'aggravent peut demander du temps et de l'énergie, sans constituer une mission explicitement définie. Chez Juliette, cette fonction de régulation informelle s'ajoute ainsi aux autres activités qu'elle exerce dans l'association.

Ces témoignages montrent que le collectif associatif ne constitue pas seulement une source de convivialité et de soutien. Comme tout collectif, il peut aussi devenir un espace de tensions, de frustrations ou de

déceptions lorsque les attentes, les manières de s'investir et les possibilités de trouver sa place ne coïncident pas.

Faire collectif suppose davantage que partager une mission commune : cela implique de construire des relations de coopération, de trouver un équilibre entre des engagements différents et parfois de réguler des désaccords. Ce travail relationnel, souvent peu visible, participe lui aussi à l'expérience émotionnelle des bénévoles, qu'il soit assuré par les bénévoles eux-mêmes ou avec l'appui de l'équipe salariée, notamment les responsables développement.

**Une expérience collective qui varie selon les délégations et les attentes individuelles**

Les expériences collectives décrites précédemment invitent à ne pas considérer le collectif comme une réalité identique dans toutes les délégations. Amandine souligne ainsi la diversité des dynamiques de groupe selon les territoires. Elle décrit des équipes où les bénévoles apprécient de se retrouver, de déjeuner ensemble et d'échanger aussi bien sur les accueils que sur leur vie personnelle. Elle évoque notamment une délégation où « *les bénévoles sont presque un groupe de copines* ». À l'inverse, dans d'autres délégations, les relations peuvent être davantage centrées sur les missions. Amandine évoque aussi un bénévole qui ne recherche pas particulièrement les rencontres collectives : « *Il a juste envie de faire son ou ses accueils de son côté. Et c'est très bien.* » Ces exemples illustrent différentes façons de vivre la dimension collective de l'engagement, sans signifier nécessairement que les bénévoles y trouvent moins de satisfaction.

Les délégations se distinguent également par leur ancienneté, leur taille et leur niveau de structuration, autant de caractéristiques susceptibles d'influencer l'organisation des missions, les responsabilités exercées et les expériences vécues par les bénévoles. Certaines organisent régulièrement des réunions en présentiel, d'autres alternent rencontres physiques et visioconférences, tandis que les échanges peuvent aussi reposer largement sur les groupes WhatsApp locaux. Ces modalités dépendent notamment des effectifs, des disponibilités, des habitudes et des préférences propres à chaque délégation. Elles ne déterminent pas à elles seules la qualité des relations, mais offrent des occasions différentes de se rencontrer, de coopérer et de partager ce qui est vécu dans l'engagement.

Appartenir à une même association ne signifie donc pas nécessairement entretenir des relations étroites avec les autres bénévoles. Paul décrit ainsi des missions qu'il perçoit comme relativement autonomes, avec des échanges principalement liés à leur réalisation : « *Les missions, elles sont extrêmement indépendantes. [...] Tu es très seul dans ta mission.* » Il exprime le souhait de se sentir davantage porté par un collectif, tout en soulignant l'importance des rencontres : « *Il ne faut pas du tout sous-estimer la cohésion terrain qui existe, notamment quand on se voit en présentiel* » mais ses attentes dépassent sa délégation : il aimerait également développer des liens avec des bénévoles d'autres territoires et éprouver un sentiment d'appartenance plus fort à l'ensemble de l'association. Les rencontres en visioconférence et le Campus ne lui semblent pas suffire à créer cette proximité.

Le témoignage de Nicole offre un contraste intéressant. Très attachée aux relations au sein de sa délégation, elle apprécie également les rencontres à l'échelle nationale. Elle évoque notamment : « *Le Campus, c'est des moments forts. [...] Là je retrouve une famille.* » Là où Paul souhaiterait ressentir davantage cette proximité, Nicole semble déjà trouver dans ces rencontres un prolongement des liens qu'elle entretient localement. Ces expériences montrent que les mêmes occasions de rencontre et d'échange proposées par l'association peuvent être vécues différemment selon les attentes des bénévoles et la place qu'elles occupent dans leur engagement. Elles peuvent favoriser les liens à l'échelle nationale, tandis que les délégations offrent des possibilités de construire des relations de proximité. Leur portée dépend toutefois des disponibilités et de la manière dont chacun souhaite vivre la dimension collective de son engagement.

Le sentiment d'appartenance ne découle donc pas automatiquement de la participation à une même association. Il peut se construire au sein d'une délégation, à l'échelle du réseau national, ou à travers les deux, sans nécessairement prendre la même importance pour chaque bénévole. Cette distinction entre collectif local et communauté associative plus large invite à considérer une autre dimension de l'expérience

d'engagement : au-delà des relations entre bénévoles, la manière dont chacun vit ses rapports avec l'organisation, son fonctionnement et les personnes qui l'accompagnent.

Le collectif apparaît ainsi comme une dimension importante, mais variable, de l'expérience émotionnelle des bénévoles. Il peut nourrir l'enthousiasme, le sentiment d'appartenance et la solidarité, tout en étant parfois source de difficultés relationnelles. Ces expériences dépendent autant des relations qui se construisent entre les personnes que des attentes et des formes d'engagement de chacun. Elles peuvent se vivre au sein des délégations, mais aussi à l'échelle plus large du réseau associatif.

Au-delà des relations qui se nouent entre bénévoles, l'expérience émotionnelle de l'engagement dépend également de la manière dont l'association organise et accompagne leur participation. La structuration des missions, la souplesse laissée aux équipes, le soutien apporté par les salariés, mais aussi les formes de reconnaissance et les possibilités de participation peuvent influencer la manière dont chacun vit sa place et ses responsabilités au sein de l'organisation.

### 3.3.2 Organiser et accompagner l'engagement bénévole

**Organiser les missions : un cadre apprécié qui ne dissipe pas toutes les appréhensions**

La manière dont les Bureaux du Cœur se sont structurés s'inscrit dans l'histoire de l'association, dont la création a été marquée par une culture entrepreneuriale, comme l'explique le fondateur sur le site internet : « *Avec notre culture d'entrepreneurs, nous avons essayé de balayer toutes les questions juridiques et assurantielles, comment embarquer nos collaborateurs dans l'aventure, interagir avec les associations partenaires, etc.* »[53] Cette approche témoigne d'une volonté d'anticiper les contraintes et de construire un cadre permettant de mettre en œuvre le projet associatif. Si l'organisation des missions répond ainsi à des besoins de fonctionnement, elle peut aussi influencer la manière dont les bénévoles vivent leurs responsabilités, en leur apportant des repères et des ressources pour agir, tout en suscitant parfois des attentes ou des contraintes.

L'exigence de structuration prend un sens particulier au regard de la mission de l'association, comme le souligne Julien : « *Comme le sujet est tellement lourd et tellement difficile [...] on est obligé d'être assez professionnel.* » Les accueils concernent des personnes en situation de précarité et impliquent des entreprises qui acceptent de mettre leurs locaux à disposition, avec les responsabilités et les contraintes que cela suppose. Les actions des bénévoles ont donc des conséquences qui dépassent leur propre engagement. Dans ce contexte, la rigueur organisationnelle peut contribuer à sécuriser les accueils, à clarifier les responsabilités et à rendre les missions plus faciles à assumer. Cette exigence se retrouve dans la charte des valeurs annexée à la convention de bénévolat, qui invite à « *s'engager comme des pros* », en insistant sur le sérieux, la fiabilité et le respect nécessaires à la réussite des accueils.[54]

La réalisation de cette mission repose sur plusieurs activités complémentaires, notamment la recherche d'entreprises susceptibles de devenir organisations hôtes, l'organisation et le suivi des accueils, ainsi que la coordination des délégations. Ces activités mobilisent des compétences et des responsabilités différentes, dont la répartition varie selon la taille, l'organisation et le stade de développement des délégations. Parmi elles, la prospection d'entreprises susceptibles d'accueillir des « invité·es » constitue une activité essentielle à la réalisation de la mission, mais aussi une source de difficultés régulièrement évoquée par les bénévoles.

Nous avons déjà évoqué Juliette qui ne parvient pas à convaincre une entreprise. Les difficultés liées à cette mission dépassent toutefois son seul témoignage : elles figurent parmi les « cailloux » identifiés lors du Conseil des délégués du 18 juin 2026[55], notamment en raison du temps nécessaire à cette activité, des refus rencontrés et du manque de réactivité de certains interlocuteurs. Le diagnostic de mobilisation bénévole mentionne également la « *frustration liée à la prospection difficile* » parmi les points de friction. Amandine

[53] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Notre histoire [Page du site officiel, témoignage du fondateur]. https://www.bureauxducoeur.org/notre-histoire/
[54] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Convention de bénévolat (annexe 1, « Charte des valeurs internes de l'association », p. 3) [Document interne].
[55] Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). Conseil des délégué·es : Cailloux identifiés (diapositive 16) [Support de présentation interne].

le sait, en tant que Responsable Développement en charge d'appuyer les bénévoles pour la prospection, « *il faut du temps pour convaincre une entreprise. Pour qu'elle soit prête à accueillir.* » L'incertitude des résultats, le temps nécessaire pour les obtenir et la dépendance aux décisions des entreprises sollicitées peuvent ainsi nourrir un sentiment de frustration chez les bénévoles chargés de cette activité, malgré les efforts qu'ils y consacrent.

Le suivi des accueils nécessite lui aussi un cadre précis, notamment lorsque des situations délicates surviennent. Le Guide bénévole prévoit des rendez-vous réguliers, des modalités de suivi et des consignes pour réagir en cas de difficulté ou de crise[56]. Ces repères peuvent offrir un appui aux bénévoles lorsqu'ils sont confrontés à des situations qu'ils ne savent pas toujours comment gérer. Ils permettent également de clarifier les responsabilités des différents acteurs, sans supprimer pour autant les inquiétudes que certaines situations peuvent susciter.

Enfin, la coordination des délégations implique des responsabilités qui peuvent susciter des incertitudes, notamment lors de la création d'une équipe. Pour accompagner les bénévoles, l'association met à leur disposition des formations, des guides opérationnels et des outils numériques destinés à faciliter l'organisation et le suivi des activités. Les délégués disposent également de ressources spécifiques et de temps d'échange entre pairs, notamment lors des Conseils des délégués et au sein d'un groupe WhatsApp dédié.

Ces dispositifs ne font toutefois pas disparaître toutes les appréhensions liées aux responsabilités. Le Conseil des délégués du 18 juin 2026 fait apparaître le « *sentiment de solitude dans la mission* » et Josée l'évoque au cours de l'atelier d'écriture : « *c'est un peu de solitude quand on est seul pour un lancement de délégation, avec un peu d'angoisse de ne pas tout savoir […]. Mais heureusement, de la formation est proposée par le national et de vrais supports, ce qui rassure beaucoup.* » Son témoignage montre que l'organisation mise en place, les ressources et les formes d'accompagnement proposées peuvent atténuer certaines inquiétudes sans supprimer nécessairement le sentiment de solitude associé à la prise de responsabilités.

La manière dont l'association est organisée et se développe peut par ailleurs contribuer aux satisfactions que les bénévoles retirent de leur engagement. Alexandre apprécie de participer à « *une espèce de projet un peu entrepreneurial* », tandis que Julien évoque le plaisir de voir aboutir des projets collectifs, qu'il associe à « *un petit côté "start-up"* ». Le développement de l'association peut ainsi constituer en lui-même une source de satisfaction et d'enthousiasme, au-delà de la mission sociale qu'elle poursuit.

Pour autant, Alexandre précise : « *Pour avoir expérimenté plusieurs associations, je trouve que c'est un bon compromis : quelque chose d'assez structuré pour éviter le bazar et permettre aux gens de s'investir à leur niveau, tout en évitant de devenir une énorme machine dans laquelle on ne se retrouve plus parce qu'elle est devenue trop grosse.* » Sa réserve ne porte donc pas sur la structuration elle-même, mais sur le risque qu'une organisation devenue trop importante ne permette plus aux bénévoles de s'y retrouver.

Paul apporte un éclairage complémentaire sur les limites de la structuration : « *c'est pas forcément la structuration, l'outillage et tout qui permet de maintenir l'engagement bénévole, mais c'est plus le fait de sentir appartenir, de se sentir utile aussi dans ses tâches et de se sentir reconnu.* » Son témoignage invite ainsi à distinguer ce qui facilite l'exercice des missions de ce qui nourrit l'envie de poursuivre son engagement. Une organisation peut fournir les outils et les repères nécessaires à l'action sans répondre à elle seule aux attentes humaines et relationnelles des bénévoles.

La rigueur organisationnelle apparaît ainsi nécessaire à la réalisation d'une mission exigeante, mais elle ne suffit pas à garantir une expérience bénévole positive. Les outils, les formations et les repères communs peuvent contribuer à rassurer et à faciliter l'exercice des responsabilités, sans supprimer toutes les appréhensions. Ces témoignages soulignent l'importance d'une organisation qui soutient l'action des

[56] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Guide bénévole (« Je veux suivre un accueil ») [Document interne].

bénévoles, tout en restant attentive à la manière dont ils vivent leurs responsabilités et trouvent leur place dans l'association.

**Préserver la souplesse des formes d'engagement individuelles et territoriales**

Si un cadre commun est nécessaire à la réalisation des missions, son application doit aussi tenir compte de la diversité des bénévoles et des délégations. Aux Bureaux du Cœur, les équipes locales disposent d'une certaine latitude pour organiser leurs activités selon leurs besoins et leurs ressources. Cette souplesse peut permettre aux bénévoles de trouver une place qui leur convient, mais les nécessités de fonctionnement et les aspirations individuelles ne coïncident pas toujours, ce qui peut parfois susciter des frustrations.

Les besoins opérationnels de l'association ne correspondent pas toujours aux missions que les bénévoles souhaitent exercer. Amandine observe que les nouveaux arrivants aimeraient souvent commencer par le suivi d'un accueil, alors que les délégations peuvent avoir davantage besoin de renforts sur d'autres activités, notamment la prospection d'entreprises. Ce décalage peut compliquer l'attribution des premières missions et la possibilité, pour les nouveaux bénévoles, de trouver rapidement leur place dans l'association. Elle souligne aussi l'importance de ne pas les laisser trop longtemps sans activité : « *Sinon, le risque, c'est qu'ils n'aient rien à faire pendant un mois ou un mois et demi et qu'on les perde.* » Son propos met en évidence l'enjeu de proposer rapidement une contribution qui réponde autant que possible aux besoins de la délégation et aux attentes des bénévoles.

Avec le développement de l'association et le renforcement de son équipe salariée, la répartition de certaines missions a évolué au fil du temps. C'est notamment le cas de la prospection, dont les difficultés ont été évoquées précédemment. L'association a cherché à renforcer l'intervention des salariés dans cette activité, à la fois pour soutenir le développement du nombre d'organisations hôtes et pour alléger une tâche souvent jugée chronophage et difficile par les bénévoles. Dans sa Gazette de février 2026, la directrice générale annonce ainsi : « *Le constat est clair : les difficultés de conversion sont de plus en plus prégnantes, avec des situations parfois complexes et un certain essoufflement côté bénévoles. Notre volonté est donc de vous soulager de cette mission exigeante, tout en continuant à ouvrir un maximum de portes.* »[57] Cette orientation s'est prolongée par le recrutement, en septembre 2026, d'une responsable du Parcours Entreprises, chargée d'accompagner les organisations jusqu'à leur adhésion et de contribuer à la structuration d'une méthode nationale de développement.[58] Les échanges du Bureau de janvier 2026 éclairent plus précisément la manière dont cette évolution a été envisagée. Ils soulignent deux objectifs complémentaires : « *mieux maîtriser un enjeu stratégique* » et « *soulager les bénévoles et redonner de la lisibilité à leurs missions* ».[59]

Cette évolution peut toutefois être vécue différemment selon les bénévoles. Le témoignage de Nicole fait apparaître son attachement à une activité dont la répartition des responsabilités a évolué : « *Ce que j'aimais beaucoup aussi, c'était faire la prospection, parce que là je rencontrais les entreprises, on pouvait bavarder.* » Sans signifier qu'elle ne puisse plus prospecter, ses propos montrent que ce qui peut être perçu comme une tâche exigeante par certains bénévoles constitue aussi, pour d'autres, une source de satisfaction et de rencontres. Une réorganisation destinée à alléger les missions peut donc également modifier la place que certains bénévoles ont le sentiment d'occuper dans l'association.

La manière dont les responsabilités sont réparties entre salariés et bénévoles apparaît dès lors importante. Le renforcement de l'équipe salariée peut faciliter la réalisation des missions, mais il soulève aussi la question de l'autonomie laissée aux bénévoles dans les activités auxquelles ils tiennent. Cette préoccupation apparaît dans les réflexions internes : le Bureau souligne la nécessité de ne pas « *appauvrir trop les missions des bénévoles* » et rapporte l'importance d'une posture de « facilitateur » plutôt que de

[57] Les Bureaux du Cœur. (2026, 6 février). Gazette de février : retrouvailles en vue (« Côté équipe Développement : Un soutien renforcé sur la transformation des prospects ! ») [Courriel interne de la directrice générale].

[58] Les Bureaux du Cœur. (2026, 3 septembre). Gazette de septembre - C'est la rentrée ! (« Et de nouvelles ressources pour lever les freins des entreprises ») [Courriel interne de la directrice générale].

[59] Les Bureaux du Cœur. (2026, 23 janvier). Compte rendu du Bureau exécutif (point 3, « Réflexions stratégiques ») [Document interne].

« décideur » dans l'accompagnement salarié, afin de ne pas donner aux bénévoles le sentiment qu'on leur impose des directives ou une pression supplémentaire.[60] Il ne s'agit donc pas seulement d'alléger les missions bénévoles, mais aussi de préserver la possibilité pour chacun d'exercer des responsabilités dans lesquelles il se reconnaît.

Cette recherche d'équilibre se retrouve dans la souplesse qu'Alexandre apprécie aux Bureaux du Cœur. Comme nous l'avons vu, il souligne la possibilité de contribuer selon ses disponibilités, sans ressentir de pression permanente pour en faire davantage. La convention de bénévolat affirme également la liberté de choisir son niveau d'engagement, ses missions et ses disponibilités, tout en rappelant l'importance du respect des règles communes.[61]

Au-delà des situations individuelles, la souplesse concerne également l'organisation des délégations. Les réflexions menées au sein du Bureau témoignent d'une volonté d'adapter certaines modalités de fonctionnement aux réalités locales. Concernant la répartition des responsabilités entre salariés et bénévoles, le compte rendu de janvier 2026 précise ainsi qu'« *une transition douce est envisagée, adaptée au contexte de chaque délégation* ».[62] Cette attention aux spécificités locales apparaît également dans le diagnostic de mobilisation bénévole présenté en avril 2026, qui identifie le « *modèle territorial avec autonomie locale* » comme l'une des forces de l'association, tout en relevant des « *expériences hétérogènes selon les délégations* ».[63] Ces constats invitent à envisager des modalités d'organisation adaptées aux ressources, aux besoins et au stade de développement des équipes, sans renoncer à un cadre associatif commun.

L'organisation des missions ne relève donc pas uniquement d'une recherche d'efficacité. Elle influence également la place que les bénévoles peuvent trouver dans l'association et la manière dont ils vivent leur engagement. Lorsque les missions correspondent à leurs attentes et que leur investissement peut s'adapter à leurs disponibilités, la souplesse qui leur est accordée peut nourrir la satisfaction et le sentiment de liberté. À l'inverse, les décalages entre aspirations individuelles et besoins collectifs, ou les changements de répartition des responsabilités, peuvent susciter des frustrations. L'enjeu est ainsi de concilier les nécessités de la mission avec la diversité des attentes et des formes d'engagement bénévole.

**Accompagner les bénévoles : répondre à la diversité des besoins de soutien**

Au-delà de la répartition des responsabilités, les relations entre bénévoles et salariés constituent une autre dimension de l'expérience d'engagement. Les responsables de développement accompagnent les délégations dans leurs activités, tandis que d'autres membres de l'équipe salariée apportent des compétences et des ressources complémentaires. Mais les témoignages montrent que cette collaboration ne se limite pas à un appui opérationnel : la disponibilité des interlocuteurs, la confiance qu'ils inspirent et l'attention portée aux difficultés rencontrées peuvent également contribuer au sentiment de soutien et de réassurance des bénévoles.

Cette dimension d'accompagnement fait partie des responsabilités confiées aux salariés, mais aussi aux délégués bénévoles. La fiche de mission des responsables de développement prévoit notamment de « *superviser et coordonner les actions des délégué·es* » et d'« *être un soutien quotidien aux questions des bénévoles* ». Au sein des délégations, les délégués constituent également des interlocuteurs de proximité pour les bénévoles, vers lesquels ceux-ci peuvent se tourner lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Les délégués peuvent eux-mêmes s'appuyer sur les responsables de développement, leur fiche de mission les

[60] Les Bureaux du Cœur. (2025, 26 mars). Compte rendu du Bureau exécutif (point 2, « Structuration interne », restitution de l'atelier avec les délégués et Aatiko, p. 3–4) [Document interne].

[61] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Convention de bénévolat (dispositions relatives aux missions, aux disponibilités et au niveau d'engagement) [Document interne].

[62] Les Bureaux du Cœur. (2026, 23 janvier). Compte rendu du Bureau exécutif (point 3, « Réflexions stratégiques ») [Document interne].

[63] Les Bureaux du Cœur. (2026). Plan d'action mobilisation bénévole 2026 : Restitution du diagnostic [Document interne].

invitant à « *ne pas rester seuls face aux situations difficiles* ». L'accompagnement repose ainsi sur plusieurs niveaux de soutien, qui peuvent se compléter selon les besoins rencontrés.[64]

Plusieurs témoignages soulignent combien cet appui est apprécié. Nicole explique : « *Il y a de plus en plus de salariés. Moi, je me sens vraiment aidée.* » Elle évoque notamment l'arrivée d'une Responsable Développement, qui a constitué « *une aide précieuse* » au moment où elle-même prenait ses fonctions de déléguée. Elle apprécie également la disponibilité d'autres membres de l'équipe nationale, notamment la responsable des opérations : « *On a un problème, on l'appelle, elle est toujours présente, elle est toujours là. Moi, des gens comme ça, c'est des perles, ça me va trop trop bien.* »

Cette disponibilité est également appréciée par Alexandre : « *c'est rassurant d'avoir des salariés de l'association, ou des bénévoles très investis, qui peuvent répondre rapidement quand il y a des questions plus complexes.* » Ces deux témoignages montrent que l'accompagnement ne se réduit pas à la résolution de difficultés opérationnelles : savoir que des interlocuteurs sont disponibles peut aussi rassurer les bénévoles et leur permettre d'aborder leurs responsabilités avec davantage de confiance.

Aurélie évoque également l'appui de sa Responsable Développement : « *Il y a [la Responsable Développement] qui est là, qui a été très réactive si j'avais besoin de quoi que ce soit. [...] Donc je me dis : c'est cool, je ne vais pas me mettre la pression pour ça.* » La possibilité de solliciter rapidement une salariée semble contribuer à atténuer la pression qu'elle pourrait ressentir face à certaines responsabilités.

Cette appréciation se retrouve dans les échanges collectifs. Lors du Conseil des délégués de juin 2026, les participants ont identifié parmi leurs « pépites », c'est-à-dire ce qui les aide et leur donne de l'énergie dans leur engagement : « *l'appui de la responsable de dev* » et les « *réponses des salariés qui motivent* ». Ces contributions montrent que le soutien de l'équipe salariée peut être vécu comme une ressource positive, au-delà de son utilité opérationnelle, en apportant aux bénévoles de l'encouragement et en contribuant à nourrir leur motivation à s'engager.[65]

L'accompagnement peut également contribuer à renforcer la confiance des bénévoles dans leurs propres capacités. Juliette se souvient de ses débuts : « *J'ai enchaîné les formations tout de suite. J'ai été bluffée par la qualité de l'accompagnement. Ça m'a mise en confiance. J'ai senti une bienveillance, un engagement, une dynamique très positive.* » L'intégration ne repose pas seulement sur la transmission de connaissances : la manière dont les bénévoles sont accueillis et accompagnés peut aussi nourrir un sentiment de confiance et une expérience positive de l'engagement.

Amandine souligne également cette dimension lorsqu'elle évoque la satisfaction d'accompagner un bénévole dans sa progression : « *Parce qu'on accompagne quelqu'un à franchir une étape. À prendre confiance. À réaliser qu'il est capable de le faire.* » L'accompagnement peut ainsi soutenir une prise de responsabilités progressive, tout en constituant une source de satisfaction pour les salariés qui y contribuent.

Les besoins de soutien ne concernent cependant pas uniquement la maîtrise des missions ou la prise de responsabilités. Ils peuvent aussi apparaître lorsque les bénévoles traversent des situations relationnelles éprouvantes. Véronique souligne l'importance du soutien reçu d'une salariée lors d'une période difficile : « *Oui, oui, je me suis sentie soutenue.* » Elle évoque une écoute et des paroles rassurantes, sans que son interlocutrice ait nécessairement à prendre position dans les désaccords rencontrés. Son témoignage suggère que le soutien peut aussi consister à accueillir les ressentis d'un bénévole et à lui permettre de ne pas rester seul face à une situation délicate.

La possibilité de solliciter un interlocuteur ne garantit toutefois pas que toutes les situations éprouvantes soient exprimées ou repérées. Amandine s'interroge sur cette limite à partir d'une situation dans laquelle elle n'avait pas mesuré l'ampleur des difficultés vécues par une bénévole avant sa mise en retrait. Elle

[64] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Fiche de mission Responsable Développement (« Accompagnement et développement des délégations ») ; Fiche de mission Délégué (« Préserver son énergie et celle de la délégation ») [Documents internes].

[65] Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). Conseil des délégué·es : Pépites et cailloux (« Accompagnement et soutien ») [Contributions des participants et support de restitution internes].

explique que l'accompagnement repose encore largement sur des réponses apportées au cas par cas, lorsque les difficultés sont perçues ou que les bénévoles sollicitent eux-mêmes de l'aide. Elle reconnaît ainsi : « *Il n'y a peut-être pas assez un espace clairement identifié.* » Elle estime également que les salariés ne sont « *probablement pas assez proactifs sur le sujet en dehors des situations de crise* ». Ces propos ne permettent pas de conclure à une absence de soutien, mais témoignent des interrogations d'une salariée sur la manière de mieux repérer et accompagner des difficultés émotionnelles parfois peu visibles.

L'articulation entre salariés et bénévoles apparaît ainsi comme une dimension importante de l'expérience émotionnelle de l'engagement. Les témoignages mettent particulièrement en valeur la disponibilité, la réactivité, la bienveillance et les compétences des salariés, qui peuvent nourrir des sentiments de confiance, de satisfaction et de réassurance. Ils montrent également que les besoins d'accompagnement sont divers et ne se manifestent pas toujours explicitement. Au-delà de la complémentarité nécessaire à la réalisation des missions, la qualité de cette relation tient donc aussi à l'attention portée aux personnes et à ce qu'elles traversent dans leur engagement.

**Reconnaître et associer les bénévoles : entre considération, écoute et participation**

La reconnaissance de l'engagement bénévole constitue une autre dimension de la relation entre les bénévoles et l'organisation. Elle ne se limite toutefois pas aux marques de gratitude : elle concerne également la place accordée aux bénévoles et à leur parole dans le fonctionnement de l'association. Reconnaître leur contribution et leur permettre de se sentir considérés et entendus constituent ainsi deux dimensions complémentaires, qui ne répondent pas nécessairement aux mêmes attentes.

Aux Bureaux du Cœur, la reconnaissance se manifeste notamment par les remerciements adressés aux bénévoles et la valorisation de leurs réalisations, à travers des temps forts comme le Campus, les événements organisés par les délégations auxquels participent des membres de la gouvernance ou de l'équipe salariée, ou encore les communications associatives. La Gazette, adressée chaque mois par courriel aux bénévoles, constitue notamment un espace de partage des actualités de l'association, des réussites des délégations, des évolutions organisationnelles et des ressources mises à leur disposition.

La directrice générale, qui rédige la Gazette, accorde une importance particulière à cette communication : « *la gazette, [...] c'est un truc où je mets beaucoup d'émotion.* » Elle souhaite ainsi instaurer une relation personnelle avec ses destinataires et rapporte des retours de bénévoles appréciant cette proximité : « *c'est trop sympa, on a l'impression de te connaître, ça entretient un lien* ». Ce support constitue pour elle une occasion d'exprimer la reconnaissance de l'association aux bénévoles. En décembre 2025, elle leur adresse ainsi : « *Un énorme et sincère MERCI pour votre enthousiasme (#valeurs) et votre engagement : sans vous, définitivement, les Bureaux du Cœur ne seraient pas grand-chose.* »[66]

Dans son entretien, le président souligne lui aussi la place essentielle des bénévoles dans le projet associatif : « *Si vous n'êtes pas là, on n'est pas là. Si vous n'êtes pas là, il n'y a pas d'association.* » Pour autant, reconnaître la contribution des bénévoles ne signifie pas nécessairement répondre à toutes leurs attentes concernant leur place dans le fonctionnement de l'association.

Comme nous l'avons vu précédemment, Nicole a été déçue par une décision qu'elle estime avoir été prise sans concertation suffisante. Cette déception traduit son ressenti, sans permettre de conclure à un défaut général de considération de la part de l'association. Son témoignage éclaire néanmoins une distinction importante : elle reconnaît la possibilité d'exprimer ses désaccords : « *On nous laisse nous exprimer, ça, c'est primordial pour moi. Alors ça, c'est vraiment primordial. Alors là, sinon je quitte tout de suite.* » Elle distingue toutefois cette liberté de la possibilité d'être associée aux décisions et montre ainsi que pouvoir exprimer son désaccord ne suffit pas nécessairement à se sentir consulté.

Cette distinction entre pouvoir s'exprimer et participer aux décisions invite à examiner les possibilités de participation prévues par l'organisation. Les adhérents disposent d'un droit de vote à l'Assemblée générale,

[66] Les Bureaux du Cœur. (2025, 3 décembre). La gazette de décembre [Courriel interne de la directrice générale] ; entretien avec la directrice générale (2026).

notamment pour élire les membres du Bureau exécutif. Les représentants des délégués siègent également au Bureau élargi, où ils ont notamment pour mission de « *porter la voix des délégué·es et des bénévoles au sein du Bureau* », de recueillir leurs besoins et propositions et de contribuer aux réflexions stratégiques. Ces modalités offrent aux bénévoles différentes possibilités de prendre part à la vie institutionnelle de l'association, selon leur fonction et leur niveau d'implication.[67]

L'association propose également plusieurs espaces d'information, d'échange et de participation, dont le fonctionnement a été présenté en partie 2.1. Le Conseil des délégués permet notamment aux responsables locaux de partager leurs expériences et de faire remonter les préoccupations des bénévoles. D'autres rendez-vous, comme la Grande Visio de début d'année, permettent d'informer les bénévoles et de répondre à leurs questions. Les sessions « Focus sur… » offrent aussi des occasions d'échanger sur des problématiques rencontrées dans les différents territoires. Enfin, le Campus annuel conjugue rencontres, échanges et contribution aux réflexions collectives de l'association.[68]

Au-delà de ces espaces, l'association cherche à associer les bénévoles à certaines réflexions sur son fonctionnement et ses orientations. Le Campus est l'occasion de proposer des ateliers collaboratifs dont les contributions sont ensuite restituées et exploitées par l'équipe nationale. En 2026, un World Café a ainsi permis aux participants de réfléchir à trois grandes ambitions associatives : développer les accueils, renforcer l'engagement bénévole et faire entrer le modèle dans la norme. Les propositions recueillies ont ensuite alimenté le travail de priorisation de l'équipe salariée lors de son séminaire, puis la préparation d'un plan d'action présenté au Bureau. Cette démarche illustre une volonté d'associer les bénévoles aux réflexions de l'association, au-delà de leurs missions quotidiennes.[69]

Cette contribution aux réflexions associatives ne signifie toutefois pas que les bénévoles participent directement aux décisions qui en découlent, les arbitrages relevant des instances de gouvernance. La distinction entre être consulté et prendre part à une décision peut ainsi avoir une importance différente selon les attentes de chacun.

Cette distinction se retrouve dans certaines expériences recueillies. Lors d'un atelier du Campus 2026, « *certains participants estiment que les décisions sont parfois trop centralisées et souhaiteraient davantage de participation et de co-construction.* »[70]

Paul évoque pour sa part sa participation à des espaces d'échange où il a pu exprimer son point de vue, sans avoir eu le sentiment que les préoccupations soulevées avaient trouvé des réponses satisfaisantes. À l'inverse, Audrey explique avoir ressenti qu'« *on avait quand même été entendus* ». Ces expériences contrastées montrent que la possibilité de s'exprimer ne garantit pas le sentiment d'être pris en considération : la manière dont les bénévoles perçoivent les réponses apportées et les suites données à leurs préoccupations intervient également dans leur vécu, pouvant nourrir la satisfaction et la confiance ou, au contraire, laisser place à la déception.

Audrey insiste enfin sur l'importance de la compréhension des choix associatifs. Elle estime que certaines décisions ne sont parfois pas suffisamment expliquées : « *Parce que finalement un message, ce qui n'est pas compris peut pas être accepté.* » Son témoignage invite à distinguer le fait de communiquer une décision de celui d'en expliquer les raisons aux personnes concernées. Cette différence peut jouer sur la manière dont les bénévoles accueillent les choix effectués, mais aussi sur le sentiment d'être considérés au sein de l'association.

D'autres expériences mettent davantage en lumière la satisfaction que peuvent procurer la reconnaissance et les possibilités de participation. Lors d'un atelier consacré à l'engagement bénévole au Campus 2025, les

[67] Les Bureaux du Cœur. (2025, 20 juin). Fiche de poste « Représentant(e) des délégué·es » ; Statuts (art. 7, 10 et 12) [Documents internes].

[68] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Guide bénévole (« Participer aux temps forts de l'association ») [Document interne] ; Les Bureaux du Cœur. (2026, 3 février). Grande Visio [Support de présentation interne].

[69] Les Bureaux du Cœur. (2026). Restitution des ateliers de co-création et du World Café du Campus [Document interne]. Le World Café est une méthode d'animation participative fondée sur des échanges en petits groupes autour de questions communes, suivis d'une mise en commun des idées.

[70] Les Bureaux du Cœur. (2026). Restitution des ateliers de co-création du Campus (« Comment animer et fidéliser la communauté des bénévoles ? », p. 5) [Document interne].

participants ont notamment identifié, parmi ce qui leur donne envie de poursuivre leur engagement, la « *reconnaissance exprimée aux bénévoles par l'équipe salariée* », le « *sentiment d'être écoutés* » et la « *communication valorisante* ».[71] Ces contributions montrent que la reconnaissance et l'écoute peuvent constituer des sources de satisfaction et contribuer à nourrir l'engagement. Les retours recueillis après le Campus 2026 vont également dans ce sens : un participant qualifie ainsi le World Café de « co-constructif » et souligne avoir particulièrement apprécié ce format. Ces appréciations suggèrent que les occasions de contribuer aux réflexions associatives peuvent elles-mêmes constituer une expérience positive pour les bénévoles.[72]

Les attentes de participation ne sont toutefois pas identiques pour tous les bénévoles. Certains privilégient l'exercice de leurs missions et recherchent peu d'implication dans les réflexions collectives, tandis que d'autres souhaitent participer davantage aux échanges et aux décisions qui concernent leur engagement. L'existence d'espaces de participation ne signifie donc pas que chacun souhaite s'y investir de la même manière, ni qu'il en attend les mêmes effets.

La reconnaissance et la participation apparaissent ainsi comme deux dimensions étroitement liées de l'expérience bénévole. Les pratiques développées par l'association témoignent d'une volonté de valoriser et d'associer les bénévoles, mais les témoignages montrent que leur portée émotionnelle dépend aussi des attentes de chacun et de la place qu'il estime occuper dans l'organisation.

**Conclusion 3.3**

L'organisation associative ne constitue donc pas seulement un cadre dans lequel les bénévoles exercent leurs missions : elle participe aussi à leur expérience émotionnelle. Les modalités de répartition des responsabilités, les ressources et le soutien proposés, ainsi que la place accordée à la reconnaissance et à la participation, peuvent contribuer à nourrir la confiance et la satisfaction, mais aussi susciter des interrogations ou des frustrations. Leur portée dépend autant des pratiques de l'association que de la manière dont les bénévoles les vivent, au regard de leurs attentes et de leur place dans le collectif.

**Conclusion Partie 3**

L'analyse des expériences recueillies aux Bureaux du Cœur montre que les émotions occupent une place importante dans la manière dont les bénévoles vivent leur engagement et le font évoluer, sans pour autant déterminer à elles seules leurs parcours. Les déceptions ou les difficultés peuvent fragiliser le rapport à l'engagement, tandis que la satisfaction d'agir, le plaisir des rencontres ou encore l'expérience du collectif peuvent le nourrir. Mais ces expériences ne produisent pas les mêmes effets selon les personnes : des expériences positives ne conduisent pas nécessairement à un investissement accru, tout comme des difficultés peuvent coexister avec un attachement profond à la mission.

Ces différences invitent à considérer les émotions dans la diversité des expériences où elles prennent place et montrent qu'elles ne peuvent être dissociées des parcours individuels, des circonstances de vie, des conditions dans lesquelles s'exerce l'engagement, ni de la manière dont chacun perçoit, exprime ou préfère garder pour soi ce qu'il ressent. Les dimensions collectives et organisationnelles jouent également un rôle important : les relations entre bénévoles peuvent favoriser la joie, l'entraide et la solidarité, tout en étant parfois marquées par des tensions. De même, les ressources et l'accompagnement proposés peuvent renforcer la confiance sans pour autant répondre à l'ensemble des besoins, tandis que les possibilités de participation peuvent être appréciées sans toujours suffire à produire le sentiment d'être entendu.

[71] Les Bureaux du Cœur. (2025, 19 juin). Restitutions des ateliers du Campus (« Attirer, embarquer et faire durer l'engagement bénévole », p. 2) [Document interne].

[72] Les Bureaux du Cœur. (2026, 7 juillet). Retour sur le Campus 2026 [Document interne].

Les témoignages éclairent ainsi ce qui importe aux bénévoles dans leur engagement : se sentir utiles, pouvoir contribuer selon leurs possibilités, trouver leur place dans un collectif, être soutenus lorsqu'ils en éprouvent le besoin et voir leur contribution reconnue. Ils montrent également que ces attentes ne sont ni identiques ni constantes au fil des parcours. L'expérience émotionnelle de l'engagement se construit ainsi dans une relation évolutive entre les personnes, les missions qu'elles exercent et l'organisation qui les accueille.

C'est à partir de ces constats, et des questions qu'ils soulèvent concernant les conditions dans lesquelles les bénévoles vivent leur engagement, que nous pouvons désormais ouvrir la réflexion sur les perspectives d'accompagnement au sein de l'association.

**SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS**

↓

**LES ÉMOTIONS DANS L'EXPÉRIENCE BÉNÉVOLE**

Des ressentis divers, parfois mêlés ou contradictoires, dont la signification varie selon les personnes et les situations.

↓

**MISSIONS ET EXPÉRIENCES**

À l'entrée : des émotions présentes, mais ni exclusives ni systématiques.

Rencontres, réussites, difficultés, tâches et responsabilités suscitent des ressentis variés.

**PARCOURS ET AJUSTEMENTS**

Poursuivre, changer de rôle, prendre de la distance ou envisager de partir.

Prendre du recul, poser des limites et exprimer ou non ses émotions, selon les parcours et les circonstances de vie.

**COLLECTIF ET ORGANISATION**

Les relations nourrissent le plaisir et la solidarité, mais aussi les tensions.

Souplesse, soutien, reconnaissance et participation façonnent l'expérience de l'engagement.

↓

**RÉSULTAT TRANSVERSAL**

Les émotions peuvent participer aux transformations de l'engagement, sans en déterminer à elles seules les évolutions.

Leur portée dépend de l'articulation entre les expériences vécues, les parcours personnels, les relations et les conditions associatives.

↓

**CE QUE LES BÉNÉVOLES CHERCHENT À PRÉSERVER**

Se sentir utiles • Contribuer selon leurs possibilités • Trouver leur place • Être soutenus et reconnus

Des attentes différentes, susceptibles d'évoluer au fil de l'engagement.

# PARTIE 4 Discussion des résultats et perspectives pour le management associatif

## 4.1. Mettre les résultats en discussion avec la littérature : ce que les émotions apportent à la compréhension de l'engagement bénévole

La revue de littérature a conduit à envisager l'engagement bénévole comme une expérience évolutive et située, construite au fil du parcours personnel, dans les relations et au sein d'un cadre associatif. Les émotions y apparaissaient comme une dimension à part entière de cette expérience : loin de constituer de simples réactions ponctuelles, elles prennent sens dans les situations vécues, s'inscrivent dans le temps et les interactions, et peuvent participer à ses évolutions.

L'enquête menée auprès des Bureaux du Cœur a montré comment ces dimensions s'articulent dans les parcours bénévoles. Les émotions s'y manifestent dans des situations diverses, accompagnent des continuités comme des changements et prennent place dans les relations avec les autres et avec l'organisation.

Que nous apprend alors la confrontation sur la manière dont les émotions participent à l'expérience bénévole et à ses transformations ?

Pour répondre à cette question, nous examinerons comment les émotions éclairent ce qui donne sens à l'engagement, y compris lorsque ce sens se précise après coup (4.1.1), comment elles permettent de saisir des transformations qui ne se traduisent pas toujours par des changements visibles, jusque dans la liberté ressentie de faire évoluer son engagement (4.1.2), et ce qu'elles révèlent des attentes que les bénévoles nourrissent envers le collectif et l'organisation, ainsi que des conditions dans lesquelles elles peuvent s'exprimer (4.1.3).

### 4.1.1. Les émotions, un éclairage sur ce qui donne sens à l'engagement

Scherer (2005)[73] et Tcherkassof et Frijda (2014)[74] ont montré que la portée émotionnelle d'une situation dépend de ce qu'elle représente pour la personne, en fonction de ses préoccupations, de ses valeurs ou de ses besoins. Les émotions exprimées par les bénévoles renseignent donc sur ce qui compte pour eux dans leur engagement. Les témoignages recueillis rejoignent cette perspective et invitent à la rapprocher des travaux de Havard Duclos et Nicourd (2005)[75], pour qui le bénévolat naît de la rencontre entre les attentes des bénévoles, au regard de leur histoire et de leur identité, et un cadre associatif qui parvient à y répondre. Notre enquête prolonge cette idée en montrant comment cette rencontre est vécue par les bénévoles.

**Des attentes différentes, des vécus différents**

Une même situation peut être vécue différemment selon ce que chacun attend de son engagement. À cet égard, le contraste entre Nicole et Julien est révélateur. Tous deux codélégués, ils exercent des responsabilités qui les ont conduits à consacrer moins de temps au suivi direct des accueils, mais ils ne vivent pas cette situation de la même manière. Nicole, très attachée aux relations et aux moments partagés, regrette de manquer certaines rencontres avec les personnes accueillies, même si elle apprécie ses missions et admet qu'« *on ne peut pas tout faire* ». Julien, qui a choisi de confier plusieurs accueils à de nouveaux bénévoles, éprouve au contraire de la satisfaction à partager ces expériences avec eux, tout en continuant

[73] Scherer, K. R. (2005). What are emotions ? And how can they be measured ? Social Science Information, 44(4), 695–729. https://doi.org/10.1177/0539018405058216

[74] Tcherkassof, A., & Frijda, N. H. (2014). Les émotions : une conception relationnelle. L'Année psychologique, 114(3), 501–535. https://doi.org/10.3917/anpsy.143.0501

[75] Havard Duclos, B., & Nicourd, S. (2005). Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. Pensée plurielle, 9(1), 61–73. https://doi.org/10.3917/pp.009.0061

d'apprécier les accueils. Une même configuration de responsabilités peut ainsi être ressentie plutôt comme une perte relative ou plutôt comme une manière satisfaisante de contribuer au projet collectif, selon ce que chacun attend avant tout de son engagement. Ce contraste illustre ce que soulignaient Gagnon et al. (2004, p. 54) : « *le bénévolat n'a pas exactement le même sens pour les membres d'un même groupe* ».[76]

**Les émotions, révélatrices des décalages entre attentes et cadre associatif**

Lorsque la rencontre entre attentes et cadre associatif se fait plus difficilement, les émotions exprimées rendent d'autant plus visibles les décalages entre ce que les bénévoles espéraient et ce qu'ils trouvent dans l'association. Véronique, pour qui l'engagement était l'occasion de « *rencontrer des gens* », se dit « dégoûtée » par les difficultés relationnelles qu'elle vit au sein de sa délégation. Aurélie, quant à elle, ressent « *parfois de la frustration* » face à un fonctionnement d'équipe qu'elle trouve éloigné de ses attentes de coopération. Ces émotions font apparaître ce qui compte pour chacune d'elles dans l'engagement : les relations, le travail collectif.

Ces observations rejoignent la perspective de Jeantet (2023), qui souligne la capacité de l'émotion à prendre part à l'action et y contribuer : celle-ci prend place dans la manière dont la personne vit et appréhende la situation. Parce qu'elle est liée à ce qui lui importe, elle peut constituer un indice de ce qui est en jeu. Les émotions exprimées par les bénévoles rendent ainsi perceptible ce qui nourrit leur engagement, mais aussi ce qui pourrait le fragiliser.[77]

**Une signification qui peut se construire après coup**

Ce que les émotions révèlent de l'engagement ne se donne cependant pas toujours sur le moment. Floren (2018)[78] et Rimé (2010)[79] invitent par ailleurs à replacer les émotions dans leur temporalité : ce qu'une expérience représente pour un bénévole peut se construire ou se préciser après coup. Le souvenir de Sabine en offre une illustration : absorbée par les tâches liées à la fin d'un accueil, elle n'avait pas prêté attention au sourire de l'invité au moment d'immortaliser le départ. C'est en découvrant ce sourire plus tard, sur la photographie, qu'elle en mesure la portée, au point que ce souvenir la « *porte encore aujourd'hui* ». Cet exemple souligne aussi comment un souvenir émotionnel peut éclairer, pour une bénévole, ce que produit son action : face à cette image, Sabine prend conscience « *à quel point les Bureaux du Cœur peuvent changer physiquement une personne* ».

**Une mise en mots des émotions qui appelle à la prudence**

Si la signification des émotions peut ainsi se construire dans le temps, ce que les bénévoles en disent appelle toutefois une lecture prudente. Comme le souligne Traïni (2010), ce qui est éprouvé n'est pas toujours facilement identifié ni formulé. Le récit d'une émotion en est donc une mise en mots, plutôt qu'un accès direct et transparent. Certaines situations peuvent alors être évoquées sans que les ressentis le soient pleinement, ou sans que leur poids soit réellement perceptible, y compris pour les personnes les plus attentives. Amandine (Responsable Développement), qui a soutenu une bénévole au cours de plusieurs accueils difficiles, reconnaît qu'elle n'avait « *pas du tout conscience que c'était devenu trop lourd* » pour cette dernière qui a finalement décidé de mettre son engagement entre parenthèses. Parfois, certaines difficultés ne sont même pas exprimées : Juliette n'ose pas toujours solliciter sa Responsable Développement, parce qu'elle « *culpabilise un petit peu de la déranger* ».[80]

---

[76] Gagnon, É., Fortin, A., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2004). Donner du sens. Trajectoires de bénévoles et communautés morales. Lien social et Politiques, (51), 49–57. https://doi.org/10.7202/008869ar

[77] Jeantet, A. (2023). Le travail émotionnel : quel travail et quelles émotions ? Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 25(1). https://doi.org/10.4000/pistes.7483

[78] Floren, C. (2018). « Chapitre III. L'expérience émotionnelle ». Dans L'esthétique radicale de John Dewey (p. 83–116). Presses universitaires de Rennes. https://books.openedition.org/pur/182276

[79] Rimé, B. (2010). Les émotions : conséquences cognitives et sociales. Dans S. Masmoudi et A. Naceur (dir.), Du percept à la décision (p. 177–195). De Boeck.

[80] Traïni, C. (2010). Des sentiments aux émotions (et vice-versa) : comment devient-on militant de la cause animale ? Revue française de science politique, 60(2), 335–358. https://doi.org/10.3917/rfsp.602.0335

Et l'entretien lui-même n'échappe pas à ces décalages. Il n'est d'abord pas toujours aisé pour une personne interrogée de démêler ce qu'elle a vécu. Paul hésite par exemple : « *Je pense pas quand même… Enfin, je sais pas, c'est difficile. Franchement, c'est super difficile à dire.* » Par ailleurs, comme souligné en 2.2.4, les expériences recueillies se construisent en partie à travers le récit qu'en font les personnes interrogées (Simonet-Cusset, 2004, p. 142)[81] : en racontant son vécu, la personne lui donne une signification, et cette mise en récit se fait aussi en réponse aux questions posées. L'interprétation de ce qui est dit relève, quant à elle, en partie du travail d'analyse. Lorsque Véronique écarte le terme de fierté, sans préciser davantage ce que recouvre le fait d'être « *heureuse d'avoir pu le faire* », la lecture proposée en partie 3 relève de l'interprétation et reste donc formulée au conditionnel.

Sous ces réserves, les émotions ne disent pas seulement ce que les bénévoles ressentent : elles éclairent ce qui, pour chacun, fait la valeur de son engagement, ce qui le soutient ou peut le mettre à l'épreuve. Leur prêter attention conduit à comprendre l'engagement non plus seulement à travers les raisons de s'engager, mais à travers la manière dont il est éprouvé.

Cette valeur n'est cependant pas figée : l'engagement « *n'est pas toujours égal, ni surtout aussi important à tous les moments de la trajectoire de chacun* » (Gagnon et al., 2004, p. 51), et ce qui importe à une personne peut évoluer au fil du temps ou se préciser après coup.

### 4.1.2. Les émotions dans les transformations de l'engagement : au-delà des changements visibles

Les travaux de Fillieule (2001)[82] et de Zimmermann (2013) ont montré qu'un parcours ne se réduit pas à une succession d'activités ou de responsabilités. Ils prennent également en compte sa dimension subjective, c'est-à-dire la manière dont les personnes vivent et interprètent ce qui leur arrive. Notre enquête invite à approfondir cette dimension en examinant la place des émotions dans des évolutions qui ne se traduisent pas nécessairement par des changements visibles : celles du parcours personnel et du rapport à soi, celles des décisions que prennent les bénévoles, et enfin la possibilité même de faire évoluer son engagement.[83]

**Continuité, changement, réparation : la place de l'engagement dans le parcours personnel**

Les travaux de Fortin et al. (2007) et de Gagnon et al. (2004) soulignent que le bénévolat peut offrir une forme de continuité lorsque d'autres dimensions de la vie se transforment, mais aussi accompagner, voire favoriser, des évolutions dans le parcours personnel et le rapport à soi.[84] Havard Duclos et Nicourd (2005) ajoutent que, dans certaines histoires de vie, il peut participer à une forme de réparation identitaire. Nos résultats éclairent la manière dont ces situations sont vécues par les bénévoles.

Le bénévolat peut d'abord constituer un point d'ancrage. Malgré les interruptions imposées par sa santé, Juliette affirme qu'elle restera engagée, car dit-elle : « *c'est quelque chose qui fait partie de moi. Je me sens à ma place.* » Son témoignage illustre ce que Fortin et al. décrivent comme une stabilisation de l'identité rejoignant l'idée de continuité.

Il peut aussi accompagner un changement de vie. Alexandre s'engage pendant une période de transition professionnelle, avec l'envie de « *servir un peu à quelque chose* » et de sortir de son cadre professionnel habituel. Quelque temps plus tard, lorsqu'il s'investit pleinement dans un nouveau poste, il poursuit son engagement bénévole, tout en adaptant le temps qu'il y consacre.

L'engagement peut également contribuer à transformer la personne elle-même. Véronique évoque sa satisfaction d'avoir réussi des présentations qui l'intimidaient et dit se sentir désormais « plus légitime ».

---

[81] Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. Revue de l'IRES, 44(1), 141–155.

[82] Fillieule, O. (2001). Post scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Revue française de science politique, 51(1–2), 199–215. https://doi.org/10.3406/rfsp.2001.403613

[83] Zimmermann, B. (2013). Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels. Dans S. Ertul, J.-P. Melchior et É. Widmer (dir.), Travail, santé, éducation. Individualisation des parcours sociaux et inégalités (p. 51–61). L'Harmattan.

[84] Fortin, A., Gagnon, É., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2007). Les temps du soi. Bénévolat, identité et éthique. Recherches sociographiques, 48(1), 43–64. https://doi.org/10.7202/016206ar

Chez Sabine, c'est le regard porté sur le monde et sur elle-même qui semble se transformer : la rencontre avec les personnes accueillies ébranle « *la certitude de la méritocratie* » dans laquelle elle vivait et fait naître un sentiment d'injustice qui ne la quitte plus.

Le bénévolat peut enfin participer à une forme de réparation. Havard Duclos et Nicourd montrent qu'il peut notamment permettre de concrétiser une envie ancienne qui n'avait jusque-là pas pu se réaliser. C'est le cas de Juliette, aujourd'hui pleinement engagée dans l'association, mais qui avait longtemps dû renoncer à cette aspiration en raison notamment de son rôle d'aidante familiale : « *J'ai toujours voulu m'engager dans une asso, mais j'avais pas l'énergie.* »

Le parcours de Nicole, à lui seul, réunit plusieurs de ces dimensions. Le passage à la retraite bouleverse sa vie, au point qu'elle a le sentiment d'être « au rebut ». L'engagement l'aide à traverser cette transition tout en préservant une continuité avec son identité professionnelle : il lui permet de rester en prise avec l'actualité, de retrouver une forme d'utilité et de redonner du sens à cette « seconde vie ».

Parce qu'elles s'inscrivent dans des expériences, des relations et des circonstances personnelles plus larges, ces évolutions ne peuvent être attribuées aux seules émotions. Néanmoins, l'attention portée aux émotions approfondit la dimension subjective des parcours, en donnant accès à des évolutions du rapport à soi et à l'engagement que l'observation des activités ne suffirait pas à saisir.

**Des émotions qui prennent part aux décisions sans les déterminer**

Ces évolutions intérieures posent alors une autre question : lorsque les bénévoles prennent des décisions concernant leur engagement, quelle place y occupent leurs émotions ? Les travaux sur le lien entre émotions et action apportent un premier éclairage. Tcherkassof et Frijda (2014) montrent qu'une émotion peut s'accompagner d'une tendance à agir d'une certaine manière, sans que la personne agisse nécessairement dans ce sens. Jasper (2011)[85] et Jeantet (2023) prolongent cette idée : une émotion n'est pas un déclencheur isolé qui produirait ensuite une action. Elle prend part à la situation, au fil de son déroulement et des échanges avec les autres. Notre enquête met en lumière que les décisions des bénévoles ne découlent pas d'une seule émotion, mais d'une combinaison entre ce qu'ils ressentent, ce qui compte pour eux et les circonstances qu'ils traversent.

Une émotion peut d'abord ne pas se traduire par l'action vers laquelle elle semblerait orienter. Nicole éprouve de la déception mais poursuit son engagement parce qu'elle éprouve du plaisir. Juliette, sollicitée pour devenir déléguée, avoue avoir peur mais accepte pourtant la fonction. Les décisions s'inscrivent par ailleurs dans un contexte où les émotions se mêlent à d'autres circonstances. Paul décrit une baisse progressive de sa motivation, sans parvenir à déterminer quelle part son engagement bénévole et d'autres aspects de sa vie personnelle ont prise dans son intention de partir. Il résume cette accumulation par ces mots : « *J'ai eu déclin, déclin, déclin, plus vie perso, déclin, déclin, déclin.* » Véronique, confrontée à des relations difficiles au sein de son équipe et à la reprise d'un emploi, renonce quant à elle à sa fonction de codéléguée, sans pour autant quitter l'association.

**Une liberté de principe parfois difficile à exercer**

Si les émotions prennent part aux décisions, elles peuvent aussi rendre plus délicate la transformation de l'engagement elle-même : réduire son investissement ou y mettre fin suppose une liberté qui, garantie en principe, n'est pas toujours facile à exercer. Faire évoluer son engagement soulève ainsi une tension avec le caractère libre du bénévolat. Le Guide du bénévolat (2024-2025), reprenant la définition du Conseil économique et social (1993), présente celui-ci comme un engagement libre et volontaire. Bartel-Radic et Petit (2021) soulignent cependant la nécessité d'organiser une activité reposant précisément sur cette liberté. L'enquête interroge la manière dont celle-ci est vécue : Paul évoque la culpabilité associée à la perspective d'arrêter et la nécessité de transmettre les accueils ; Aurélie s'interroge sur la possibilité de

[85] Jasper, J. M. (2011). Emotions and social movements : Twenty years of theory and research. Annual Review of Sociology, 37, 285–303. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150015

poser des limites pour continuer sans s'épuiser ; à l'inverse, Alexandre apprécie la souplesse qui lui permet d'adapter sa participation à ses disponibilités.[86]

Ces témoignages ne remettent pas en cause le caractère volontaire du bénévolat. Ils distinguent toutefois la liberté qui définit en principe l'engagement, le sentiment de pouvoir l'exercer et les conditions concrètes qui rendent possible la réduction ou la transmission des responsabilités. L'expérience émotionnelle révèle que cette liberté peut être vécue comme une responsabilité difficile à desserrer, même en l'absence d'obligation formelle. L'attachement à la mission et aux personnes accompagnées peut rendre émotionnellement délicat un choix qui demeure libre en principe. Les émotions peuvent ainsi freiner, autant que favoriser, les transformations de l'engagement.

La transformation de l'engagement ne se limite donc pas aux changements de missions ou de responsabilités : elle touche aussi le regard porté sur soi, la place de l'engagement dans le parcours de vie, la manière dont se prennent les décisions et le sentiment d'être libre de les prendre. Ces ajustements individuels prennent cependant place dans des relations et un cadre organisationnel, dont il faut maintenant examiner le rôle.

### 4.1.3. Ce que les émotions révèlent du rapport des bénévoles au collectif et à l'organisation

Havard Duclos et Nicourd (2005), Vermeersch (2004)[87] et Combes et Ughetto (2010)[88] ont montré que l'engagement se construit aussi dans les relations, les activités et les ressources offertes par l'organisation. L'enquête rejoint ces analyses, tout en examinant plus précisément la place que prennent les relations et le fonctionnement associatif dans l'expérience émotionnelle des bénévoles.

**Des enjeux émotionnels qui varient selon la place occupée et les missions**

Les situations qui prennent une importance émotionnelle dépendent d'abord de la place occupée dans l'association et de la nature des missions. Dans l'étude de Nedel (2025)[89], les expériences émotionnelles sont notamment liées aux interactions avec les personnes rencontrées au cours des missions, tandis que les relations entre bénévoles peuvent constituer des ressources pour y faire face. Aux Bureaux du Cœur, une partie des bénévoles, notamment les délégués, exerce principalement des missions de prospection ou de coordination des accueils et de la délégation, avec un contact plus indirect avec les personnes accueillies. Les relations qui se nouent n'y sont pas les mêmes, et Amandine décrit d'ailleurs les relations entre bénévoles comme « *la partie la plus compliquée* ».

Cette comparaison ne signifie pas que les relations internes seraient nécessairement plus éprouvantes que le contact avec les personnes accueillies. Marquée par une expérience associative antérieure difficile auprès de personnes en grande précarité, Aurélie a d'ailleurs choisi des missions lui évitant d'être « *en première ligne* ». Mais les bénévoles qui ne sont pas au contact direct du public ne sont pas pour autant épargnés sur le plan émotionnel, en raison notamment de l'isolement que peuvent entraîner certaines missions, comme l'évoque Josée à propos du lancement de sa délégation, ou des tensions qui peuvent traverser le collectif.

Cette réflexion invite donc à considérer que la place occupée, la nature des missions et les relations qui s'y nouent contribuent à déterminer les situations qui prennent une importance émotionnelle. Cette nuance enrichit les travaux de Nedel (2025) en attirant l'attention sur des formes d'engagement où le vécu émotionnel se construit aussi autour de l'organisation de l'action collective.

[86] Bartel-Radic, A., & Petit, M. (2021). Allier bénévolat et management, un paradoxe ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations (p. 9–14). EMS Éditions.

[87] Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole. Revue française de sociologie, 45(4), 681–710. https://doi.org/10.3917/rfs.454.0681

[88] Combes, M.-C., & Ughetto, P. (2010). Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement. Travailler, 24(2), 153–174.

[89] Nedel, P. (2025). *Le management des émotions des bénévoles dans les associations : Études de cas en France, Italie et Suisse romande* [Thèse de doctorat, Université de Limoges]. HAL. https://theses.hal.science/tel-05419203v1

**La portée émotionnelle du cadre et des ressources organisationnelles**

Au-delà des relations, les conditions d'organisation pèsent elles aussi sur l'expérience vécue par ces bénévoles. Les travaux de Combes et Ughetto (2010) montrent que l'organisation constitue à la fois un cadre de contraintes et un ensemble de ressources pour l'activité bénévole. Notre enquête en précise la portée émotionnelle. Les formations, les outils et l'accompagnement proposés aux Bureaux du Cœur rassurent certains bénévoles et renforcent leur confiance : Nicole, Alexandre ou Juliette apprécient ces ressources autant pour leur utilité pratique que pour le soutien qu'elles leur apportent. Paul apporte toutefois une nuance : selon lui, ce n'est pas tant « *la structuration, l'outillage* » qui soutiennent l'engagement que le sentiment d'appartenir à un collectif. Évoquant des missions exercées en grande autonomie, dans lesquelles il se sent souvent seul, il souligne l'importance de ce sentiment.

Leur analyse souligne également qu'un même élément du cadre associatif peut constituer une ressource dans certaines situations et une contrainte dans d'autres. Le renforcement de l'intervention salariée dans la prospection en offre un exemple. Destiné à soulager les bénévoles d'une activité souvent jugée exigeante, il ne répond pas aux attentes de tous : Nicole trouvait au contraire dans la prospection une source de satisfaction et de rencontres. Ce qui allège la tâche des uns peut ainsi priver d'autres d'une part de ce qui fait la valeur de leur engagement.

**Des attentes implicites de participation et de reconnaissance**

Au-delà des ressources et du cadre organisationnel, la relation à l'association repose aussi sur des attentes souvent implicites en matière de considération, de participation et de reconnaissance, que les émotions contribuent à rendre visibles. La notion de contrat psychologique, mobilisée par Bartel-Radic et Radic (2021), permet d'approfondir cette analyse. Elle attire l'attention sur les attentes que les bénévoles peuvent nourrir envers l'association sans qu'elles soient nécessairement explicitées ou partagées. Une émotion peut alors rendre perceptible la manière dont ces attentes sont vécues, notamment lorsqu'une situation fait apparaître un décalage entre ce qu'une personne espérait et ce qu'elle estime avoir reçu.[90]

Nicole, qui juge essentielle la possibilité d'exprimer ses désaccords, n'en éprouve pas moins une déception face à une décision prise selon elle sans concertation suffisante. Pouvoir s'exprimer ne suffit donc pas toujours à se sentir associé aux décisions : sa déception révèle une attente de participation qui semble relever de ce contrat implicite, sans établir pour autant que l'association aurait manqué à une obligation.

Cette interprétation rejoint la distinction opérée par Dreyer (2012) entre la valorisation d'une contribution et la reconnaissance de la personne elle-même. Les marques de gratitude, les réussites célébrées et les occasions de participer aux réflexions collectives peuvent nourrir la satisfaction et le sentiment d'appartenance, mais elles sont reçues différemment selon les attentes de chacun.

Le Campus, temps fort de l'association, offre ainsi à Nicole un sentiment de proximité et de familiarité avec les autres membres, alors qu'il ne suffit pas à Paul pour éprouver le sentiment d'appartenance qu'il recherche à l'échelle du réseau.

De même, les expériences contrastées de Paul et d'Audrey, qui ont participé à des espaces d'échange sans en retirer le même sentiment d'avoir été entendus, montrent que cette seconde forme de reconnaissance ne dépend pas seulement des dispositifs proposés, mais aussi de la considération que chacun estime recevoir.

**Ce que l'on s'autorise à ressentir et à partager**

Ces attentes ne trouvent cependant pas toujours à s'exprimer : ce que chacun s'autorise à ressentir, comme la possibilité de partager ses émotions au sein du collectif, ne va pas de soi. Les règles de sentiment étudiées

[90] Bartel-Radic, A., & Radic, N. (2021). Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations (chap. 10, p. 85–90). EMS Éditions.

par Hochschild (1979)[91] éclairent une première dimension de cette question. Elles renvoient aux attentes sociales concernant ce qu'il convient de ressentir. Les récits suggèrent que certaines attentes émotionnelles peuvent être intériorisées dans l'engagement bénévole, d'autant qu'elles peuvent se situer à plusieurs niveaux : celui des représentations sociales du bénévolat, celui du cadre associatif, celui de l'équipe locale dans laquelle on s'engage et celui des exigences que chacun se fixe. « *J'ai pas le droit d'être fatiguée* », « *je ne me suis que peu autorisée à ressentir de la colère* », « *je ne suis pas leur hiérarchie* », « *tu peux pas juste […], d'un claquement de doigts, dire "j'arrête […]" !* » sont autant de formulations qui laissent entrevoir ce que les bénévoles estiment légitime, ou non, de ressentir ou de faire. L'invitation de la charte associative à « *propager l'enthousiasme* » peut contribuer à nourrir ces exigences, sans pour autant supposer une prescription explicite de l'organisation. Ces situations indiquent comment les attentes intériorisées par les bénévoles peuvent influencer leur manière de vivre l'engagement, et invitent à interroger la portée des règles de sentiment dans le contexte associatif.

Enfin, les travaux de Rimé (2010) sur le partage des émotions avec autrui et ceux de Monier (2020) sur la manière dont l'organisation et le collectif participent à leur régulation invitent à s'interroger sur la place faite aux émotions au sein des collectifs bénévoles. L'enquête montre que cette place ne va pas toujours de soi, même lorsque des interlocuteurs sont identifiés et appréciés. Julien raconte les accueils aux autres bénévoles, mais n'en aborde pas avec eux la dimension émotionnelle. Amandine, Responsable Développement, reconnaît de son côté que ces échanges ne disposent peut-être pas d'un espace suffisamment identifié. Aurélie, quant à elle, a justement trouvé cet espace dans ses échanges avec sa Responsable Développement, qui l'ont aidée à mieux comprendre une situation et l'ont rassurée. L'existence d'un accompagnement ne garantit donc pas que les émotions soient exprimées ou perçues : leur partage dépend aussi d'espaces identifiés, investis et perçus comme tels par les bénévoles.[92]

Le rapport des bénévoles au collectif et à l'organisation ne se limite donc pas aux ressources mises à leur disposition. La place occupée et la nature des missions orientent les situations qui prennent une importance émotionnelle, tandis que les ressources et les évolutions organisationnelles, si elles peuvent rassurer, sont aussi vécues différemment selon les attentes de chacun. Les émotions rendent alors perceptible une dimension souvent implicite de la relation entre le bénévole et l'association : des attentes de soutien, de reconnaissance, de participation et de compréhension mutuelle. Ces attentes ne trouvent cependant pas toujours à s'exprimer, tant ce que chacun s'autorise à ressentir que les espaces permettant de le partager restent variables. Les satisfactions comme les déceptions renseignent ainsi sur ce qui compte pour les bénévoles dans leur relation à l'association, sans que les émotions difficiles traduisent nécessairement un éloignement.

**Conclusion de la 4.1**

La confrontation entre la littérature et les résultats de l'enquête invite à considérer une dimension parfois peu visible de l'engagement bénévole : la manière dont il est éprouvé, au-delà de ce que les bénévoles y font. Les émotions éclairent ce qui, pour chacun, fait la valeur de cet engagement, une valeur dont la signification peut se préciser avec le temps.

Elles donnent accès à des transformations qui ne passent pas toujours par un changement de missions ou de responsabilités : un regard différent porté sur soi, une place nouvelle de l'engagement dans le parcours de vie, des décisions prises entre émotions et circonstances, ou encore une liberté parfois difficile à exercer. Elles rendent enfin perceptibles des attentes souvent implicites envers le collectif et l'organisation, qui ne trouvent pas toujours à s'exprimer. De ce point de vue, cette discussion articule deux ensembles de travaux mobilisés dans la revue de littérature : ceux consacrés aux parcours d'engagement et au rôle de l'organisation, qui prennent déjà en compte la dimension subjective de l'engagement et l'importance du

[91] Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. American Journal of Sociology, 85(3), 551–575. https://www.jstor.org/stable/2778583

[92] Monier, H. (2020). « Designer » la régulation émotionnelle collective aux urgences : l'incontournable compétence de demain. Management & Avenir - Santé & Environnement, (6), 63–81. https://doi.org/10.3917/mavs.006.0063

cadre associatif, et ceux consacrés aux émotions, qui permettent de saisir plus finement la manière dont les bénévoles vivent ces dimensions.

Il ne s'agit pas de considérer les émotions comme la cause unique de ces transformations. Les récits, principalement rétrospectifs, éclairent la place que les bénévoles leur attribuent dans leur expérience, sans toujours établir précisément leur rôle dans les évolutions observées. Ils montrent néanmoins l'intérêt de ne pas dissocier ce que les bénévoles font de ce qu'ils vivent et de la manière dont ils interprètent leur engagement.

Cette compréhension ouvre une autre question : que peut apporter l'attention portée aux expériences émotionnelles à la manière dont les associations organisent et accompagnent l'engagement bénévole ? C'est à partir de cette interrogation, nourrie par notre enquête mais ouverte à des enjeux plus larges du management associatif, que nous proposons maintenant d'envisager quelques perspectives.

## 4.2. Des expériences émotionnelles aux pratiques de management associatif

La discussion menée en 4.1 a montré que les émotions éclairent ce qui donne sens à l'engagement, les transformations parfois peu visibles des parcours et les attentes des bénévoles envers leur collectif et leur association. Parce qu'elles prennent sens dans des situations et des trajectoires singulières, elles peuvent enrichir la compréhension de ce qui importe aux bénévoles, de la manière dont ils vivent leurs missions et de leur rapport à l'association. Ces résultats invitent à interroger leur portée pour le management associatif : comment la prise en compte des expériences émotionnelles peut-elle enrichir l'accompagnement des bénévoles et les pratiques associatives ?

L'objectif n'est pas de chercher à maîtriser les émotions des bénévoles, ni de faire en sorte que leur engagement soit toujours vécu positivement. L'enjeu serait plutôt de prêter attention à ces ressentis pour mieux comprendre ce qu'ils peuvent nous apprendre de l'expérience d'engagement, tout en respectant la manière dont chacun souhaite ou non les exprimer. Sans chercher à les orienter à des fins de mobilisation ou de fidélisation, cette compréhension pourrait alors nourrir non seulement l'accompagnement des bénévoles, mais aussi la réflexion sur les missions, les relations et les choix organisationnels.

Les perspectives développées ici s'appuient sur l'enquête conduite aux Bureaux du Cœur, sur les pratiques de l'association et sur les réflexions qu'elle mène pour les faire évoluer. Elles ne constituent ni une évaluation de son fonctionnement ni un programme de mesures correctives. Élaborées à partir d'un terrain particulier, et sans supposer que toutes les organisations rencontrent les mêmes situations, ces perspectives visent plus largement à nourrir la réflexion sur l'accompagnement des parcours bénévoles dans le secteur associatif.

L'apport de cette réflexion réside ainsi moins dans l'idée, déjà développée par d'autres travaux, de prendre en compte les émotions dans le management associatif, que dans l'exploration de ses traductions concrètes à partir des expériences recueillies aux Bureaux du Cœur, en tenant compte de la diversité des ressentis, de la liberté de les exprimer et des limites de leur interprétation et de leur anticipation.

Nous envisagerons d'abord les émotions comme une voie de compréhension des bénévoles, des missions et de l'association (4.2.1). Nous examinerons ensuite ce que cette attention peut apporter à l'accompagnement des parcours individuels et collectifs (4.2.2), avant de considérer comment elle pourrait enrichir le fonctionnement associatif, de la préparation des missions au pilotage de l'activité et à l'élaboration des décisions (4.2.3).

### 4.2.1. Comprendre et entendre les expériences émotionnelles des bénévoles

Comprendre ce que vivent les bénévoles suppose de s'intéresser à la fois à leurs expériences individuelles et aux situations associatives dans lesquelles elles prennent forme. Cette réflexion part des attentes et des besoins possibles, s'élargit à ce que les expériences émotionnelles peuvent éclairer des missions et du fonctionnement associatif, puis s'intéresse à la manière dont elles peuvent être entendues dans les relations et les espaces existants.

**Des attentes aux besoins possibles : ce que les émotions invitent à explorer**

Les émotions peuvent attirer l'attention sur ce qui compte pour une personne, sans en livrer d'emblée la signification. Une même situation peut être vécue différemment selon les attentes, les valeurs ou le parcours de chacun. Les travaux de Scherer (2005)[93] et de Tcherkassof et Frijda (2014) invitent précisément à rapporter l'émotion à la manière dont une situation est évaluée au regard des préoccupations de la personne. Une satisfaction, une déception ou une inquiétude peut donc ouvrir une interrogation sur un besoin possible de lien, de reconnaissance, d'utilité ou de sécurité, sans permettre de le déduire directement. C'est l'échange avec l'intéressé qui peut en préciser le sens.[94]

Les échanges avec les bénévoles montrent que ce qui compte dans leur engagement n'est pas toujours exprimé spontanément. Au début des entretiens, les personnes interrogées évoquent certaines raisons de leur engagement, puis, au fil de la conversation, d'autres dimensions importantes de leur expérience apparaissent. Audrey, par exemple, évoque d'abord le souhait de consacrer du temps à l'humain en dehors de son travail, avant de souligner ce que lui apportent les réunions et l'émulation collective. Nicole, qui présente initialement son engagement comme une manière de retrouver une activité conviviale et porteuse de sens après la retraite, raconte également le plaisir qu'elle éprouve à progresser et à franchir de nouveaux paliers. Ces exemples ne signifient pas que ces attentes sont apparues plus tard, mais montrent que l'échange permet d'en découvrir différentes facettes, au-delà des motivations exprimées spontanément.

Les attentes et les besoins peuvent également se préciser ou évoluer au fil du parcours d'engagement. Les missions réalisées, les relations nouées et les expériences vécues peuvent faire apparaître de nouvelles aspirations ou modifier l'importance accordée à certaines dimensions de l'engagement. Ce qui constituait une motivation centrale au départ peut ainsi coexister avec d'autres sources de satisfaction ou devenir moins déterminant. Cette évolution invite à ne pas considérer les attentes exprimées lors de l'arrivée comme définitivement établies, mais à maintenir la possibilité d'en discuter au fil de l'engagement. Les ressentis éprouvés au cours des missions peuvent ainsi ouvrir un dialogue sur des attentes ou des besoins parfois peu explicités, et contribuer à mieux comprendre la diversité des manières de vivre son engagement. Alexandre décrit un sentiment de gâchis lorsqu'un accueil n'aboutit pas : son récit souligne l'importance qu'il accorde à l'utilité concrète de l'action. Chez Juliette, les doutes sur sa capacité à être à la hauteur invitent à interroger la manière dont elle perçoit sa place ainsi que les attentes qu'elle prête à son entourage associatif.

Mieux connaître les bénévoles suppose ainsi de maintenir le dialogue au-delà de leur arrivée. Un changement de mission, une réussite inattendue ou une lassitude persistante peuvent être l'occasion de revenir sur ce que chacun souhaite continuer, découvrir ou modifier. Cette attention appelle toutefois une certaine prudence dans l'interprétation des ressentis : il serait excessif d'en tirer une conclusion définitive sur les besoins des bénévoles. L'intérêt managérial de ces ressentis tient précisément aux questions qu'ils permettent de poser, et non aux interprétations qu'ils autoriseraient à imposer. Cette diversité des

[93] Scherer, K. R. (2005). What are emotions ? And how can they be measured ? Social Science Information, 44(4), 695–729. https://doi.org/10.1177/0539018405058216

[94] Scherer, K. R. (2005). What are emotions ? And how can they be measured ? Social Science Information, 44(4), 695–729. https://doi.org/10.1177/0539018405058216 ; Tcherkassof, A., & Frijda, N. H. (2014). Les émotions : une conception relationnelle. L'Année psychologique, 114(3), 501–535. https://doi.org/10.3917/anpsy.143.0501

expériences émotionnelles constitue une ressource de compréhension, à condition de ne pas ramener les personnes à des profils figés. À cet égard, la directrice générale rappelle la pluralité des formes d'engagement au sein de l'association lorsqu'elle évoque, pour quatre cents bénévoles, « *quatre cents formes d'engagement et quatre cents sujets différents* ».

Au-delà de cette connaissance des bénévoles, les expériences émotionnelles peuvent aussi apporter un éclairage sur les missions elles-mêmes et sur les conditions dans lesquelles elles sont réalisées.

**L'association et ses missions ressenties par les bénévoles : ce qui porte, ce qui pèse**

Les récits émotionnels donnent accès à une part de l'activité associative que les procédures et les indicateurs ne montrent pas. Ils ne mesurent pas objectivement la qualité d'une organisation, mais aident à identifier ce qui soutient l'engagement, ce qui le complique et ce qui mérite d'être discuté.

Les expériences positives peuvent devenir des occasions d'apprentissage. Aux Bureaux du Cœur, les réussites et les contributions sont déjà valorisées. Au-delà de leur célébration, revenir collectivement sur ces expériences permettrait de comprendre les conditions qui les ont rendues possibles : une coopération particulièrement fluide, une transmission réussie ou une initiative ayant facilité l'accueil, dont les conditions de réussite pourraient être identifiées afin de favoriser leur reproduction dans d'autres situations. Cette perspective rejoint les réflexions engagées par l'association sur le partage d'expériences et la mutualisation des bonnes pratiques entre délégations. Il ne s'agirait donc pas seulement de se demander ce qui a dysfonctionné, mais aussi ce qui a particulièrement bien fonctionné et pourquoi. Cette logique peut être rapprochée de la démarche appréciative (Appreciative Inquiry) développée par Cooperrider et Srivastva (1987), qui propose de s'appuyer sur les forces et les réussites d'un collectif pour réfléchir à son évolution.[95]

Les émotions difficiles éclairent, quant à elles, des points de friction qui ne se réduisent pas à des plaintes individuelles. Leur mise en discussion permet d'interroger ce qui relève d'une difficulté ponctuelle ou de contraintes plus largement partagées, ainsi que les conditions concrètes d'exercice des missions. Les expériences minoritaires et les désaccords peuvent également enrichir cette réflexion. Une appréciation globalement favorable peut coexister avec une expérience singulièrement difficile. De même, contester une modalité de fonctionnement ne signifie pas nécessairement se détacher du projet : le désaccord peut traduire une forte attente de participation, de coopération ou de reconnaissance. L'enjeu n'est ni de généraliser chaque ressenti ni de rechercher un consensus émotionnel, mais de comprendre ce que des expériences différentes, parfois isolées ou contradictoires, invitent à examiner.

Faire place aux réussites comme aux difficultés permet ainsi de nourrir une amélioration continue attentive à l'expérience vécue. Le passage d'un récit individuel à un enseignement collectif demande toutefois un travail de contextualisation et de discussion : comprendre les circonstances des situations rapportées, qu'elles soient récurrentes ou singulières, confronter les points de vue et envisager, si nécessaire, des ajustements. Cette démarche suppose moins de nouveaux outils que des occasions d'écoute et de retour d'expérience clairement identifiées, qui accordent une attention particulière à la manière dont les situations ont été vécues.

**Entendre les émotions dans les espaces et les relations qui existent déjà**

Prendre en compte les émotions ne suppose pas de demander systématiquement aux bénévoles de les exprimer. Une sollicitation trop directe peut mettre mal à l'aise, susciter des réponses convenues ou donner à l'échange une dimension psychologique qui n'est pas celle du management associatif. À l'inverse, partir d'un événement, d'une mission ou d'une difficulté laisse chacun libre de parler, ou non, de ce qu'il a ressenti. Il s'agit d'ajouter une attention à la manière dont les situations sont vécues, non de transformer toutes les rencontres en espaces dédiés aux émotions.

[95] Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. Dans W. A. Pasmore & R. W. Woodman (dir.), Research in organizational change and development (vol. 1, p. 129–169). JAI Press.

Les relations et les rendez-vous existants constituent déjà des points d'appui, à condition que leur fonction d'écoute soit lisible. Les échanges avec les responsables de développement et les délégués, les réunions locales, les Conseils des délégués et les sessions « Focus sur… » peuvent permettre de revenir sur ce qui a été vécu au cours des missions, sans nécessairement faire des émotions un sujet explicite. Amandine, la Responsable Développement interrogée dans le cadre de cette enquête, soulève néanmoins l'absence d'un espace clairement identifié pour certaines difficultés. Cette remarque invite moins à multiplier les dispositifs qu'à rendre explicite la possibilité d'y partager aussi ce qui est délicat à vivre.

Aux Bureaux du Cœur, certains rituels montrent déjà comment relier expression des ressentis et vie opérationnelle. Lors des Conseils des délégués, les séquences « *Soleils et Nuages* » utilisées lors des météos mensuelles ou « *Cailloux et Pépites* » proposées lors du dernier Campus ouvrent la parole sur ce qui aide et ce qui pèse. Les retours peuvent ensuite alimenter les sujets travaillés collectivement : les « nuages » recueillis en septembre 2026 ont, par exemple, contribué à orienter le Conseil suivant vers un échange de pratiques sur la recherche de nouveaux hôtes, notamment par des canaux de prospection moins habituels. L'intérêt de ces formats tient autant à la liberté de parole qu'à la visibilité des suites données aux échanges.[96]

L'atelier d'écriture organisé dans le cadre de cette recherche illustre une autre manière de faire place aux expériences émotionnelles, en proposant un pas de côté par rapport aux missions ou aux espaces d'échanges habituels. Conçu comme un mode de recueil complémentaire pour cette enquête, il a fait émerger des expériences de gratitude, de fatigue, d'appréhension ou de fierté à partir de souvenirs, de scènes vécues, ou de ressentis. Les textes étaient ensuite partagés sans commentaire ni jugement, chacun restant libre de lire ou non ce qu'il avait écrit. À l'issue de l'atelier, un échange spontané s'est engagé autour de l'expérience vécue par les participants. Agathe souligne que « *ce que les autres vivent, on le ressent aussi, mais exprimé de manière différente* », tandis que Josée décrit une expérience nouvelle et enrichissante. Sabine évoque, quant à elle, « *un bon moment à s'offrir* ». Juliette apprécie particulièrement l'absence de jugement sur les textes, qui permet de les accueillir sans avoir à les évaluer. Il ne s'agit pas de conclure qu'un tel format conviendrait à tous, ni d'en faire une préconisation générale. Il suggère néanmoins que des espaces d'expression sans évaluation ni interprétation des ressentis peuvent constituer une ressource pour l'association à plusieurs titres : en favorisant le partage des expériences, en enrichissant la connaissance mutuelle entre bénévoles de territoires différents et en faisant émerger des enseignements susceptibles de nourrir la réflexion sur les pratiques associatives.

La qualité de l'écoute repose enfin sur une posture qui peut être accompagnée et travaillée, notamment chez les personnes qui constituent des interlocuteurs privilégiés des bénévoles. Écouter les faits rapportés, mais aussi les hésitations et la signification que leur donne la personne, sans interpréter à sa place, demande de l'attention. La notion d'« écoute sensible » développée par René Barbier (1993) offre ici un point de rapprochement ; bien qu'il l'aborde notamment dans le cadre de la recherche et de l'éducation, cette posture peut également être adoptée par d'autres professionnels dans leur relation avec autrui. Elle consiste à écouter et à comprendre l'autre dans sa globalité, avec empathie et sans jugement, en prenant en compte ses émotions, son vécu et sa singularité[97].

Lors du Campus 2026, une intervention de makesense a par ailleurs présenté la démarche OSBD (Observation, Sentiment, Besoin, Demande)[98], issue de la Communication Non Violente développée par Marshall Rosenberg (2016), qui propose de structurer les échanges autour de quatre étapes afin de favoriser une communication empathique et sans jugement.[99] Sans en faire un outil de diagnostic, de tels repères pourraient soutenir les responsables de développement, mais aussi les délégués, qui constituent

[96] Les Bureaux du Cœur. (2026). Comptes rendus des Conseils des délégué·es de septembre et octobre [Documents internes] ; Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). Cailloux et Pépites [Support interne].

[97] Barbier, R. (1993). L'écoute sensible en approche transversale. Pratiques de formation / Analyses, (25–26), 153–180.

[98] makesense. (s. d.). Bénévolat & militantisme : Prendre soin de soi et des autres dans l'engagement [Support de formation présenté lors du Campus 2026]. https://makesense.org/

[99] Rosenberg, M. B. (2016). Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la communication non violente. La Découverte. La démarche distingue observation, sentiment, besoin et demande.

souvent des personnes-ressources pour les bénévoles de leur équipe, dans les échanges ordinaires, notamment à travers des temps de sensibilisation et de partage de pratiques.

Entendre une expérience ne suffit cependant pas à produire un apprentissage associatif. Il faut pouvoir revenir sur les situations, croiser les regards et rendre perceptibles les enseignements retenus, qu'ils concernent une réussite, une difficulté ou un désaccord. Cette écoute contextualisée ouvre sur une autre question : comment tenir compte des vécus non seulement dans les échanges du présent, mais aussi tout au long des parcours individuels et collectifs ?

Les attentes, les missions et les relations évoluent avec le temps. Une attention aux expériences émotionnelles ne peut donc se limiter à quelques moments d'expression : elle invite à accompagner les changements de place, de responsabilité et de disponibilité qui jalonnent l'engagement. C'est cette dimension temporelle et collective que la section suivante examine.

### 4.2.2. Tenir compte des expériences émotionnelles pour accompagner les parcours individuels et collectifs

Les émotions accompagnent les transformations de l'engagement sans les déterminer à elles seules. Leur prise en compte invite à regarder non seulement les étapes visibles des parcours, mais aussi la manière dont elles sont vécues. Cette perspective concerne les délégations, dont les parcours collectifs évoluent eux aussi dans le temps, les liens entre territoires et réseau national, les parcours des bénévoles de l'arrivée au départ, ainsi que l'exercice et la transmission des responsabilités et la prévention de l'essoufflement.

**Les délégations, des collectifs qui suivent eux aussi un parcours**

Aux Bureaux du Cœur, l'engagement bénévole se vit d'abord au sein d'une délégation, qui possède son histoire, ses ressources et ses relations propres. Chaque collectif se construit progressivement, à partir des personnes qui le composent, de leurs compétences, de leurs envies et des contraintes rencontrées. La directrice générale observe que « les réalités sont vraiment propres aux délégations, à l'histoire [...] de la délégation ». Aussi, les ressentis en dépendent comme le souligne Josée lors de l'atelier d'écriture : « *On n'a pas le même historique tous [...], le ressenti ne peut pas être… [le même pour tous]* ».

Le développement des délégations comporte différentes étapes qui peuvent façonner la manière dont les bénévoles vivent leurs missions. Aux Bureaux du Cœur, ces étapes sont, au moment de l'enquête, modélisées dans le guide des délégués, du « lancement » au « démarrage » puis au « décollage »… Cette modélisation n'est pas présentée à l'ensemble des bénévoles ; elle est d'ailleurs en cours de refonte : la directrice générale précise que ce modèle n'est « *pas appliqué à la lettre* » et que l'accompagnement évolue vers une approche adaptée au potentiel et aux besoins de chaque territoire.

Au-delà des évolutions que cette réflexion pourrait apporter à l'accompagnement des délégations, rendre ces différentes étapes plus lisibles pourrait aider les bénévoles à mieux comprendre la situation du collectif qu'ils rejoignent et les perspectives d'évolution de leurs missions, sans pour autant définir un parcours uniforme. Par exemple, lors du Conseil des délégués de septembre 2026, plusieurs délégués relevaient ainsi un « décalage » entre les attentes de certains bénévoles, venus pour l'accueil et le lien avec les invités, et les besoins de leur délégation, « *souvent davantage tournés vers la prospection* ». Ce décalage pouvait être source de « frustration » et parfois de « désengagement ». Présenter dès l'arrivée d'un bénévole l'étape que traverse le collectif, ses besoins à ce moment-là et les perspectives d'évolution de ses missions pourrait l'aider à mieux comprendre ces écarts et à prévenir certaines déceptions. Plus largement, rendre visible le chemin parcouru par chaque délégation permettrait aux bénévoles de mieux situer leur contribution dans la dynamique du collectif et dans le projet commun.

**Maintenir les liens dans un réseau qui grandit et faire communauté**

Le développement du réseau transforme les relations entre les délégations et l'équipe nationale. Avec quarante-six délégations en octobre 2026, contre une quinzaine en 2022, les responsables de développement jouent un rôle croissant d'intermédiaires. La directrice générale observe que les équipes les plus anciennes entretiennent avec elle des liens directs qui n'ont pas nécessairement pu se construire avec les plus récentes. La croissance du réseau s'accompagne d'un éloignement progressif entre les équipes locales et nationales. Cette évolution invite à s'interroger sur la manière dont les bénévoles peuvent développer un sentiment d'appartenance au-delà de leur collectif local.

Les responsables de développement constituent des maillons essentiels entre les délégations et le réseau national. Interlocuteurs privilégiés des équipes locales, leur appui figure parmi les « pépites » évoquées par les délégués. Les relations avec le réseau national ne peuvent toutefois reposer uniquement sur eux. L'association réfléchit ainsi à diversifier les occasions de créer du lien entre les équipes locales et nationales, notamment en impliquant davantage d'autres membres de l'équipe permanente lors de certains temps d'échange. Parallèlement, des réflexions sont engagées pour renforcer les relations entre les territoires, en complément de l'accompagnement assuré par les responsables de développement.

Plusieurs espaces existants contribuent déjà à créer des liens entre bénévoles de différents territoires. Les groupes WhatsApp permettent de partager des informations, des pratiques et des difficultés. D'autres temps collectifs, qu'ils se tiennent en présentiel, comme le Campus, ou à distance, comme les Conseils des délégués et les sessions « Focus sur… », remplissent une double fonction : ils offrent un espace de réflexion collective tout en favorisant les rencontres entre des personnes qui ne se connaissent pas nécessairement. Les échanges initiés dans ces espaces peuvent ensuite se prolonger par des contacts individuels et contribuer ainsi à la constitution d'un réseau informel d'entraide.

La participation à ces différents espaces reste toutefois variable, compte tenu de l'étendue du réseau, du caractère volontaire de l'engagement et des disponibilités de chacun. L'enjeu serait donc moins de rechercher une participation uniforme que de multiplier les possibilités de mise en relation, afin que différentes formes de liens puissent se construire entre bénévoles.

Des rapprochements entre délégations pourraient également prolonger ces dynamiques de coopération et de soutien entre pairs. Ils offriraient aux bénévoles des ressources et des interlocuteurs complémentaires et pourraient, dans le même temps, contribuer à mieux répartir les besoins d'appui entre les responsables de développement et le réseau de bénévoles lui-même.

Les délégués en expriment eux-mêmes l'intérêt : en juin 2026, le « *sentiment de solitude dans la mission* » figurait parmi leurs « cailloux », tandis que le « *partage d'expériences entre délégations* » était cité parmi leurs « pépites ». La mise en place d'un « *système de parrainage de délégation* » était également suggérée pour « *éviter le sentiment d'isolement du délégué* ». Ces coopérations pourraient ainsi répondre à la fois à des besoins pratiques et relationnels.[100]

D'autres réseaux, comme le Centre des Jeunes Dirigeants ou la Cimade, s'appuient sur des rencontres et des échanges organisés à une échelle intermédiaire entre le local et le national[101]. Sans chercher à transposer leur organisation, cette logique pourrait constituer une source d'inspiration pour favoriser les liens entre délégations géographiquement proches : rencontres ponctuelles, visites croisées, formations communes, partage de pratiques ou projets menés à plusieurs. Il ne s'agirait pas nécessairement de créer un nouvel échelon dans l'organisation du réseau, mais plutôt de ménager des espaces et des occasions permettant à ces coopérations de se développer en fonction des besoins et des initiatives locales. Elles faciliteraient la circulation des savoir-faire, mais offriraient aussi la possibilité d'échanger avec des personnes ayant traversé des situations semblables. Rimé (2010) montre que le partage social des émotions répond notamment au besoin d'être compris ou soutenu. Les échanges entre pairs pourraient ainsi

[100] Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). Conseil des délégué·es : Cailloux et Pépites [Support interne].
[101] Centre des jeunes dirigeants. (s. d.). Organisation du CJD. https://www.cjd.net/cjd/organisation/ ; entretien exploratoire avec la directrice adjointe de la vie associative de La Cimade (mars 2026).

contribuer à réduire certains sentiments de solitude, à partager les satisfactions et les difficultés, et à développer la confiance entre bénévoles, sans que les émotions constituent nécessairement le sujet explicite des rencontres. Une première expérimentation pourrait s'appuyer sur quelques délégations volontaires et sur des occasions de rencontre déjà existantes, sans alourdir les responsabilités des équipes.

Ces liens interterritoriaux pourraient renforcer le sentiment d'appartenance au réseau sans se substituer à l'attachement aux équipes locales. Le président des Bureaux du Cœur évoque le souhait de développer une identité partagée autour des « ouvreurs » et des « ouvreuses ». Toutefois, un nom commun, des outils de communication ou des rendez-vous collectifs ne suffisent pas à faire naître un même sentiment d'appartenance. Certains bénévoles privilégient les relations de proximité, d'autres la coopération autour des missions ou la participation à la vie nationale. Faire communauté pourrait ainsi consister à rendre possibles plusieurs formes de lien, à travers les expériences partagées, les réussites collectives et les solidarités entre territoires, sans attendre de tous les bénévoles une implication ou des ressentis identiques. Cette diversité des appartenances rejoint celle des parcours individuels.

**Les parcours d'engagement bénévole : des repères pour les lire et les vivre**

L'entrée dans l'association s'accompagne souvent d'attentes, mais aussi d'incertitudes sur les missions et la place à prendre. Les Bureaux du Cœur disposent d'un parcours d'intégration, avec des formations, des ressources et des possibilités de parrainage. L'enjeu n'est donc pas de reconstruire ce cadre qui est déjà très riche, mais d'examiner comment il est possible de rendre encore plus lisibles les étapes ultérieures de l'engagement et les expériences parfois déstabilisantes qui peuvent les accompagner.[102]

Rendre visibles, dès l'arrivée, les étapes possibles du parcours peuvent aider chacun à se situer. On sait généralement comment entrer dans une association, beaucoup moins ce que peut devenir l'engagement ensuite, et moins encore ce que l'on ressentira peut-être en chemin. Prise de fonction, changement de mission, spécialisation, transmission, pause, retour, départ : ces étapes existent, mais elles sont rarement présentées comme les chemins d'un même parcours. Les connaître permet de mesurer d'emblée où l'on peut aller, et rend plus compréhensibles certaines situations déroutantes : n'avoir aucune mission au départ, se voir confier une activité pour laquelle on n'était pas venu, ou découvrir la solitude propre à la fonction de délégué. Savoir à l'avance qu'une étape peut déstabiliser aide à la vivre comme normale, et à oser solliciter de l'aide lorsqu'elle survient.

Cette vue d'ensemble n'a de sens que si elle n'est pas présentée comme une échelle. Lorsque le parcours est pensé comme une montée vers toujours plus de responsabilités, réduire son engagement ou changer de mission se vit facilement comme un recul. Présentés comme des chemins également légitimes, ces mêmes changements deviennent des options parmi d'autres : on quitte plus sereinement une responsabilité lorsque cette évolution fait partie des chemins reconnus, et l'on ose plus facilement changer de mission lorsque cette possibilité est inscrite dès le départ. La Cimade a ainsi distingué, dans son parcours bénévole, une évolution « horizontale », qui consiste à changer d'action, et une évolution « verticale », qui passe par la prise de responsabilités, tout en mentionnant également la possibilité de faire des pauses. Formaliser les missions et les changements de mission possibles, et rendre ces évolutions concrètes, peut permettre à chacun de découvrir une autre activité, de l'expérimenter aux côtés d'un pair ou de revenir à une mission antérieure, sans avoir à se justifier.

Cette formalisation pourrait prendre la forme d'une « *carte du parcours d'engagement* », conçue avec des bénévoles et inspirée des démarches de conception centrée sur l'utilisateur. Elle présenterait plusieurs cheminements possibles, sans les hiérarchiser : découverte des missions, spécialisation, prise de responsabilités, changement de rôle, pause, retour ou départ. La manière dont ces étapes peuvent être vécues y trouverait aussi sa place, la conception de la carte s'appuyant sur des récits recueillis auprès des bénévoles afin de restituer leurs expériences plutôt que de présupposer leurs ressentis. Cette carte pourrait renvoyer aux ressources du guide bénévole déjà disponibles et contribuer à les rendre plus lisibles, en les

[102] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Fiche de mission Délégué [Document interne].

reliant aux différentes étapes du parcours et aux besoins susceptibles de se présenter à chacune d'elles. Elle constituerait ainsi un point d'entrée vers l'existant, permettant aux bénévoles de repérer plus facilement les ressources utiles au moment où ils en ont besoin.[103]

Cette carte aurait un double intérêt. Pour les bénévoles, elle rendrait plus visibles les possibilités d'évolution et les ressources mobilisables dans les moments d'incertitude. Pour l'association, elle constituerait un support de dialogue sur les étapes où une écoute, un relais ou un ajustement des missions pourraient être utiles. En rendant également plus visibles les compétences acquises ou mobilisables au fil du parcours, elle pourrait aider les délégations et leurs responsables de développement à mieux identifier les ressources déjà présentes au sein des équipes, à les mettre en regard de leurs besoins et, le cas échéant, à mieux cibler les compétences complémentaires à rechercher pour renforcer leur fonctionnement. La carte du parcours d'engagement pourrait ainsi constituer un outil à la fois pour le bénévole, dans la lecture de son propre parcours, et pour la délégation, dans l'accompagnement et la mobilisation de son équipe.

Son utilité ne se limiterait pas à l'entrée dans l'association. Au fil du parcours et de ses éventuelles transformations, les besoins de repères et d'accompagnement ne disparaissent pas avec l'expérience : ils changent de nature et prennent des formes différentes selon les personnes. Les témoignages l'ont montré : les besoins sont variés et nécessitent, de la part des responsables de développement, une capacité d'adaptation constante. Alexandre attend surtout des réponses rapides et opérationnelles à ses questions, Véronique a eu besoin d'écoute et de paroles rassurantes pendant une période de tensions, tandis que Juliette a eu besoin d'être confortée dans sa légitimité au moment de devenir déléguée. Une Responsable Développement décrit cet ajustement comme « *un mouvement un peu perpétuel* ». L'expérience et l'autonomie n'effacent d'ailleurs pas nécessairement ces besoins : Nicole, bénévole expérimentée aux Bureaux du Cœur et autonome dans ses missions, évoque, elle aussi, l'importance de pouvoir compter sur le soutien de sa Responsable Développement.

Ainsi, à toutes les étapes du parcours, les émotions peuvent renseigner sur la manière dont le bénévole vit son engagement et ses évolutions. Une conversation attentive peut permettre de faire apparaître ce qui se joue réellement et d'ouvrir d'autres possibilités : changer de mission, alléger son rôle ou encore faire une pause. Rendre lisibles les étapes possibles du parcours permettrait donc également de reconnaître que certaines transitions, comme un changement de mission, une prise de responsabilité ou une pause, peuvent susciter de l'appréhension, de la fatigue ou un doute sur sa place. Ces ressentis ne sont ni systématiques ni identiques pour tous. Les évoquer comme des possibilités, sans les présupposer, pourrait faciliter la demande de soutien lorsque le bénévole en ressent le besoin. La carte pourrait traduire cette attention non par l'association d'émotions prédéfinies à chaque étape, mais par quelques questions invitant le bénévole à s'interroger sur la manière dont il vit la transition : comment se sent-il dans sa mission ? Souhaite-t-il poursuivre, évoluer, ralentir ou échanger avec quelqu'un ? Elle deviendrait ainsi un support de dialogue, sans imposer une manière de vivre son engagement.

Un article publié sur la plateforme Benevolt, intitulé *Bénévole heureux vs bénévole épuisé, comment accompagner l'investissement des bénévoles pour les protéger*, aborde les risques d'épuisement liés à l'engagement[104]. Il souligne l'importance pour les associations de prévenir ces risques et d'accompagner les bénévoles tout au long de leur parcours. À ce sujet, une représentante associative dont les propos sont rapportés dans l'article souligne l'importance de « *lever le tabou du départ du bénévole* » et de questionner régulièrement son bien-être (Arcile & Marchesseau, 2025).

Cette question fait écho à notre enquête, dans laquelle la culpabilité de partir et la peur de décevoir apparaissent comme des éléments pouvant rendre le départ difficile. Pourtant, quitter une association peut

[103] Organisation internationale de normalisation. (2019). Ergonomie de l'interaction homme-système – Partie 210 : Conception centrée sur l'opérateur humain (norme ISO 9241-210:2019). Organisation internationale de normalisation ; Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). This is service design doing. O'Reilly.

[104] Benevolt est une plateforme de mise en relation entre bénévoles et associations, qui propose également des ressources sur la gestion et l'accompagnement de l'engagement bénévole. Voir : Arcile, A., & Marchesseau, A. (2025, 13 mars). *Bénévole heureux vs bénévole épuisé, comment accompagner l'investissement des bénévoles pour les protéger*. Benevolt. https://asso.benevolt.fr/ressources/sante-mentale-benevoles

tenir à des contraintes nouvelles, à l'achèvement d'une étape de vie ou simplement à un choix. La directrice adjointe de la vie associative de la Cimade, interrogée en entretien exploratoire dans le cadre de notre recherche, défend l'idée que « *prendre des pauses ou arrêter, c'est normal et ce n'est pas un abandon* », et que cela « *peut aussi être un moment de célébrer un chemin qui a été fait ensemble* ». Faire apparaître le départ sur la carte du parcours d'engagement, au même titre que la pause, le retour ou le changement de mission, contribuerait ainsi à le reconnaître comme l'une des issues possibles du parcours, plutôt que comme une rupture ou un échec.

Parmi les étapes du parcours, la prise de responsabilités mérite également une attention particulière. Si certains bénévoles choisissent de quitter l'association, d'autres souhaitent poursuivre leur engagement tout en faisant évoluer leur rôle. Cela invite à réfléchir à la manière dont les responsabilités peuvent être accompagnées, partagées et transmises.

**Rendre les responsabilités plus légères à porter et plus faciles à transmettre**

Certaines responsabilités mobilisent davantage de temps et d'implication que d'autres. De plus, les difficultés de recrutement ou de répartition des tâches peuvent parfois créer un décalage entre le niveau d'investissement souhaité et celui que les personnes estiment nécessaire pour assurer la continuité des activités. C'est notamment le cas des bénévoles qui cumulent les missions ou suivent plusieurs accueils, mais aussi des délégués, dont les responsabilités sont particulièrement étendues.[105]

La fonction de délégué associe en effet animation d'équipe, coordination des accueils, développement du réseau local et lien avec le national. La fiche de mission témoigne de la diversité et des exigences de cette fonction. Son exercice peut susciter de l'enthousiasme et de la fierté, mais aussi une pression liée au développement de la délégation, des doutes sur ses propres compétences ou un sentiment de solitude. La description formelle des missions ne suffit donc pas à rendre compte de l'expérience émotionnelle qui peut accompagner leur réalisation, tant dans le rapport du délégué à ses propres responsabilités que dans ses relations avec les autres bénévoles, notamment lorsqu'il devient leur interlocuteur privilégié face aux difficultés rencontrées.

La préparation à cette fonction constitue dès lors une dimension importante de l'accompagnement des délégués. Aux Bureaux du Cœur, celui-ci repose largement sur les relations avec les responsables de développement, qui jouent un rôle de soutien et de conseil dans l'exercice des missions. Cet accompagnement a récemment été renforcé par la mise en place d'une formation obligatoire à la prise de fonction, animée par les responsables de développement et fondée notamment sur des échanges autour du rôle et des pratiques. La codélégation constitue un autre point d'appui ; l'association l'encourage notamment pour alléger la charge de travail, soutenir le délégué en place et faciliter la continuité de l'activité en cas de départ. Citée parmi les « pépites » des délégués en juin 2026, elle permet non seulement de répartir la charge et d'assurer la continuité des activités, mais aussi de réunir des compétences complémentaires au sein d'une même équipe.[106]

Compte tenu de la diversité des compétences requises et du rôle déterminant des délégués dans le fonctionnement et l'autonomie des équipes locales, un renforcement de leur formation pourrait être envisagé. Des temps collectifs consacrés notamment aux réalités d'un lancement de délégations, à l'animation d'équipe ou à la gestion des situations difficiles pourraient contribuer à réduire certaines incertitudes ou certains sentiments d'illégitimité, tout en renforçant les compétences et la confiance des délégués. Ils pourraient ainsi favoriser une plus grande autonomie des délégations et limiter certaines sollicitations des responsables de développement, sans remettre en cause leur rôle essentiel d'accompagnement. Organisés en présentiel ou à distance, ces temps constitueraient également des occasions de rencontre entre territoires, susceptibles de prolonger les échanges et l'entraide entre pairs

[105] Les Bureaux du Cœur. (2026, 15 septembre). Compte rendu du Conseil des délégué·es [Document interne] ; Les Bureaux du Cœur. (2026, 8 octobre). Compte rendu du Conseil des délégué·es [Document interne].
[106] Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). Conseil des délégué·es : Cailloux et Pépites [Support interne].

au-delà de la formation initiale. Si leur mise en place représente un investissement initial en temps de réflexion et en ressources, celui-ci pourrait, à terme, contribuer à un fonctionnement plus autonome des équipes et à un développement optimisé des délégations.

Enfin, l'exercice prolongé d'une responsabilité invite également à réfléchir aux conditions de sa transmission, tant il peut rendre difficile le moment de passer la main. Aux missions formelles s'ajoutent des sollicitations régulières, de la coordination informelle ou de la médiation, jusqu'à ce qu'un sentiment d'obligation puisse s'installer chez celui qui fait tourner la délégation. La discussion (4.1) a montré que la liberté de partir, garantie en principe, n'est pas toujours facile à exercer, particulièrement lorsqu'on porte une responsabilité. Le président le résume : un bénévole « *est libre de partir, de revenir, de repartir* », mais « *tout le monde dans cette asso est là avec son cœur [...], ça rend le truc plus complexe* ».

Les échanges entre responsables associatifs rapportés dans l'article de Benevolt précédemment cité évoquent également des référents qui « *peinent à déléguer* » et des dirigeants bénévoles qui souhaitent transmettre leur fonction sans trouver de remplaçant (Arcile & Marchesseau, 2025). Ces difficultés montrent l'intérêt d'anticiper les relais et les transmissions, sans attendre que le bénévole ressente le besoin de se retirer. Prévoir une durée définie pour certaines responsabilités pourrait faciliter la transmission. Ce même article présente cette limite comme « *un garde-fou donné au bénévole* ». Il ne s'agirait pas nécessairement d'imposer une fin de mandat, mais de prévoir une échéance à laquelle le bénévole pourrait échanger sur la manière dont il vit sa mission et choisir de poursuivre sa responsabilité, de la faire évoluer ou de passer la main.

Cette étape permettrait de réexaminer librement son engagement, sans avoir à prendre soi-même l'initiative d'un départ parfois difficile à exprimer. L'enjeu serait de rendre aussi légitime le souhait de passer la main que celui de continuer, sans assimiler la fin d'une responsabilité à la fin de l'engagement. La transmission pourrait alors porter non seulement sur les dossiers en cours, mais aussi sur les expériences marquantes, les difficultés rencontrées et les pratiques qui ont fonctionné.

Former les délégués, soutenir l'exercice de leur fonction et faciliter les transmissions constituent ainsi des voies complémentaires pour rendre les responsabilités plus soutenables et prévenir l'essoufflement.

**Prévenir l'essoufflement, une affaire individuelle et collective**

Le sens même de l'engagement peut rendre difficile le fait de quitter une mission, mais aussi simplement de lever le pied. Lorsqu'une activité contribue à mettre des personnes à l'abri, réduire son investissement peut susciter de la culpabilité, notamment lorsque les besoins restent importants. L'essoufflement peut alors résulter de deux formes de surcharge, qui peuvent se cumuler. La première est liée au volume et aux exigences des missions : accumulation des tâches, responsabilités difficiles à déléguer, pression liée aux résultats que l'on se sent tenu d'atteindre, ou sentiment de devoir rester disponible. Le temps bénévole, qui ne s'inscrit pas nécessairement dans des horaires ou des lieux définis, se mêle en outre aux autres temps de la vie, tandis que les sollicitations numériques peuvent devenir pesantes lorsqu'elles s'accumulent. La seconde tient à la charge émotionnelle de certaines expériences, lorsque les situations rencontrées suscitent des inquiétudes, des déceptions ou un sentiment d'impuissance qui peuvent devenir éprouvants dans la durée.

L'épuisement bénévole est un risque que les Bureaux du Cœur prennent déjà en considération. La directrice générale évoque ainsi le souhait qu'une personne dont la part de tristesse dépasserait « *les dix pour cent* » prenne du recul, au nom de la nécessité de « *préserver la santé mentale des bénévoles* ». La fiche de mission du délégué comporte une rubrique « *Préserver son énergie et celle de la délégation* », qui invite notamment à « *éviter le burnout associatif* », à « *savoir reconnaître les situations qui nécessitent du soutien* » et à « *ne pas rester seul·e face à une difficulté* ». Par ailleurs, lors du Campus 2026, l'intervention de makesense a abordé la charge émotionnelle liée à l'engagement bénévole, en soulignant que les émotions peuvent

constituer des signaux d'alerte d'une surcharge ou d'un épuisement, pouvant aller jusqu'au burn-out[107]. Des ressources existent donc, mais elles ne concernent pas nécessairement tous les bénévoles ou peuvent rester peu visibles parmi les nombreux outils disponibles. La carte du parcours pourrait contribuer à mieux faire connaître, dès l'arrivée, les possibilités de soutien et les relais mobilisables.[108]

Fatigue et culpabilité ne constituent pas un diagnostic d'épuisement, mais elles appellent à la vigilance. Aux Bureaux du Cœur, la rencontre avec les personnes en situation de précarité s'inscrit généralement dans une perspective d'accueil, souvent porteuse de belles expériences. Certaines situations n'en restent pas moins difficiles à vivre : ne pas avoir de place à proposer un soir de grand froid alors que l'on rentre soi-même au chaud et en sécurité, voir un accueil s'achever sans solution de logement, recevoir le récit de parcours de vie marqués par la violence ou l'exclusion. Les tensions relationnelles ou organisationnelles évoquées dans la troisième partie de ce mémoire peuvent également être éprouvantes pour les bénévoles. Ces expériences peuvent les affecter profondément, sans nécessairement remettre en cause leur désir de poursuivre leur engagement.

Ces ressentis difficiles ne signalent pas toujours un engagement qui s'affaiblit ; ils peuvent aussi servir de repères pour le préserver. Nicole décrit la manière dont elle s'appuie sur ce qu'elle ressent pour ajuster son engagement : « *si à un moment donné je me dis "oh là là, non, mais ce n'est plus du plaisir, ce n'est plus du plaisir, c'est de la contrainte", là effectivement je dirai : bon, il faut que je me remette en question, qu'est-ce que je fais en trop ? Il faut que je retire des choses* ». Poser une limite devient alors une manière de rester engagée. Aurélie, qui voit dans la capacité à mettre des limites « *un apprentissage* », a trouvé aux Bureaux du Cœur une manière de contribuer tout en limitant son exposition aux situations qu'elle sait difficiles pour elle. Savoir poser ses limites relève ainsi moins d'un manque d'engagement que d'une compétence qui peut se développer. Cette dimension pourrait également trouver sa place dans l'accompagnement des bénévoles, à travers des temps de sensibilisation ou une meilleure identification des ressources et des relais disponibles.

Prévenir l'essoufflement ne peut toutefois reposer uniquement sur la capacité de chacun à gérer ses émotions ou à poser ses limites. La répartition des responsabilités, la possibilité de relais et la clarification des attentes de disponibilité participent également aux conditions dans lesquelles l'engagement peut rester soutenable. Les ressentis exprimés peuvent ainsi conduire à interroger l'organisation des missions, sans faire peser sur les bénévoles la responsabilité exclusive de leur équilibre.

**Conclusion 4.2.2**

Accompagner les parcours suppose de tenir compte de la diversité des délégations, des liens qui les unissent et des manières dont les bénévoles vivent les étapes de leur engagement. Rendre ces étapes plus lisibles, favoriser les échanges et le soutien entre pairs, renforcer la préparation et l'accompagnement des responsabilités, reconnaître la possibilité de changer de mission ou de passer la main et prévenir l'essoufflement sont autant de pistes qui prolongent les pratiques existantes. Leur point commun est de considérer que les expériences émotionnelles ne relèvent pas seulement de la sphère individuelle : elles se construisent aussi dans les relations et les conditions d'exercice des missions.

### 4.2.3. Intégrer les expériences émotionnelles au fonctionnement associatif

L'accompagnement des personnes constitue une dimension de la prise en compte des expériences émotionnelles mais celles-ci se construisent également dans des situations et des conditions sur lesquelles l'organisation peut agir : le déroulement des missions, les critères mobilisés pour apprécier l'activité et la manière dont les décisions sont élaborées et mises en œuvre. Les pratiques et les ressources déjà développées par les Bureaux du Cœur offrent des points d'appui pour envisager trois prolongements :

[107] makesense. (s. d.). *Bénévolat & militantisme : Prendre soin de soi et des autres dans l'engagement* [Support de formation présenté lors du Campus 2026]. https://makesense.org/

[108] Les Bureaux du Cœur. (s. d.). Fiche de mission Délégué (« Préserver son énergie et celle de la délégation ») [Document interne].

s'appuyer sur les expériences émotionnelles pour améliorer la préparation et le déroulement des missions, enrichir le pilotage de l'activité en faisant dialoguer indicateurs et expériences vécues, puis mieux anticiper et accompagner les effets des décisions sur les bénévoles.

**Prendre soin des missions : apprendre des expériences émotionnelles**

Prendre soin des missions est aussi une manière de prendre soin des bénévoles, et inversement.

Par exemple, un accueil qui se déroule difficilement peut en effet avoir des répercussions sur plusieurs acteurs : la personne accueillie, l'organisation hôte, le bénévole et l'association peuvent tous en être affectés. Pour le bénévole, cela peut se traduire par de l'inquiétude, un sentiment d'échec ou une forme d'usure, comme chez cette bénévole qui s'est mise en retrait après plusieurs accueils difficiles. Pour accompagner la gestion des situations les plus délicates, les Bureaux du Cœur se sont dotés du Baromètre de la Gravité, élaboré par un groupe de bénévoles avec l'appui d'une Responsable Développement et d'une psychologue. Cet outil propose des repères selon la gravité et l'urgence des difficultés, facilite l'identification des relais à mobiliser et prévoit le partage d'expériences entre délégations. En amont, la préparation des accueils s'appuie également sur des ressources et des repères destinés à accompagner les bénévoles dans leurs missions.

Une piste complémentaire consisterait à mobiliser plus systématiquement les expériences émotionnelles des bénévoles comme sources d'amélioration des pratiques et des processus. Il ne s'agirait pas d'intégrer les émotions aux procédures elles-mêmes, mais de s'appuyer sur ce qu'elles peuvent nous apprendre sur des difficultés organisationnelles, relationnelles ou de coordination parfois insuffisamment anticipées.

Une démarche collective pourrait ainsi être conduite avec des bénévoles, en s'inspirant de la méthode des incidents critiques développée par Flanagan (1954). Cette méthode repose sur le recueil et l'analyse de situations significatives pour comprendre les comportements et les conditions qui favorisent ou entravent la réalisation d'une activité. Sans porter spécifiquement sur les émotions, elle pourrait être adaptée ici pour accorder une attention particulière aux expériences émotionnelles associées à ces situations.[109]

En reprenant les différentes étapes d'une mission, il s'agirait de revenir sur des situations, parfois anodines en apparence, qui ont provoqué de la frustration, de l'inquiétude ou de l'agacement, et qui ont éventuellement contribué à compromettre un accueil, dès sa préparation ou au cours de son déroulement. L'analyse collective permettrait d'en rechercher les causes possibles, sans considérer les ressentis comme des preuves de dysfonctionnement.

Ces expériences pourraient ainsi aider à identifier des points de fragilité dans le déroulement des missions et à anticiper des difficultés similaires. Il s'agirait de réfléchir collectivement aux moyens d'en limiter la survenue ou les conséquences. Les enseignements pourraient ensuite enrichir les processus existants, sous la forme de conseils pratiques, de précautions ou de points de vigilance. L'enjeu serait de transformer des expériences émotionnellement marquantes en apprentissages collectifs, au bénéfice à la fois de l'expérience vécue par les bénévoles et de la qualité des accueils.

L'objectif ne serait donc pas d'ajouter des procédures à une mission déjà encadrée, mais de compléter sa préparation par une meilleure compréhension de ce qui s'y joue sur les plans émotionnel et relationnel. Une telle démarche pourrait contribuer à rendre certaines situations moins déstabilisantes pour les bénévoles, tout en servant la qualité des accueils. Elle pourrait d'abord être explorée à partir de la mission d'accueil, avant d'envisager son intérêt pour d'autres missions de l'association.

Cette attention aux expériences vécues invite également à élargir la manière d'apprécier la réussite des missions : au-delà des résultats obtenus, que peuvent nous apprendre les conditions dans lesquelles ils ont été atteints et la façon dont les bénévoles les ont vécus ?

**Faire dialoguer les émotions et les indicateurs d'activité**

[109] Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51(4), 327–358. https://doi.org/10.1037/h0061470

Les Bureaux du Cœur portent une culture entrepreneuriale, qui a largement contribué à leur développement et que beaucoup de bénévoles apprécient. Le suivi régulier des indicateurs d'activité, tels que les accueils, les nuitées, les organisations hôtes, les délégations ou les sorties positives, permet de piloter la croissance, de rendre compte aux partenaires et de mesurer le chemin parcouru. Les chiffres et les objectifs peuvent aussi être une source de motivation et donner du sens à l'engagement de bénévoles qui, comme Alexandre, tiennent à voir des résultats concrets.

Les indicateurs de pilotage offrent une lecture indispensable de l'activité associative, mais ils n'en donnent qu'une représentation partielle. Ils rendent visibles les réalisations et les résultats, sans toujours permettre de comprendre les conditions dans lesquelles ils ont été obtenus. Une augmentation de l'activité peut ainsi s'accompagner de difficultés sur le terrain, tandis que des résultats plus modestes ne signifient pas nécessairement que le travail accompli est moins important ou de moindre qualité. Les travaux de Gadrey (2004) sur l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire mettent en évidence la diversité des dimensions à considérer dans leur évaluation (Gadrey, 2004, p. 63-81).[110]

Enrichir le pilotage ne consisterait donc pas à remettre en cause les indicateurs existants, mais à les compléter par d'autres éléments permettant de mieux comprendre l'activité et ses effets, qu'il s'agisse de données qualitatives ou d'indicateurs chiffrés portant sur des aspects moins directement observables. Cette approche fait écho aux travaux de Nedel (2025), qui cherche notamment à construire des outils de mesure de la performance émotionnelle et à intégrer les émotions aux dispositifs d'évaluation, de management et de gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire, notamment à l'échelle territoriale.

Dans le présent mémoire, la démarche proposée consiste plus particulièrement à mettre en regard les résultats de l'activité et les expériences vécues par les bénévoles, afin d'en enrichir l'interprétation et de nourrir la réflexion sur les pratiques associatives et leurs possibles évolutions.

La qualité de l'expérience bénévole pourrait ainsi constituer l'un des éléments à prendre en compte pour enrichir le pilotage de l'activité associative. Les indicateurs d'activité renseignent sur ce qui a été accompli, mais moins sur ce que cela a demandé ou apporté à ceux qui y ont contribué. Derrière un accueil réussi peuvent se trouver des semaines de relances, des inquiétudes, mais aussi une grande fierté ; derrière un objectif non atteint, des efforts importants, des frustrations ou, pour reprendre les mots d'Amandine, « *de belles histoires* » que les chiffres ne reflètent pas. La réussite d'une mission et la qualité de l'expérience vécue sont ainsi liées, sans nécessairement aller de pair.

L'évolution de l'organisation de la prospection aux Bureaux du Cœur en 2026 illustre la manière dont les objectifs de développement de l'association et l'amélioration de l'expérience bénévole peuvent se rejoindre. Régulièrement évoquée par les délégués et les bénévoles comme une activité exigeante et chronophage, la prospection a fait l'objet d'un renforcement progressif de l'appui salarié, d'abord par une mobilisation accrue des responsables de développement, puis par le recrutement, en septembre 2026, d'une responsable du Parcours Entreprises. L'objectif de cette évolution n'est pas de retirer entièrement la prospection aux bénévoles, mais de renforcer leur accompagnement en favorisant une collaboration étroite sur ces sujets avec la salariée recrutée.

Dans une communication interne de l'association, la directrice générale avait d'ailleurs présenté cette orientation comme une manière de « soulager » les bénévoles d'une mission devenue difficile, tout en continuant à « *ouvrir un maximum de portes* ». Ce recrutement s'inscrit également dans une priorité de développement de l'association, qui affichait lors du Campus 2026 l'ambition de « *transformer davantage*

[110] Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, programme « *L'économie sociale et solidaire en région* ». https://base.socioeco.org/docs/rapport_utilsociale_gadrey_0204.pdf

*de projets en accueils* ».[111] Cet exemple montre qu'une évolution organisationnelle peut répondre simultanément à un objectif de développement de l'activité et à une difficulté vécue dans l'engagement.

Cette articulation pourrait être davantage formalisée dans les outils de pilotage existants. Les Bureaux du Cœur ont déjà engagé une démarche de mesure d'impact en 2025, intégrant, aux côtés des données chiffrées, des témoignages de différentes parties prenantes. L'association a également fait appel à une chargée de mission pour réaliser un diagnostic de l'engagement bénévole, à partir d'un questionnaire et d'entretiens, et formuler des préconisations. Ces démarches constituent une première base pour envisager une attention plus régulière à l'expérience bénévole.[112]

Dans cette optique, quelques indicateurs relatifs à l'expérience bénévole pourraient être intégrés aux tableaux de bord existants. L'association suit déjà le nombre de bénévoles actifs, mais cette donnée ne renseigne pas sur leur satisfaction, le soutien qu'ils perçoivent ou leur sentiment de reconnaissance et d'appartenance. Ces dimensions, qui ont déjà fait l'objet d'un recueil dans le cadre de questionnaires diffusés par l'association auprès des bénévoles, pourraient être suivies à intervalles réguliers afin d'en observer les évolutions dans le temps, aux côtés des objectifs d'activité. Il ne s'agirait pas de réduire la diversité des expériences à quelques scores, mais de disposer de repères complémentaires, éclairés par les témoignages et les échanges avec les bénévoles.

Parallèlement, les relations et les espaces d'échange existants pourraient contribuer à enrichir l'interprétation des indicateurs d'activité. Évoqués précédemment comme autant d'occasions d'écoute, ils permettraient de recueillir des récits de situations marquantes, de difficultés surmontées ou de réussites particulièrement significatives. Ces témoignages contextualisés apporteraient un éclairage sur l'expérience des bénévoles et les réalités qui accompagnent les résultats obtenus. Lors des bilans d'activité, leur mise en regard avec certains indicateurs pourrait aider à comprendre les évolutions observées, à identifier d'éventuels besoins d'accompagnement et à faire émerger des pistes d'amélioration.

Cette lecture croisée pourrait contribuer à mieux comprendre les résultats de l'activité à la lumière des expériences vécues par les bénévoles. Concrètement, il s'agirait de présenter, dans un même document, quelques indicateurs d'activité et des témoignages de bénévoles relatifs aux missions concernées, afin de mieux comprendre ce qui se cache derrière les chiffres et d'identifier d'éventuelles pistes d'amélioration. Cette proposition constituerait une adaptation au pilotage associatif de méthodes utilisées en recherche pour analyser ensemble des données chiffrées et des témoignages. Elle resterait à expérimenter afin d'en apprécier l'intérêt et les modalités pratiques.[113]

L'enjeu serait ainsi de prolonger une attention déjà présente dans les pratiques de l'association, en donnant une place plus régulière à l'expérience bénévole dans l'appréciation de l'activité et les décisions de management. Cette perspective rejoint d'ailleurs l'une des priorités de mandat retenues par la gouvernance, qui vise à « *renforcer l'engagement et la fierté des bénévoles* », aux côtés du développement des accueils.

Cette attention aux expériences vécues ne concerne toutefois pas seulement l'évaluation de l'activité : elle peut également éclairer la manière dont les décisions sont préparées, expliquées et mises en œuvre.

**Associer les bénévoles aux décisions, à l'écoute de ce qu'elles leur font vivre**

La possibilité pour les bénévoles de participer à la vie associative suppose d'abord une bonne compréhension de son fonctionnement, des rôles de chacun et des espaces dans lesquels ils peuvent

[111] Les Bureaux du Cœur. (2026, 6 février). Gazette de février : retrouvailles en vue [Courriel interne de la directrice générale] ; Les Bureaux du Cœur. (2026). Présentation du Campus [Support interne].
[112] Koreis. (2025). Rapport d'impact des Bureaux du Cœur : Étude en 12 points clés [Rapport d'étude réalisé pour Les Bureaux du Cœur].
[113]Guetterman, T. C., Fetters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. Annals of Family Medicine, 13(6), 554–561. https://doi.org/10.1370/afm.1865

s'exprimer et contribuer. Aux Bureaux du Cœur, plusieurs dispositifs participent déjà à cette compréhension : l'Assemblée générale, la grande visioconférence de début d'année, les informations diffusées dans la gazette mensuelle ou encore le guide bénévole, récemment actualisé. Ce dernier apporte notamment des précisions sur l'organisation de la gouvernance et les possibilités de participation des bénévoles.

Il présente les rôles et l'articulation des différentes instances : l'Assemblée générale, qui réunit les adhérents et élit le Bureau exécutif, le Bureau, qui définit les grandes orientations de l'association et associe les représentantes des délégués aux décisions, et le Conseil des délégués qui permet aux équipes locales de partager leurs expériences et de formuler des propositions. Les représentantes des délégués assurent le lien entre le Conseil et le Bureau, en portant les contributions des délégués auprès de la gouvernance. La récente actualisation du guide bénévole témoigne d'une volonté de renforcer ce dialogue, en précisant désormais le rôle des représentantes dans la restitution des décisions du Bureau et la consultation préalable du Conseil lorsque celle-ci est nécessaire.

Ces démarches traduisent une volonté de rendre plus lisibles les circuits de décision et les possibilités offertes aux bénévoles de prendre part à la vie associative. Leur formalisation ne garantit toutefois pas, à elle seule, le sentiment d'être effectivement associé aux décisions. Celui-ci dépend aussi de la manière dont les bénévoles vivent concrètement leur participation, de la prise en considération de leurs contributions et des suites qui leur sont données.

Par ailleurs, aux Bureaux du Cœur, les bénévoles participent à des groupes de travail portant sur des thèmes variés, comme la mise en place du CRM, la gestion de crise, la coordination des accueils ou encore la gouvernance.

Le Campus constitue également un temps de participation, à travers des ateliers de réflexion portant par exemple sur l'accompagnement des bénévoles et les limites de leur rôle, le développement des organisations hôtes, l'amélioration des accueils ou encore l'animation de la communauté bénévole.

Lors du Campus 2026, un World Café a également été proposé pour permettre aux bénévoles de réfléchir autour des trois orientations stratégiques du nouveau mandat 2026-2029 : augmenter le nombre d'accueils, améliorer l'expérience des bénévoles et faire entrer le modèle dans la norme. Les propositions issues des différents groupes ont ensuite contribué aux réflexions de l'équipe pour l'élaboration de sa feuille de route opérationnelle.[114]

Cependant, être associé aux réflexions ne suffit pas toujours pour avoir le sentiment de participer réellement aux décisions. La participation des bénévoles à la vie associative peut susciter des attentes, mais aussi parfois des déceptions. Les bénévoles peuvent notamment attendre d'être écoutés lorsque les choix concernent directement leurs missions, de comprendre les raisons des décisions prises et d'être informés au moment opportun.

Comme l'enquête l'a montré, pouvoir s'exprimer ne suffit pas toujours à se sentir pris en considération. Il importe aussi que les contributions et les remontées des bénévoles soient accueillies et que les suites qui leur sont données soient rendues visibles. Il s'agit de leur permettre de comprendre comment leurs propositions ont nourri les échanges, quelles réponses ont été apportées à leurs préoccupations et pourquoi certaines suggestions n'ont pas été retenues. Expliquer les décisions prises, leurs motivations et leurs conséquences constitue ainsi une autre dimension importante de la participation.

Les décisions constituent en effet des moments particulièrement sensibles dans l'expérience des bénévoles. Une décision peut être justifiée sur le plan stratégique, financier ou organisationnel, tout en suscitant chez certains le sentiment d'avoir été pénalisés ou insuffisamment consultés. Pour reprendre certains exemples évoqués dans la troisième partie de ce mémoire, une tâche ne se réduit pas à son contenu opérationnel : elle représente aussi une part de ce que chacun vit dans son engagement, et sa modification peut affecter les équilibres, les relations ou les responsabilités auxquelles les bénévoles sont attachés. De même, une

[114] Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). Présentation de l'Assemblée générale (diapositive 22) ; Restitution du World Café du Campus 2026 [Supports internes].

disposition particulière ne constitue pas seulement un avantage accordé : elle peut aussi revêtir une valeur symbolique, notamment en matière de reconnaissance et de considération.

Ainsi, certaines décisions peuvent avoir des implications que ceux qui les prennent, au niveau opérationnel ou stratégique, ne soupçonnent pas toujours, sans qu'il y ait pour autant une volonté de négliger l'avis des bénévoles concernés. La notion de contrat psychologique, mobilisée par Bartel-Radic et Radic (2021), rappelle à cet égard l'importance des attentes, parfois implicites, qui se construisent dans les relations entre les personnes et l'organisation.[115]

Une grille d'anticipation des effets liés aux décisions pourrait aider les responsables associatifs à élargir leur réflexion en amont de certains choix. Inspirée des travaux sur les émotions, selon lesquels celles-ci prennent sens au regard de ce qui importe à la personne (Tcherkassof et Frijda, 2014), elle inviterait à identifier les dimensions de l'engagement des bénévoles susceptibles d'être affectées : les activités, la reconnaissance, la place dans le collectif, les relations, la charge de travail, le sentiment d'appartenance, le sens donné à l'engagement ou encore la confiance envers l'association. L'objectif serait de considérer, au-delà des conséquences pratiques d'une décision, les ressentis possibles, y compris ceux qui n'auraient pas été spontanément envisagés par les décideurs.[116]

Cette proposition pourrait s'inspirer des démarches d'analyse d'impact du changement, qui consistent à examiner les conséquences possibles d'une évolution sur les différents groupes concernés, ainsi que du spectre de participation de l'IAP2 (2024), qui distingue plusieurs degrés d'implication des parties prenantes dans le processus de décision. L'originalité de l'outil proposé serait d'y intégrer une dimension supplémentaire, centrée sur les effets émotionnels possibles des décisions sur l'engagement bénévole.[117]

Sa construction pourrait s'appuyer sur les retours d'expérience déjà disponibles dans l'association, les situations ayant suscité des réactions marquantes ainsi que les récits recueillis dans les espaces évoqués précédemment. Ces éléments aideraient à formuler des hypothèses sur les effets possibles d'une décision, sans présumer que tous les bénévoles concernés la vivront de la même manière. Cette grille constituerait ainsi une aide à la réflexion plutôt qu'un outil permettant de prédire avec certitude les réactions des bénévoles.

L'utilisation de cette grille pourrait suivre six étapes (voir figure « *Déroulement proposé de la démarche* »). Après avoir précisé la décision envisagée, il s'agirait d'identifier les bénévoles concernés et les dimensions de leur engagement susceptibles d'être touchées, puis d'examiner les ressentis possibles. Lorsque cela paraît pertinent, ces hypothèses pourraient être confrontées au point de vue d'un échantillon de bénévoles, afin de ne pas s'en tenir à la seule perception des personnes qui préparent la décision. Les responsables pourraient ensuite réfléchir aux modalités d'accompagnement et de participation les plus adaptées. Enfin, un retour après la mise en œuvre permettrait de confronter les effets anticipés à ceux effectivement vécus et d'en tirer des enseignements pour les décisions suivantes.

Trois questions pourraient guider cette réflexion à différents moments : « *Qui avons-nous consulté pour vérifier nos hypothèses ?* », afin de s'assurer que l'analyse ne repose pas uniquement sur le regard des décideurs ; « *Que pouvons-nous réellement laisser ouvert à la discussion ?* », pour clarifier la place que les bénévoles peuvent effectivement prendre dans le processus de décision ; et « *Comment saurons-nous si l'accompagnement a été adapté ?* », pour prévoir dès l'amont un retour sur la manière dont la décision aura été vécue. Ces questions permettraient de passer d'une simple anticipation des réactions à une démarche d'accompagnement et d'apprentissage.

Cette grille de lecture pourrait alors guider le choix des modalités d'information, de consultation et d'accompagnement des décisions. Selon la nature et l'importance des effets anticipés, il pourrait être utile

[115]Bartel-Radic, A., & Radic, N. (2021). Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations (chap. 10, p. 85–90). EMS Éditions.

[116] Tcherkassof, A., & Frijda, N. H. (2014). Les émotions : une conception relationnelle. L'Année psychologique, 114(3), 501–535. https://doi.org/10.3917/anpsy.143.0501

[117] International Association for Public Participation (IAP2). (2024). IAP2 Spectrum of Public Participation. https://www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/iap2_spectrum_2024.pdf

d’informer les bénévoles suffisamment en amont, d’expliquer les raisons, les contraintes et les conséquences d’un arbitrage de manière compréhensible et transparente, de recueillir leurs préoccupations, de les consulter sur les modalités de mise en œuvre ou de les associer plus directement à la réflexion.

Il s’agirait de favoriser la compréhension de la décision tout en permettant l’expression des réactions, y compris des désaccords, plutôt que de rechercher systématiquement son acceptation. Le fait qu’une décision suscite une déception ne signifie pas nécessairement qu’elle doive être abandonnée, et les responsabilités décisionnelles resteraient du ressort des instances compétentes.

Enfin, le retour sur les expériences effectivement vécues permettrait d'enrichir progressivement cette démarche. Les écarts entre les effets anticipés et les ressentis rapportés pourraient aider à mieux préparer les décisions suivantes. Cette grille, envisagée pour les décisions susceptibles de modifier sensiblement les conditions d'engagement des bénévoles, constitue à ce stade une proposition exploratoire, dont l'intérêt et les modalités d'utilisation resteraient à éprouver dans la pratique. Sans chercher à prévoir ou à contrôler les émotions individuelles, il s'agirait ainsi de faire de leur prise en compte une dimension de vigilance et d'apprentissage dans les pratiques décisionnelles associatives.

**Figure « Déroulement proposé de la démarche »**

| Étape | Question ou action | Points d'attention |
|---|---|---|
| 1. Définir la décision envisagée | Quelle évolution est envisagée ? | Organisation des missions, répartition des rôles, nouvelle règle ou nouveau dispositif |
| 2. Identifier les bénévoles concernés | Qui pourrait être affecté par cette décision ? | Personnes directement ou indirectement concernées, y compris les moins visibles |
| 3. Examiner ce qui compte pour eux | Quelles dimensions de leur engagement pourraient être touchées ? | Activités, reconnaissance, rôle, charge, relations, appartenance, sens, confiance |
| 4. Envisager les ressentis possibles | Quelles réactions la décision pourrait-elle susciter ? | Soulagement, fierté, inquiétude, déception, sentiment d'injustice… Hypothèses à discuter, si nécessaire, avec les bénévoles concernés |
| 5. Adapter l'accompagnement et la participation | Comment préparer et accompagner la décision ? | Informer, expliquer, écouter, consulter ou associer à la mise en œuvre, selon les marges de participation possibles |
| 6. Revenir sur les effets vécus | Comment la décision a-t-elle été vécue ? | Recueillir les retours et en tirer des enseignements pour les décisions suivantes |

*Source : élaboration personnelle, inspirée des travaux de Tcherkassof et Frijda (2014), des démarches d'analyse d'impact du changement et du spectre de participation de l'IAP2 (2024).*

### Conclusion 4.2.3

Intégrer les expériences émotionnelles au fonctionnement associatif ne suppose pas de multiplier les dispositifs, mais d'enrichir les pratiques existantes par une attention à ce que vivent les bénévoles. Les situations émotionnellement marquantes peuvent devenir des occasions d'apprentissage collectif pour améliorer les missions. Les expériences vécues peuvent également compléter les indicateurs d'activité et éclairer les conditions dans lesquelles les résultats sont obtenus. Enfin, leur prise en compte dans la préparation et l'accompagnement des décisions pourrait contribuer à mieux anticiper leurs effets sur les bénévoles, sans prétendre prévoir leurs réactions ni remettre en cause les responsabilités des instances décisionnelles.

Ces perspectives invitent ainsi à considérer les émotions non comme des éléments à gérer indépendamment de l'activité, mais comme une source de connaissance susceptible de nourrir à la fois l'accompagnement des bénévoles et les pratiques de management associatif.

**Conclusion de la 4.2**

Au terme de cette réflexion, une idée se dégage : accompagner l'engagement bénévole ne consiste pas seulement à organiser les missions, à mettre des ressources à disposition ou à soutenir les personnes lorsqu'elles rencontrent des difficultés. Cela suppose aussi de rester attentif à la manière dont chacun trouve sa place, construit ses relations, traverse les différentes étapes de son parcours et donne du sens à ce qu'il fait. Cette attention prend une importance particulière dans un cadre associatif où les bénévoles s'engagent librement, avec des attentes et des disponibilités diverses, autour d'un projet qui les rassemble sans être nécessairement vécu de la même manière par tous.

Cette perspective invite à envisager le management associatif moins comme un ensemble de réponses prédéfinies que comme une capacité d'ajustement aux personnes, aux collectifs et aux situations. Les expériences émotionnelles peuvent y contribuer, non parce qu'elles indiqueraient directement ce qu'il convient de faire, mais parce qu'elles ouvrent des questions qui méritent d'être explorées. Leur prise en compte demande ainsi de conjuguer l'écoute des expériences singulières avec une réflexion sur les conditions collectives et organisationnelles dans lesquelles elles prennent forme.

Cette approche suppose également de reconnaître que l'association ne peut pas répondre à toutes les attentes, éviter toutes les difficultés ou garantir une expérience positive à chacun. Les exigences de l'activité, les contraintes organisationnelles et la diversité des aspirations des bénévoles rendent certains arbitrages nécessaires. L'enjeu n'est donc pas de supprimer les émotions difficiles, mais de pouvoir les entendre, en comprendre les circonstances et examiner ce qu'elles invitent éventuellement à faire évoluer. Cette attention ne retire rien à la responsabilité des bénévoles dans la conduite de leur engagement, ni à celle des instances associatives dans les choix qui leur reviennent.

Aux Bureaux du Cœur, les pratiques et les réflexions déjà engagées, ainsi que les situations et les expériences émotionnelles vécues par les bénévoles, offrent de nombreux points d'appui pour développer cette attention. Les perspectives formulées dans ce mémoire ne constituent pas une liste de mesures à appliquer, mais plutôt une invitation à reconnaître la place des émotions dans l'engagement bénévole et à réfléchir à la manière dont elles pourraient être davantage prises en compte dans les pratiques associatives. Il ne s'agit pas nécessairement de transformer les modes de fonctionnement existants, mais d'explorer comment les ressources et les pratiques déjà en place pourraient être mobilisées, articulées ou enrichies. Cette réflexion, nourrie par l'expérience des Bureaux du Cœur, pourrait ainsi trouver un écho dans d'autres associations, selon leurs réalités et leurs besoins propres.

Et si l'enjeu, pour le management associatif, était finalement de faire une place à ce que vivent les bénévoles dans la manière même de faire fonctionner l'association ? Dans l'accompagnement des parcours, l'organisation des missions, les échanges collectifs ou les décisions, leurs expériences émotionnelles pourraient devenir une source précieuse de compréhension et de réflexion. Non pour chercher à agir sur les émotions elles-mêmes, mais pour apprendre de ce qu'elles révèlent : ce qui nourrit l'engagement, ce qui le met à l'épreuve et ce qui pourrait inspirer l'évolution des pratiques associatives.

Car au fond, prendre soin de l'engagement bénévole, c'est aussi prendre soin du projet associatif : permettre à celles et ceux qui le font vivre d'y trouver leur place, de conserver leur élan et l'envie d'agir ensemble.

## SYNTHÈSE DE LA PARTIE 4

*De la discussion des résultats aux perspectives de management associatif*

### APPORT DE LA RECHERCHE

Les émotions éclairent ce qui compte pour les bénévoles, les évolutions de leurs parcours et leurs attentes envers le collectif et l'association.
Elles peuvent devenir une source de compréhension et d'apprentissage, sans permettre de prédire les réactions individuelles.

↓

### 01 RETOURS D'EXPÉRIENCE ET VÉCU ÉMOTIONNEL

Revenir sur les réussites, difficultés et situations marquantes : que s'est-il passé, comment cela a-t-il été vécu et que peut-on en apprendre ?

⇨ Adapter l'analyse des incidents critiques aux missions bénévoles, sans traiter les ressentis comme des preuves de dysfonctionnement.

#### 02 CARTE DES PARCOURS D'ENGAGEMENT

Rendre visibles plusieurs chemins également légitimes : découverte, changement de mission, responsabilités, pause, retour, transmission ou départ.

⇨ Associer aux transitions les ressources utiles et des questions ouvertes sur le vécu, sans attribuer d'émotions prédéfinies aux étapes.

#### 03 COOPÉRATIONS ET SOUTIEN ENTRE DÉLÉGATIONS

Expérimenter parrainage, rencontres interterritoriales, échanges de pratiques et entraide entre pairs, selon les besoins locaux.

⇨ Articuler appui opérationnel, partage des expériences et liens d'appartenance, sans imposer une forme unique de collectif.

#### 04 PILOTAGE CROISANT ACTIVITÉ ET EXPÉRIENCES VÉCUES

Mettre en regard les indicateurs d'activité, quelques repères sur l'expérience bénévole et des témoignages contextualisés.

⇨ Lire les résultats à la lumière de ce que leur réalisation a demandé et apporté aux bénévoles ; expérimenter cette lecture croisée.

#### 05 GRILLE D'ANTICIPATION DES EFFETS DES DÉCISIONS

Identifier les bénévoles concernés et ce qui pourrait être touché (missions, place, reconnaissance, charge, relations, confiance) ; envisager les ressentis possibles.

⇨ Confronter les hypothèses, adapter information et participation, puis revenir sur les effets réellement vécus.

↓

### UNE LOGIQUE TRANSVERSALE

Écouter les expériences → contextualiser et croiser les regards → ajuster les pratiques → revenir sur leurs effets

Perspectives exploratoires, à expérimenter à partir des pratiques existantes : comprendre les émotions sans les imposer, les interpréter à la place des bénévoles ou chercher à les contrôler.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Une rencontre qui bouleverse, une réussite dont on garde longtemps la fierté, une déception qui fait douter, une responsabilité qui change peu à peu la manière de se percevoir… L'engagement bénévole est fait de ces expériences qui touchent, interrogent et laissent parfois des traces bien au-delà du moment où elles sont vécues. Les récits recueillis aux Bureaux du Cœur montrent que les expériences émotionnelles ne se résument pas à ce qui est ressenti sur l'instant : elles peuvent nourrir des réflexions, faire évoluer le regard porté sur une situation ou prendre un sens nouveau avec le temps. Elles peuvent aussi participer à des ajustements ou à des transformations de l'engagement, parfois visibles, parfois plus discrètes. C'est cette place des émotions dans l'expérience bénévole, et dans ses évolutions, que ce mémoire a cherché à comprendre.

Au fil de l'enquête, mon regard sur les émotions dans l'engagement bénévole s'est progressivement élargi. Les premiers entretiens, puis leur mise en dialogue avec les travaux scientifiques, m'ont amenée à dépasser une interrogation centrée sur les effets possibles des émotions pour mieux comprendre la place qu'elles prennent dans l'expérience des bénévoles et dans les évolutions de leur engagement.

Les entretiens menés auprès des bénévoles ont fait apparaître des émotions à différents moments de l'engagement : dès l'envie de rejoindre l'association, lors des premières missions, dans les rencontres avec les personnes accueillies, les réussites, les difficultés ou encore les relations avec le collectif. Certaines expériences semblent nourrir le sentiment d'utilité, la confiance ou l'attachement au projet. D'autres suscitent des doutes, des frustrations ou le besoin de prendre du recul. Mais au-delà de cette diversité d'émotions et de situations, l'enquête met surtout en évidence la singularité des expériences : des événements comparables peuvent prendre une signification très différente selon les bénévoles, leur histoire et la manière dont ils vivent leur engagement.

Ces enseignements permettent de répondre aux deux dimensions de la problématique : les émotions apparaissent comme une composante de l'expérience bénévole, présente dans ses différentes facettes et dont la signification se construit au regard de ce qui importe à chacun ; elles peuvent par ailleurs participer aux transformations de l'engagement, non comme des causes isolées, mais à travers la manière dont les bénévoles interprètent leurs expériences, ajustent leur rapport à leurs missions, à eux-mêmes ou à l'association. Ces transformations ne se traduisent pas toujours par un changement visible : elles peuvent aussi concerner la confiance en soi, la manière de vivre ses responsabilités ou la capacité à poser des limites. Les parcours personnels, les relations avec le collectif et le contexte organisationnel contribuent à façonner ces expériences et leurs évolutions.

Les résultats viennent ainsi conforter et préciser l'hypothèse principale : les émotions ne sont ni simplement un moteur ni simplement un frein de l'engagement bénévole. Leur participation à ses transformations dépend plutôt de la place qu'elles occupent dans l'expérience de chacun et du sens donné aux situations vécues. Cette approche invite à ne pas regarder seulement comment l'investissement des bénévoles évolue, mais aussi comment leur manière de vivre et de comprendre leur engagement peut changer au fil du temps.

Ce travail contribue à rapprocher deux dimensions que les travaux mobilisés abordent sous des angles parfois distincts : les parcours d'engagement et les émotions vécues dans l'activité associative. Il apporte ainsi un éclairage complémentaire, à partir de récits situés, sur des transformations du rapport à l'engagement parfois peu visibles, sans prétendre en proposer un modèle général.

Parmi les éléments qui façonnent ces expériences, le collectif et le fonctionnement de l'association occupent une place importante. Les émotions ne naissent pas uniquement des rencontres avec les personnes accompagnées ou des résultats obtenus dans les missions. Elles peuvent aussi être liées à la reconnaissance reçue, à la qualité des relations, aux responsabilités exercées, aux décisions prises ou à la manière dont les difficultés sont accueillies. L'association n'est donc pas seulement le cadre dans lequel les bénévoles vivent leurs expériences : son fonctionnement contribue aussi à façonner les situations dans lesquelles celles-ci prennent sens.

Cette dimension organisationnelle soulève aussi la question de l'attention portée aux bénévoles eux-mêmes. Dans les associations tournées vers l'accompagnement de personnes en difficulté, l'attention se porte naturellement sur les personnes accompagnées et sur la mission à accomplir. Pourtant, celles et ceux qui contribuent à cette mission vivent eux aussi des expériences, nouent des attachements, rencontrent des difficultés et donnent un sens singulier à leur engagement. Leur accorder de l'attention ne revient pas à détourner le regard du projet associatif, mais à reconnaître pleinement la place de ceux qui le font vivre. Les ressentis des bénévoles peuvent ainsi apporter un éclairage sur les missions, les relations et les pratiques de l'association, même lorsqu'ils expriment des difficultés ou révèlent un décalage avec les intentions des responsables associatifs. L'enjeu n'est pas de chercher à maîtriser les émotions des bénévoles, ni de garantir un engagement toujours agréable, mais de prendre en considération ce qu'elles peuvent apporter à la compréhension des expériences bénévoles et à la réflexion sur les pratiques associatives.

C'est dans cet esprit que s'inscrivent les perspectives développées dans la dernière partie de ce mémoire. Elles ne constituent pas une liste de mesures à appliquer uniformément, mais des pistes de réflexion à adapter aux situations et aux ressources disponibles. Aux Bureaux du Cœur, les pratiques d'accompagnement, les espaces d'échange et les réflexions déjà engagées offrent des points d'appui pour développer cette attention. Plus largement, cette démarche pourrait trouver un écho dans d'autres associations, selon leurs missions, leurs modes de fonctionnement et les expériences de leurs bénévoles. L'enjeu n'est pas d'ajouter systématiquement de nouveaux dispositifs, mais de mieux comprendre ce que les expériences vécues peuvent apprendre aux associations sur leur propre fonctionnement.

La portée de ces enseignements doit néanmoins être appréciée au regard de la démarche adoptée. Cette recherche repose sur un nombre limité de témoignages, recueillis principalement au sein d'une association dont les missions et le fonctionnement présentent des particularités. Elle donne accès à des expériences racontées et interprétées avec le recul, plutôt qu'à une observation directe de l'ensemble des émotions vécues. Ma propre implication aux Bureaux du Cœur a également constitué une particularité de l'enquête, à la fois par la connaissance du terrain qu'elle m'a apportée et par la vigilance réflexive qu'elle a exigée. Ces éléments invitent à la prudence dans la portée accordée aux résultats, sans retirer leur intérêt aux expériences singulières et aux rapprochements que l'analyse a permis de faire apparaître.

Les récits recueillis ont d'ailleurs ouvert d'autres interrogations que ce mémoire ne pouvait toutes approfondir. Une voie de prolongement serait de suivre un plus grand nombre de bénévoles sur une période plus longue, afin de mieux comprendre comment certaines expériences émotionnelles sont vécues au moment où elles surviennent, puis éventuellement réinterprétées au fil de l'engagement. Une telle démarche permettrait d'observer plus directement les continuités, les inflexions et les ajustements qui restent parfois difficiles à saisir à partir de récits rétrospectifs. Elle pourrait également être menée dans des associations aux missions différentes, pour explorer ce qui relève de dynamiques communes à l'engagement bénévole et ce qui dépend davantage des contextes dans lesquels il s'exerce.

Cette réflexion pourrait également être élargie aux salariés associatifs, dont les expériences émotionnelles s'inscrivent dans un rapport différent à l'organisation, mais peuvent soulever des questions comparables en matière de reconnaissance, de relations et d'accompagnement. Enfin, il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure une meilleure attention portée aux expériences des bénévoles pourrait aussi, indirectement, bénéficier aux personnes accompagnées, en contribuant aux conditions dans lesquelles les missions associatives sont exercées.

Le sourire de Sami, qui ouvre ce mémoire, prend ici une résonance particulière. En repensant au chemin parcouru par la personne qu'elle a accompagnée, la bénévole prend soudain conscience de ce que ce sourire représente. Derrière cet instant se croisent deux parcours : celui de Sami, marqué par les épreuves et les changements qu'il a traversés, et celui d'une bénévole dont le regard sur cette expérience prend une signification nouvelle. À travers eux se dessinent aussi, plus largement, les parcours singuliers des personnes accueillies et de celles qui choisissent de s'engager à leurs côtés.

Ce mémoire a lui aussi suivi son propre chemin. Né d'une interrogation sur les effets des émotions, il s'est progressivement ouvert à une compréhension plus large de leur place dans l'expérience bénévole et de la manière dont elles peuvent participer à ses transformations. Ce cheminement a également été le mien, comme bénévole et comme chercheuse : les rencontres, les témoignages et les réflexions qui ont nourri cette recherche m'ont amenée à questionner et à enrichir mon propre regard sur l'engagement associatif.

Peut-être est-ce finalement ce qu'il faudrait retenir de ce travail : l'engagement se construit aussi au fil des expériences et des relations humaines. Les émotions n'en racontent pas toute l'histoire, mais elles nous invitent à regarder autrement ce qui compte pour chacun, ce qui évolue au fil du temps et ce que les associations peuvent apprendre de celles et ceux qui font vivre leur projet. Car derrière un même projet collectif, chacun avance avec son histoire, ses attentes et sa propre manière de vivre son engagement.

*« Je me souviens du sourire de Sami quand il a quitté l'entreprise, après six-sept mois là-bas. Il était tellement beau et solaire. Il me porte encore aujourd'hui, ce souvenir. »*

*Souvenirs, extrait rédigé par une bénévole lors de l'atelier d'écriture, septembre 2026*

# BIBLIOGRAPHIE

## 1. Références scientifiques et méthodologiques


Akoun, A., & Ansart, P. (dir.). *(1999). Dictionnaire de sociologie*. Le Robert/Seuil.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Raulet-Croset, N., Gruère, J.-P., Roland-Lévy, C., Scharnitzky, P., Stone, P., & Tran, V. (2022). *Comportements humains et management* (7e éd.). Pearson.

Barbier, R. (1993). L'écoute sensible en approche transversale. *Pratiques de formation / Analyses*, (25–26), 153–180.

Bartel-Radic, A., & Petit, M. (2021). Allier bénévolat et management, un paradoxe ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), *Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations* (p. 9–14). EMS Éditions.

Bartel-Radic, A., & Radic, N. (2021). Comment satisfaire et récompenser les bénévoles ? Dans A. Bartel-Radic (dir.), *Bénévolat et management : pratiques, paradoxes et préconisations* (chap. 10, p. 85–90). EMS Éditions.

Bernard, J. (2015). Les voies d'approche des émotions : enjeu de définition et catégorisations. *Terrains/Théories*, (2). https://doi.org/10.4000/teth.196

Combes, M.-C., & Ughetto, P. (2010). Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement. *Travailler*, 24(2), 153–174.

Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. Dans W. A. Pasmore et R. W. Woodman (dir.), *Research in Organizational Change and Development* (vol. 1, p. 129–169). JAI Press.

Dreyer, P. (2012). *Être bénévole. Motivation – Engagement – Reconnaissance*. Chronique Sociale.

Fillieule, O. (2001). Post scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique*, 51(1–2), 199–215. https://doi.org/10.3406/rfsp.2001.403613

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. https://doi.org/10.1037/h0061470

Floren, C. (2018). Chapitre III. L'expérience émotionnelle. Dans *L'esthétique radicale de John Dewey* (p. 83–116). Presses universitaires de Rennes. https://books.openedition.org/pur/182276

Fortin, A., Gagnon, É., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2007). Les temps du soi. Bénévolat, identité et éthique. *Recherches sociographiques*, 48(1), 43–64. https://doi.org/10.7202/016206ar

Gadrey, J. (2004). *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, programme « L'économie sociale et solidaire en région ».* https://base.socioeco.org/docs/rapport_utilsociale_gadrey_0204.pdf

Gagnon, É., Fortin, A., Ferland-Raymond, A.-E., & Mercier, A. (2004). Donner du sens. Trajectoires de bénévoles et communautés morales. *Lien social et Politiques*, (51), 49–57. https://doi.org/10.7202/008869ar

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation : An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271

Guetterman, T. C., Fetters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *Annals of Family Medicine*, 13(6), 554–561. https://doi.org/10.1370/afm.1865

Havard Duclos, B., & Nicourd, S. (2005). Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle. *Pensée plurielle*, 9(1), 61–73. https://doi.org/10.3917/pp.009.0061

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575. https://www.jstor.org/stable/2778583

Jasper, J. M. (2011). Emotions and Social Movements : Twenty Years of Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 37, 285–303. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150015

Jeantet, A. (2023). Le travail émotionnel : quel travail et quelles émotions ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 25(1). https://doi.org/10.4000/pistes.7483

Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Nathan.

Monier, H. (2020). « Designer » la régulation émotionnelle collective aux urgences : l'incontournable compétence de demain. *Management & Avenir – Santé & Environnement*, (6), 63–81. https://doi.org/10.3917/mavs.006.0063

Nedel, P. (2025). *Le management des émotions des bénévoles dans les associations : Études de cas en France, Italie et Suisse romande* [Thèse de doctorat, Université de Limoges]. HAL. https://theses.hal.science/tel-05419203v1

Rimé, B. (2010). Les émotions : conséquences cognitives et sociales. Dans S. Masmoudi et A. Naceur (dir.), *Du percept à la décision* (p. 177–195). De Boeck.

Rosenberg, M. B. (2016). *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la communication non violente*. La Découverte.

Scherer, K. R. (2005). What are emotions ? And how can they be measured ? *Social Science Information*, 44(4), 695–729. https://doi.org/10.1177/0539018405058216

Simonet-Cusset, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'IRES*, 44(1), 141–155.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing*. O'Reilly.

Tcherkassof, A., & Frijda, N. H. (2014). Les émotions : une conception relationnelle. *L'Année psychologique*, 114(3), 501–535. https://doi.org/10.3917/anpsy.143.0501

Traïni, C. (2010). Des sentiments aux émotions (et vice-versa) : comment devient-on militant de la cause animale ? *Revue française de science politique*, 60(2), 335–358. https://doi.org/10.3917/rfsp.602.0335

Vermeersch, S. (2004). Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole. *Revue française de sociologie*, 45(4), 681–710. https://doi.org/10.3917/rfs.454.0681

Weber Guisan, S. (2018). *Engagement bénévole et développement du pouvoir d'agir (Cahiers de la Section des sciences de l'éducation, n° 140)*. Éditions Interroger l'éducation. https://doi.org/10.4000/books.eie.937

Weber Guisan, S., & Cortessis, S. (2017). La perméabilité des sphères éducatives et de socialisation : l'exemple du bénévolat des jeunes. *Revue suisse des sciences de l'éducation*, 39(3), 499–517.

Zimmermann, B. (2013). Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels. Dans S. Ertul, J.-P. Melchior & É. Widmer (dir.), *Travail, santé, éducation. Individualisation des parcours sociaux et inégalités* (p. 51–61). L'Harmattan.

**Ouvrages consultés non cités dans le corps du mémoire**

Cottin-Marx, S. (2021). *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*. Les Éditions de l'Atelier.

Jeantet, A. (2018). *Les émotions au travail*. CNRS Éditions.

Jeantet, A. (2024). Préface. Dans *A. Laizeau et C. Galopin, Engager ses émotions dans la relation d'aide* (p. 9–14). Presses de l'EHESP. https://shs.cairn.info/engager-ses-emotions-dans-la-relation-d-aide--9782810911561-page-9?lang=fr

Zalzett, L., & Fihn, S. (2024). *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*. niet !éditions. [Exemplaire consulté portant la date 2024.]

## 2. Sources institutionnelles, professionnelles et outils


Arcile, A., & Marchesseau, A. (2025, 13 mars). *Bénévole heureux vs bénévole épuisé, comment accompagner l'investissement des bénévoles pour les protéger. Benevolt.* https://asso.benevolt.fr/ressources/sante-mentale-benevoles

Centre des jeunes dirigeants. (s. d.). *Organisation du CJD.* https://www.cjd.net/cjd/organisation/

International Association for Public Participation. (2024). *IAP2 Spectrum of Public Participation.* https://www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/iap2_spectrum_2024.pdf

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Notre histoire* [Page web]. https://www.bureauxducoeur.org/notre-histoire/

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Site officiel.* https://www.bureauxducoeur.org/

makesense. (s. d.). *Bénévolat & militantisme : Prendre soin de soi et des autres dans l'engagement* [Support de formation présenté lors du Campus 2026]. https://makesense.org/

Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative. (2024). *Le guide du bénévolat 2024–2025.* https://www.associations.gouv.fr/

Organisation internationale de normalisation. (2019). *Ergonomie de l'interaction homme-système – Partie 210 : Conception centrée sur l'opérateur humain* (ISO 9241-210:2019) [Norme].

Recherches & Solidarités. (2026). *La France bénévole en 2026* (21e éd.). https://www.recherches-solidarites.org/


## 3. Documents internes des Bureaux du Cœur


Koreis. (2025). *Rapport d'impact des Bureaux du Cœur : Étude en 12 points clés* [Rapport d'étude réalisé pour Les Bureaux du Cœur].

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Bureaux du Cœur – Célébrations* [Groupe WhatsApp interne].

Les Bureaux du Cœur. (2025, 26 mars). *Compte rendu du Bureau exécutif* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 23 janvier). *Compte rendu du Bureau exécutif* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 15 septembre). *Compte rendu du Conseil des délégué·es* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 8 octobre). *Compte rendu du Conseil des délégué·es* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). *Conseil des délégué·es : Cailloux et Pépites* [Support interne].

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Convention de bénévolat* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2025). *Convention organisme partenaire* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026). *Diagnostic d'engagement bénévole 2026* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Fiche de mission Délégué* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Fiche de mission Responsable Développement* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Fiche de mission Référent* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2025, 20 juin). *Fiche de poste « Représentant(e) des délégué·es »* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 6 février). *Gazette de février : retrouvailles en vue* [Courriel interne de la directrice générale].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 3 septembre). *Gazette de septembre – C'est la rentrée !* [Courriel interne de la directrice générale].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 3 février). *Grande Visio* [Support de présentation interne].

Les Bureaux du Cœur. (s. d.). *Guide bénévole* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2025, 3 décembre). *La gazette de décembre* [Courriel interne de la directrice générale].

Les Bureaux du Cœur. (2026). *Plan d'action mobilisation bénévole 2026 : Restitution du diagnostic* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 18 juin). *Présentation de l'Assemblée générale* [Support interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026). *Présentation du Campus* [Support interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026). *Restitution des ateliers de co-création et du World Café du Campus* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026). *Restitution du World Café du Campus 2026* [Support interne].

Les Bureaux du Cœur. (2025, 19 juin). *Restitutions des ateliers du Campus* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 7 juillet). *Retour sur le Campus 2026* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2025). *Statuts* [Document interne].

Les Bureaux du Cœur. (2026, 13 octobre). *Tableau de bord national : Chiffres clés* [Tableau de bord interne].

# GLOSSAIRE

**Accueil :** Hébergement temporaire d'une personne dans les locaux d'une organisation hôte, en lien avec un organisme social partenaire.

**Bénévole référent·e :** Bénévole qui participe à la préparation et au suivi d'un ou de plusieurs accueils et fait le lien entre les acteurs concernés.

**Bureau exécutif :** Instance de gouvernance de l'association, composée notamment du président, du secrétaire général et du trésorier.

**Campus :** Rencontre annuelle du réseau réunissant des bénévoles, des salarié·es et des membres de la gouvernance, autour de temps de travail et de convivialité.

**Codélégué·e :** Bénévole partageant avec une autre personne la responsabilité de coordination d'une délégation.

**Conseil des délégué·es :** Espace national d'échange entre délégué·es, consacré au partage d'expériences, aux pratiques et aux questions relatives au réseau.

**Délégation :** Équipe territoriale de l'association chargée de développer le dispositif et de coordonner les accueils localement.

**Délégué·e :** Bénévole qui anime et coordonne une délégation, accompagne son équipe et assure le lien avec l'organisation nationale.

**Gazette :** Communication interne régulière adressée aux bénévoles pour partager les actualités, les réalisations et les informations du réseau.

**Grande Visio :** Rencontre nationale à distance permettant notamment de présenter les actualités de l'association et de répondre aux questions des bénévoles.

**Invité·e :** Personne hébergée temporairement dans les locaux d'une organisation hôte dans le cadre du dispositif des Bureaux du Cœur.

**Organisation hôte :** Entreprise ou autre organisation qui met ses locaux à disposition pour accueillir temporairement une personne.

**Organisme social partenaire :** Structure qui oriente la personne accueillie et assure son accompagnement social pendant le séjour.

**Responsable Développement :** Salarié·e de l'association qui accompagne plusieurs délégations dans leurs activités et leur développement.

## SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 - Note méthodologique complémentaire : ressources documentaires et outils numériques mobilisés

Annexe 2 - Guides d'entretien semi-directif

Annexe 3 - Atelier d'écriture : déroulement et consignes proposées

Annexe 4 - Productions de l'atelier d'écriture et échanges de clôture

Annexe 5 - Paroles complémentaires

Annexe 6 - Grille thématique d'analyse des matériaux

Annexe 7 - Exemple de traitement d'un entretien

Annexe 8 - Exemple de tableau de croisement des matériaux

# Annexe 1 - Note méthodologique complémentaire : ressources documentaires et outils numériques mobilisés

Cette note complète la section 2.2 du mémoire. Elle précise les ressources documentaires consultées ainsi que les modalités de transcription des échanges et d'utilisation de l'intelligence artificielle générative dans le travail de recherche.

### Les ressources documentaires et autres matériaux mobilisés

En complément des entretiens et de l'atelier d'écriture, je me suis appuyée sur de nombreux documents et supports de communication des Bureaux du Cœur. Mon engagement au sein de l'association me donnait accès à une grande diversité de ressources permettant de mieux comprendre son fonctionnement, l'organisation de l'activité bénévole et les réflexions engagées autour de l'accompagnement des bénévoles. J'ai notamment consulté des documents présentant l'organisation et les missions de l'association, ainsi que les travaux réalisés dans le cadre d'une mission consacrée à l'engagement bénévole, comprenant un diagnostic et des propositions d'amélioration. Je me suis surtout appuyée sur les supports destinés aux bénévoles, les comptes rendus et présentations issus de réunions ou de temps d'échanges, ainsi que la gazette mensuelle. À ces documents s'ajoutaient les discussions sur les groupes WhatsApp de l'association, les publications sur les réseaux sociaux, les vidéos diffusées sur YouTube et les informations disponibles sur son site internet. J'ai organisé ce corpus documentaire dans un tableau recensant les sources consultées, leur origine, leur contenu et leur utilisation possible dans le mémoire.

Ces matériaux n'ont pas occupé la même place que les entretiens, qui constituaient le cœur de l'enquête. Ils ont néanmoins permis de contextualiser les expériences recueillies, de mieux comprendre certaines pratiques ou difficultés évoquées et de mettre en regard les perceptions des bénévoles avec des éléments du fonctionnement de l'association. Leur diversité m'a également aidée à saisir l'évolution de l'organisation et la multiplicité des initiatives et des réflexions qui la traversent.

### Les outils de transcription des entretiens et de l'atelier d'écriture

Pour conserver une trace des entretiens et pouvoir revenir précisément sur les propos recueillis, j'ai utilisé Granola, un outil numérique permettant de produire une transcription écrite des échanges en temps réel. Ce dispositif me permettait de rester disponible pendant les entretiens, de me concentrer sur l'écoute et les relances, sans avoir à prendre constamment des notes.

Les transcriptions produites constituaient une première base de travail, susceptible de comporter des erreurs ou des approximations. Je les ai donc relues et corrigées, en m'imposant de conserver les propos au plus près du mot à mot, y compris les hésitations et les imprécisions, afin de ne pas en modifier le sens.

Le même outil a été utilisé lors de l'atelier d'écriture. J'ai retravaillé la transcription des lectures et des échanges oraux selon le même principe, en m'appuyant parfois sur les textes transmis ensuite par les participants pour vérifier certaines formulations. Lorsque ces versions écrites différaient de ce qui avait été lu à voix haute, j'ai privilégié la parole orale, issue d'une écriture à chaud. Le matériau analysé reposait principalement sur les textes lus et retranscrits, ainsi que sur certaines versions écrites recueillies après la séance. Les écrits préparatoires non lus ou non recueillis systématiquement n'ont pas été intégrés au corpus.

### L'utilisation de l'intelligence artificielle générative dans le travail de recherche

Enfin, j'ai eu recours à un outil d'intelligence artificielle générative (ChatGPT), à différentes étapes de mon mémoire : organiser et confronter les matériaux, élaborer des tableaux d'analyse, explorer des pistes d'interprétation, structurer mes développements et accompagner le travail de rédaction.

Mon utilisation de cet outil a surtout pris la forme d'un dialogue critique, itératif et créatif, fait d'allers-retours constants, dans lequel je suis restée pleinement actrice de la réflexion. Je l'ai nourri de mes lectures, de ma connaissance du terrain, de mes intuitions et de mes propres analyses, pour aboutir à des développements à discuter, à contester et parfois à dépasser. J'ai régulièrement remis en question les propositions, réintroduit des idées ou des nuances.

Cette exigence s'est prolongée jusque dans la rédaction, où les plans, les développements et les formulations ont entièrement été discutés et retravaillés. L'IA a ainsi constitué moins un outil de production qu'un espace de confrontation intellectuelle, dont j'ai constamment défini les orientations, questionné les propositions et conservé la maîtrise des arbitrages et de l'écriture finale.

# Annexe 2 - Guides d'entretien semi-directif

Les grilles préparatoires ont été utilisées comme trames souples, avec des questions ouvertes. Les nombreuses relances prévues constituaient un réservoir de questions possibles, et non une liste à suivre systématiquement. Elles étaient mobilisées de manière sélective, en fonction du déroulement de l'entretien, des propos de la personne interrogée et des thèmes qui émergeaient spontanément. Des questions spécifiques ont été prévues pour les responsables associatifs.

Les effectifs ont évolué au cours de l'enquête ; ils sont présentés dans la partie 2.2 du mémoire.

### A. Guide d'entretien : bénévoles

- Durée : 1h15 (avec une estimation de temps par partie)
- Méthode : entretien semi-directif souple, structuré autour de grandes questions principalement ouvertes, avec un réservoir de relances mobilisées selon le déroulement de l'entretien.

*Objectif : recueillir le vécu bénévole en laissant la place au récit*

#### Posture

- relancer sans orienter
- accepter les silences
- recadrer si nécessaire (notamment en cas de digressions importantes)
- être attentive aux biais liés à ma propre implication dans l'association (éviter les implicites partagés et les présupposés)
- laisser vivre le récit et mobiliser les relances de manière sélective, en fonction du déroulement de l'entretien

#### Chercher à recueillir dans le récit

- La trajectoire d'engagement (parcours et évolutions)
- Des événements situés et leurs effets sur l'état d'esprit / les ressentis
- Les effets éventuels sur l'envie d'agir et la manière de s'engager
- Les transformations dans le temps
- Le ressenti vis-à-vis de l'organisation et du collectif

#### INTRODUCTION (5 minutes)

Script :

*Merci d'avoir accepté cet échange.*
*Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse à la façon dont les personnes vivent leur engagement bénévole, à ce que cela représente pour elles, et à la manière dont il évolue.*

*L'objectif n'est pas d'évaluer quoi que ce soit, mais simplement de comprendre votre expérience.*

*L'idée est surtout que vous puissiez raconter votre parcours avec vos mots. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.*

*Tout ce que vous partagerez restera confidentiel et anonymisé. Si certaines questions vous mettent mal à l'aise, vous êtes libre de ne pas y répondre.*

*Dans ce contexte, acceptez-vous que j'enregistre notre entretien pour faciliter ma prise de notes ?*

*Est-ce que cela vous convient ? Êtes-vous prêt(e) ?*

#### PARCOURS ET ÉVOLUTION DANS LE TEMPS (10 minutes)

*Objectif : installer le récit, la temporalité*

- Quelques questions sur vous : région / âge / situation professionnelle ?
- Pouvez-vous me raconter votre parcours aux Bureaux du Cœur, depuis le début jusqu'à aujourd'hui ?
  - Aviez-vous déjà (ou déjà eu) des engagements bénévoles avant les BDC ?
  - Comment avez-vous découvert l'association ?

- Depuis combien de temps êtes-vous engagé(e) ?
- Qu'est-ce qui vous a donné envie de vous engager ?
- Comment se sont passés vos débuts ?
- Si vous deviez découper votre parcours en étapes, quelles seraient-elles ?

- Si vous comparez vos débuts et aujourd'hui, qu'est-ce qui a changé ?
  - Dans quel sens ?
  - Votre manière de vous investir est-elle la même ?
- Pourquoi avez-vous envie de vous investir ?

**TEMPS FORTS ET EXPÉRIENCES MARQUANTES (20 minutes)**

*Objectif : aller plus près de l'émotion, une fois que la confiance est installée*

Laisser le répondant aller sur le type d'émotion à laquelle il pense spontanément en racontant un 1er moment marquant (puis aller chercher un autre versant avec une 2ème question qui l'amènera à raconter un 2ème moment marquant)

- Si vous repensez à votre parcours, y a-t-il un moment particulièrement marquant/fort, dont vous vous souvenez ?
  - Que s'est-il passé ?
  - Sur le moment, qu'est-ce que ça vous a fait ?
  - Et ensuite, dans les jours qui ont suivi, est-ce que quelque chose a continué à résonner ?
  - Aujourd'hui, quand vous repensez à ces moments, qu'est-ce qu'ils vous ont laissé ?
- Y a-t-il un autre moment qui vous a marqué, mais d'une manière différente ?
  - Reprendre les mêmes relances pour ce second moment.
- Sauriez-vous mettre une émotion sur ce qui a généré l'envie de s'engager ?
- Pouvez-vous identifier différentes émotions qui ont jalonné votre parcours ?
- Les émotions ont-elles joué un rôle dans votre choix de vous investir ?

**EFFETS SUR L'ENGAGEMENT (10 minutes)**

*Objectif : explorer les effets éventuels des émotions sur l'action, sans présupposer de lien causal.*

- Est-ce que ces moments ont changé quelque chose dans votre manière de vous engager ?
  - Le moment marquant n°1 a-t-il eu des effets, même indirects, sur votre engagement sur le moment ou par la suite ?
  - Même question pour le moment marquant n°2 ?
  - Depuis que vous vous êtes engagé(e), est-ce qu'à certains moments votre engagement a vacillé, évolué ou été questionné ?

**CULTURE BUREAUX DU CŒUR (10 minutes)**

*Objectif : évoquer l'organisation*

- Comment décririez-vous l'esprit des Bureaux du Cœur ?
- Que vous apportent les moments collectifs vécus dans votre délégation ? Au national (campus, grande Visio de rentrée,…) ?
- Est-ce que vous avez le sentiment que ces moments vous permettent d'exprimer ce que vous vivez ?
- Avez-vous un souvenir particulier, un moment fort vécu lors d'un de ces événements ?

**REGARD GLOBAL (10 minutes)**

*Objectif : recueillir le regard d'ensemble sur l'engagement.*

- Si vous deviez résumer ce que cet engagement vous apporte aujourd'hui, que diriez-vous ?
- Y a-t-il des choses que l'on vit dans l'engagement mais dont on parle peu ?
- Qu'est-ce qui, aujourd'hui, vous donne envie de continuer ?
- Comment vous imaginez-vous dans l'association dans un an ou deux ?

**CONCLUSION (5 minutes)**

- Y a-t-il quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé, que vous aimeriez ajouter ?
- Comment avez-vous vécu cet échange ?

**B. Guide d'entretien : responsables associatifs**

*Méthode : entretien semi-directif avec une trame commune structurée autour de grandes questions principalement ouvertes, avec un réservoir de relances mobilisées selon le déroulement de l'entretien ; et selon le profil de l'interviewé(e), des questions personnalisées qui pourront venir en complément ou en remplacement des questions de la trame.*

*Objectif : articuler vision managériale et vécu bénévole*

Posture : mêmes principes que pour les entretiens avec les bénévoles, avec des relances adaptées aux fonctions et aux responsabilités des personnes interrogées.

**Chercher à recueillir**

- La représentation des motivations des bénévoles par les organisations
- La place accordée aux émotions au sein de l'organisation
- Les dynamiques de l'engagement bénévole observées dans le temps (fidélisation, transformation, désengagement)
- Les dispositifs d'accompagnement mis en place le cas échéant
- L'existence (ou non) d'une stratégie autour de ces enjeux

**INTRODUCTION (5 minutes)**

Script :

*Dans le cadre de mon mémoire en Management des Associations, je m'intéresse à la manière dont l'engagement bénévole est vécu, mais aussi à la manière dont il est pensé et accompagné au niveau organisationnel.*

*L'objectif n'est pas d'évaluer quoi que ce soit, mais simplement de comprendre votre expérience au sein de votre organisation.*

*Tout ce que vous partagerez restera confidentiel et anonymisé.*

*Acceptez-vous que j'enregistre notre échange pour faciliter ma prise de notes ?*

*Est-ce que cela vous convient ? Êtes-vous prêt(e) ?*

**PARCOURS PERSONNEL ET POSITIONNEMENT (12 minutes)**

*Objectif : situer les dynamiques organisationnelles dans le parcours des personnes interrogées.*

- Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel, et de votre éventuel parcours bénévole ?
- Pouvez-vous me parler de votre rôle au sein de l'organisation et ce qui, personnellement, vous motive dans votre fonction actuelle ?
- Dans votre manière de travailler, quelle place occupent les dimensions humaines ?
  - Et la dimension émotionnelle ?
- Directrice adjointe de la vie associative de La Cimade - Qu'est-ce qui vous semble central aujourd'hui dans la politique de développement et d'accompagnement du bénévolat à la Cimade ?
- Directrice générale des Bureaux du Cœur - Vous avez d'abord été bénévole au sein des BDC, en quoi cette expérience influence-t-elle aujourd'hui votre manière de diriger ?
- Fondateur et secrétaire général bénévole des Bureaux du Cœur - Y avait-il au départ une intuition particulière sur la manière d'engager les personnes autour du projet des BDC ?
- Responsable Développement, chargée de l'accompagnement des délégations et des bénévoles - Pouvez-vous me parler de votre rôle de responsable développement et de votre lien avec les bénévoles sur votre territoire ? Qu'est-ce que cette proximité avec les délégations vous permet d'observer ?

**VISION DE L'ENGAGEMENT (12 minutes)**

*Objectif : identifier les représentations de l'engagement et des trajectoires au sein de l'organisation*

- Comment définiriez-vous l'engagement bénévole spécifiquement au sein de votre organisation ?
- Selon vous, qu'est-ce qui motive les bénévoles à rejoindre cette association en particulier ?
- Observez-vous des trajectoires différentes selon les profils de bénévoles ?
- Observez-vous des moments charnières dans les parcours ?
  - Y a-t-il des moments particulièrement sensibles dans les trajectoires bénévoles ?
- Qu'est-ce qui contribue à ce qu'un bénévole reste dans la durée ? Et à l'inverse, qu'est-ce qui peut fragiliser son engagement ?
- Directrice adjointe de la vie associative de La Cimade - Quels sont les objectifs poursuivis à travers le développement du parcours bénévole de la Cimade ? Avez-vous vu des effets sur les trajectoires d'engagement des bénévoles depuis la mise en place de ce parcours ?
  - Vous avez d'abord été bénévole au sein des BDC, en quoi cette expérience influence-t-elle aujourd'hui votre manière de diriger ?
  - Comment se modifie l'engagement dans un contexte de fort développement national ?
  - La mission de diagnostic : qu'est ce qui a fait émerger l'envie de mettre en place cette mission au sein de l'organisation ? qu'est-ce que vous en retirez ?
- Fondateur et secrétaire général bénévole des Bureaux du Cœur - L'engagement tel que vous l'aviez imaginé au départ correspond-il à ce que vous observez aujourd'hui ?
- Responsable Développement, chargée de l'accompagnement des délégations et des bénévoles - Observez-vous des différences d'engagement selon les délégations ou les profils de bénévoles ? Y a-t-il des moments où les bénévoles ont particulièrement besoin d'être soutenus ?

**PLACE DES ÉMOTIONS (15 minutes)**

*Objectif : identifier les représentations des émotions au sein de l'organisation*

- Quelle place occupent, selon vous, les émotions dans l'engagement bénévole au sein de votre organisation ? (en partic BDC dont la mission génère des rencontres humaines fortes)
  - Pouvez-vous donner un ou des exemples concrets ?
- Est-ce que ces dimensions émotionnelles influencent, selon vous, l'engagement des bénévoles ?
  - Quelles sont les raisons, « hors émotions », qui poussent les bénévoles à s'engager ?
- Quels sont les moments émotionnellement marquants dans les parcours bénévoles de votre organisation ?
  - Vous animez une équipe de soutien psychologique. Pourquoi et comment ce projet a-t-il vu le jour au sein de la Cimade, y a-t-il eu un déclencheur ?
  - Les Bureaux du Cœur reposent sur des rencontres humaines fortes. Comment décririez-vous la place des émotions dans cette culture ?
  - Vous parlez des BDC comme d'une « aventure humaine », quelle place accordez-vous aux émotions dans ce projet ?
- Responsable Développement, chargée de l'accompagnement des délégations et des bénévoles - Dans votre accompagnement des délégués, voyez-vous des situations où les émotions prennent une place importante ? Existe-t-il des moments particulièrement marquants émotionnellement dans les parcours bénévoles ?

**ACCOMPAGNEMENT (12 minutes)**

*Objectif : identifier les pratiques concrètes d'accompagnement au sein des organisations*

- Comment l'organisation accompagne-t-elle les bénévoles dans les moments forts ou plus délicats ?
- Existe-t-il des espaces pour échanger ou partager ce qui est vécu ?
- Avez-vous été confronté(e) à des situations de désengagement ? Comment les analysez-vous ?

    - Comment fonctionne concrètement l'équipe de soutien psychologique et dans quelles situations est-elle mobilisée ? Existe-t-il des indicateurs d'alerte ?
    - Comment articulez-vous soutien psychologique et exigences organisationnelles ?
    - Comment conciliez-vous développement national et maintien de la qualité de l'accompagnement des bénévoles ?
    - La mission de diagnostic consacrée à l'engagement bénévole répondait-elle aussi à cet objectif ?
- Fondateur et secrétaire général bénévole des Bureaux du Cœur - Comment préserver l'esprit fondateur dans une organisation qui grandit ?
- Responsable Développement, chargée de l'accompagnement des délégations et des bénévoles - Comment accompagnez-vous les bénévoles lorsqu'ils rencontrent des difficultés ? Quels types de situations reviennent le plus souvent ? Avez-vous le sentiment d'avoir un rôle de soutien émotionnel ?

**STRATÉGIE ET POSITIONNEMENT ÉTHIQUE (12 minutes)**

*Objectif : identifier le positionnement stratégique et éthique*

- On parle parfois des émotions comme d'un « levier d'engagement », qu'en pensez-vous ?
    - Cette dimension émotionnelle est-elle intégrée de manière explicite dans votre communication ou dans votre fonctionnement ?
- Comment l'engagement bénévole, la fidélisation et la motivation dans la durée sont-ils intégrés dans la réflexion stratégique de l'organisation ?
- La dimension émotionnelle est-elle prise en compte dans cette réflexion stratégique ?
- Selon vous, existe-t-il des limites à la place donnée aux émotions dans l'engagement bénévole ?
    - Avez-vous déjà été confronté(e) à une situation où cela a posé question ?
- Fondateur et secrétaire général bénévole des Bureaux du Cœur - La dimension émotionnelle était-elle pensée dès la création ?
- Responsable Développement, chargée de l'accompagnement des délégations et des bénévoles - Avez-vous le sentiment que les enjeux émotionnels sont suffisamment pris en compte dans le fonctionnement de l'association ?

**CONCLUSION (5 minutes)**

- Y a-t-il des choses dont on parle peu, ou quelque chose d'important que nous n'avons pas abordé ?
- Comment avez-vous vécu cet échange ?

# Annexe 3 - Atelier d'écriture : déroulement et consignes proposées

Atelier organisé en visioconférence le 16 septembre 2026, avec sept bénévoles des Bureaux du Cœur, pendant environ 1 h 30.

### 1. Cadre et principes de l'atelier

L'atelier reposait sur une succession de propositions d'écriture brèves, suivies de lectures à voix haute. Chaque personne pouvait suivre librement la consigne, s'en éloigner ou choisir de ne pas lire son texte. Le temps d'écriture volontairement court visait à favoriser une expression spontanée, sans recherche de performance littéraire.

Les lectures étaient accueillies sans commentaire, interprétation ni jugement. L'objectif était d'écouter les textes tels qu'ils avaient été écrits, et non de les évaluer ou de les analyser collectivement. Les participants ont donné leur accord pour une transcription des échanges ; l'utilisation des contributions dans le mémoire a fait l'objet d'une demande d'autorisation distincte.

### 2. Déroulement et propositions d'écriture

#### 1 - « Je me souviens… »

**Temps d'écriture :** environ 5 minutes

**Consigne proposée.** Faire remonter de courts souvenirs liés à l'engagement aux Bureaux du Cœur, à n'importe quel moment du parcours. Commencer chaque phrase par « Je me souviens… » et noter un souvenir par phrase, sans chercher à développer ni à organiser chronologiquement les fragments.

**Partage.** Lecture collective aléatoire : chaque participant pouvait lire un souvenir, puis laisser la place à une autre personne.

#### 2 - « Dans la vie d'un bénévole, il y a… » puis « Être bénévole, c'est… »

**Temps d'écriture :** environ 5 minutes par temps

**Consigne proposée.** D'abord dresser une liste libre de ce qui compose la vie bénévole : tâches, rencontres, émotions, contraintes, petits événements ou grands moments. Puis puiser dans cet inventaire pour composer un court texte commençant par « Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est… », éventuellement articulé autour de « C'est aussi… », « C'est parfois… », « C'est encore… » et « Et pourtant… ».

**Partage.** Lecture à voix haute des textes issus du second temps d'écriture.

#### 3 - Retourner dans un moment marquant

**Temps d'écriture :** environ 8 minutes

**Consigne proposée.** Choisir un moment précis de son engagement, éventuellement évoqué dans le premier exercice, et revenir à l'intérieur de cette scène : gestes, regards, détails, perceptions, sensations, pensées ou réactions corporelles. Privilégier une scène concrète plutôt qu'une explication générale.

**Partage.** Lecture à voix haute des scènes écrites.

#### 4 - La roue des émotions

**Temps d'écriture :** environ 5 minutes

**Consigne proposée.** À partir d'une roue des émotions, choisir trois émotions : une souvent ressentie, une ressentie parfois et une plus inattendue ou surprenante. Écrire un texte bref, éventuellement introduit par « Je suis… », en mobilisant ces trois émotions, sans obligation de les expliquer.

**Partage.** Lecture à voix haute.

#### 5 - Lettre à une émotion

**Temps d'écriture :** environ 5 minutes

**Consigne proposée.** Choisir une émotion ou un ressenti rencontré dans l'engagement et lui écrire comme à une personne. Évoquer quand elle apparaît, ce qu'elle provoque, ce qu'elle fait faire ou empêche de faire, ce qui est montré ou gardé pour soi. La lettre peut lui adresser des reproches ou des remerciements et chercher, en conclusion, quelque chose à lui reconnaître.

**Partage.** Lecture à voix haute.

### 3. Clôture et nature des matériaux recueillis

L'atelier s'est terminé par un échange oral sur l'expérience vécue et sur la règle d'absence de commentaires après les lectures. Les réactions ont été diverses : plusieurs participants ont apprécié l'écoute des expériences des autres, tandis que l'un d'eux a exprimé une certaine frustration face à l'absence de retours sur les textes.

# Annexe 4 - Productions de l'atelier d'écriture et échanges de clôture

Atelier du 16 septembre 2026 - Transcription des productions lues à voix haute.

Les textes sont reproduits intégralement tels qu'ils figurent dans la transcription mise au propre, sans correction stylistique. Les noms des participants sont remplacés par les pseudonymes du mémoire ; certains noms de tiers et d'organisations sont neutralisés. Les versions envoyées après l'atelier ne sont pas ajoutées en doublon. Les productions préparatoires non lues ne figurent pas dans le corpus.

### 1. « Je me souviens… »

**Pascal**

Je me souviens de ma rencontre avec la directrice générale et une autre représentante, un soir à Cannes, lors d'un salon professionnel autour de l'environnement de travail. J'ai aussitôt commencé… en tout cas j'ai découvert une vision et une envie, en tout cas de la part de la directrice générale et une autre représentante, devant un parterre de personnes, de pouvoir - en fait elles ont pris le micro - et d'expliquer les Bureaux du Cœur et ça m'a un peu fait un peu un petit tilt dans ma tête et ça m'a tout de suite donné l'envie de rejoindre moi-même l'aventure.

**Guy**

Je me souviens avoir assisté à un repas avec des SDF. Je me souviens que je n'étais pas à l'aise. Je me souviens que c'était nouveau pour moi. Je me souviens que je n'étais plus confronté à des statistiques du journal Le Monde, mais à des êtres vivants qui semblaient en souffrance.

**Sabine**

Je me souviens du sourire de Sami quand il a quitté l'entreprise « l'organisation hôte » après six-sept mois là-bas. Il était tellement beau et solaire. Il me porte encore aujourd'hui, ce souvenir.

**Agathe**

Je me souviens de un ancien invité, un mystère. Je me souviens qu'il avait passé sept ans à la rue. Je me souviens qu'il était impeccablement vêtu, sa chemise toujours repassée.

**Juliette**

Je me souviens de notre premier cri de joie commun, entre bénévoles lorsque un invité a eu son logement.

**Josée**

Je me souviens du premier quiz en ligne des Bureaux du cœur que j'ai fait à côté de ma fille à Noël.

**Josée**

Je me souviens de la chaleur au Campus des Bureaux du Cœur.

**Sabine**

Je me souviens de mon premier accueil avec une autre bénévole. J'étais en panique d'oublier un truc alors que finalement c'est sûrement beaucoup plus stressant pour l'invité.

**Pascal**

Je me souviens de mes premiers pas en binôme avec un autre bénévole, découverte d'un accueil, et pareil, sans trop savoir ce que je devais faire, dire. Et lors de la visite, du regard de l'invité qui était émerveillé du lieu où il allait pouvoir dormir.

**Juliette**

Je me souviens de l'enthousiasme de un intervenant lorsqu'il a présenté les Bureaux du Cœur, sur mon lieu de travail.

**Josée**

Je me souviens de ma présentation en trente secondes, schéma imposé, de l'association et de nos besoins, au BNI devant une trentaine d'entreprises.

**Josée**

Je me souviens de ma première conversation avec Justine.

**Guy**

Je me souviens que cela m'a conduit à l'Assemblée générale à Paris, où j'ai rencontré Monsieur le Président François Hollande. Je me souviens lui avoir posé une question, à Monsieur le Président. Je me souviens que j'étais à l'aise et que je n'étais pas impressionné. Je me souviens que je ne comprends pas comment cette rencontre avec les gens les plus précaires dans ma petite ville d'Annemasse, m'a conduit à rencontrer l'ex-premier personnage de l'État français.

**Sabine**

Je me souviens de mon tête-à-tête avec un sanglier en allant visiter l'entreprise « une entreprise », qui a créé tout de suite un lien particulier avec l'hôte. J'avais eu une grande frayeur.

**Josée**

Je me souviens de ma première visite d'entreprise pour devenir hôte.

**Juliette**

Je me souviens du plaisir d'avoir dû jongler entre travail, vie privée et bénévolat.

**Sabine**

Je me souviens de cet invité qui nous a dit vouloir devenir avocat dans ses rêves les plus fous, quelle résilience !

**Juliette**

Je me souviens, tous les jours, de parler des Bureaux du Cœur partout autour de moi.

**Josée**

Je me souviens du campus des Bureaux du Cœur, en juin à Paris.

**Agathe**

Je me souviens d'un invité, invité de 21 ans, qui a perdu les clés de l'entreprise, qui a cassé la fenêtre oscillo-battante, qui a déclenché l'alarme et les fumigènes à 2 heures du mat'.

**Pascal**

Je me souviens du campus le mois dernier, de l'énergie extraordinaire des bénévoles présents et de leur envie commune de faire grandir l'association, de la faire rayonner et de permettre à toujours plus d'invités d'être accueillis.

**Michèle**

Je me souviens d'un invité, invité si content d'être hébergé, qui a même trouvé un travail par la société, par l'hôte, et qui a permis de rebondir pour aller vers son rêve de devenir routier.

Je me souviens de cet invité qui ne réussissait pas à penser à enlever l'alarme et qui réveillait (et ça, Sabine s'en souvient peut-être), qui réveillait le PDG.

Et je me souviens de cet invité qu'on a réveillé, pour l'exclure parce qu'il ne respectait pas les règles et qu'il dormait au fond d'une classe.

### 2. « Être bénévole, c'est… »

#### Michèle

La vie des Bureau des Cœurs, c'est des rencontres avec des hôtes sensibles et des invités variés. C'est souvent de l'émotion. C'est parfois des déjeuners sautés. C'est encore du CRM à mettre à jour et des présentations. C'est aussi des malaises. Et pourtant, c'est toujours de la bonne humeur et des fous rires ensemble.

#### Sabine

Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est des rendez-vous mensuels, du CRM à gogo, des ordres du jour, des trajets à vélo. C'est aussi du partage, des rencontres, de l'émotion, des mercis dits avec les yeux, des apéros, de la convivialité. C'est parfois des incompréhensions, des « Dommages ! » quand ça ne marche pas. Jouer les méchants quand ça se passe mal. Et pourtant, c'est surtout le sentiment d'être utile et de faire ce qu'il faut, d'être là où il faut.

#### Juliette

Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est de l'attente, beaucoup d'attente. C'est aussi l'appréhension du non-respect de la convention. C'est encore la crainte d'une sortie négative. Et pourtant, c'est une solidarité unique, c'est être un pont entre différents milieux sociaux qui n'auraient jamais pu, peut-être, se rencontrer sans cette association. Finalement, ce ne sont que des échanges.

#### Josée

Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est un peu de solitude quand on est seul pour un lancement de délégation, avec un peu d'angoisse de ne pas tout savoir quand on est référent de la délégation. Mais heureusement, de la formation est proposée par le national et de vrais supports, ce qui rassure beaucoup. Et pourtant, de vrais moments sont partagés, avec de belles émotions. C'est en tout cas un vrai sens apporté dans mon quotidien.

#### Guy

Nous vivons dans une société où nous parlons toujours de moyenne. Mais les moyennes sont moins importantes que les écarts extrêmes. Prenez par exemple les températures, la violence ou la consommation d'eau. Qu'une moyenne bouge un petit peu, tout le monde s'en fout, mais celui qui est privé d'eau, celui qui est violenté, celui qui est victime de températures excessives, de froid ou de chaleur, il souffre beaucoup. Eh bien, être aux Bureaux du Cœur, c'est plus parler d'une moyenne, c'est parler de passer de dedans à dehors, c'est-à-dire changer de vie.

#### Agathe

Être bénévole aux Bureaux du Cœur, c'est des galères d'agenda. Mais aussi des apéros après le boulot. C'est parfois des engueulades. C'est encore du temps passé sur la route. Et pourtant, ce sont des partages incroyablement riches dont je ne suis pas prête à me passer.

### 3. Retourner dans un moment marquant

#### Sabine

Le sourire de Sami, je ne l'avais pas trop vu sur le moment, j'étais pas très attentive, toute préoccupée que j'étais par le prochain accueil, par faire l'état des lieux de sortie.

J'ai proposé de prendre une photo, un avant-après en quelque sorte. J'ai cadré Sami, un représentant de l'organisation hôte, le logo de « l'organisation hôte » derrière. J'ai pris la photo.

En regardant le résultat, je me suis dit : « Waouh. » Ça s'est mis en pause dans ma tête.

Je me suis remémoré le chemin parcouru depuis le premier rendez-vous. Tous les rendez-vous mensuels où Sami était toujours sur la retenue, timide, gêné.

Dans son sourire ce jour-là, il y avait un soulagement. Un relâchement du corps, des épaules, des mâchoires.

Je me suis rendu compte à quel point les Bureaux du Cœur peuvent changer physiquement une personne. À quel point la rue, l'inquiétude s'incarnent dans les corps.

Ce sourire, c'était la promesse d'un avenir meilleur. La confiance, le répit. La joie pure.

**Juliette**

Vous avez un nouveau message : « Juliette, je décide de mettre fin à ma mission de déléguée. »

Je réponds à la [Responsable Développement] : « Euh, comment on fait maintenant ? »

Réponse de la responsable du développement : « Prends sa place. »

Pourquoi j'ai accepté ? Par défi personnel. Oui, c'est ça.

J'ai théoriquement du temps. C'est maintenant que je peux faciliter la vie des autres bénévoles.

Ils me font confiance. J'ai peur, tout simplement.

la responsable du développement me dit que j'en suis capable. Son regard est à la fois jovial et apaisant.

C'est parti !

**Guy**

une bénévole est une jeune bénévole. Elle est surdiplômée, elle est sous-employée.

Elle est africaine, elle est genevoise, elle est bénévole, elle est salariée.

Tout ceci ne sont que des appartenances, pas son identité. Elle appartient à ces sous-groupes, mais ceci ne la définit pas.

Ce qui la définit, ce sont ses actes et leurs conséquences.

**Michèle**

L'invitée regarde le lieu, les yeux grands ouverts. Elle est impressionnée par la grande salle et les gens qui mangent. Tous les regards sont portés sur elle.

Elle cherche une échappatoire et retient sa respiration.

L'hôte lui dit : « C'est la salle commune où tu pourras manger et cuisiner, mais ils ne sont là que le midi et aux pauses. Tu viendras quand tu veux, sans personne, si tu préfères. Et voici ta chambre, à l'écart, avec une porte qui ferme. »

Ses yeux s'éclaircissent, ses sourcils se détendent. Elle semble revivre. Sa respiration reprend.

Sa vie va changer. Elle n'aura plus peur. Elle est à l'abri maintenant, pour un temps.

**Josée**

Ce moment marquant il devait être assez long car riche d'informations à faire passer. Il y avait du monde et puis c'étais ma première fois. Et puis à l'issue de la projection vidéo du témoignage d'Alain, un invité, j'ai ressenti que le job avait été fait, j'ai ressenti un gros soulagement mais surtout que le job avait été fait par Alain lui-même. Tout le monde était convaincu, tout le monde avait compris l'utilité… J'ai vu et entendu que tous avait compris l'utilité, tous étaient convaincus.

### 4. Roue des émotions

**Josée**

Je suis fière d'adhérer à cette association, même si parfois je suis anxieuse dans les tâches à accomplir, mais c'est ma nature profonde, je suis faite comme ça. Toutefois, je suis hyper optimiste quant à la réussite, car les chiffres depuis six ans parlent d'eux-mêmes.

**Sabine**

Je me sens émue, au bord des larmes, quand je découvre la vie de certains invités. Et à l'inverse, quand je vois l'impact des Bureaux du Cœur. Je me sens aussi optimiste et reconnaissante de rencontrer des entreprises engagées. Et pourtant, parfois, je me sens humble et vulnérable. Qu'est-ce qui m'empêche d'être à la place des invités ? En quoi suis-je protégée ?

**Juliette**

Je me sens souvent fière de contribuer à la rencontre de personnes dont on peut penser que tout oppose. Je me sens parfois fatiguée de ne pas remplir les objectifs, mais optimiste pour la suite.

### Agathe

Je ressens de l'émerveillement à chaque fois que je rencontre des dirigeants qui ouvrent les portes de leur entreprise à un inconnu, qui sont capables de faire confiance aveuglément pour mettre un invité à l'abri. J'ai de la gratitude de pouvoir accompagner ces invités au parcours chaotique. Je suis touchée lorsqu'ils me partagent un bout de leur vie. Parfois même surprise et gênée lorsque je reçois, à chaque fête des mères, une orchidée de la part de un ancien invité, ancien invité.

### Guy

Je suis surpris parce que j'ai appris que la moitié de nos invités étaient en emploi. Je suis en colère parce que j'ai compris aussi que, sur la même période, quand les salaires avaient été multipliés par deux, le prix de l'immobilier dans certaines régions avait été multiplié par trente. À Courchevel, c'est sûr que c'est un peu spécial, mais… donc on comprend que des gens aient du mal à se loger. Par contre, je suis en joie. Parce que je ne sais plus quel sociologue a dit : « L'État ne peut pas tout, mais il y a des fées. » Et les Bureaux du Cœur, c'est une forme de fée, quelqu'un comme ça, qui peut changer la trajectoire sociétale d'une personne, par son logement. Donc je finis sur la joie.

### Michèle

Je suis souvent optimiste et en général empathique. J'essaie de comprendre les gens. Pourtant, parfois, je suis surprise de leurs réactions. Ça m'est même arrivé d'être déçue de ne pas avoir anticipé la situation.

## 5. Lettre à une émotion

### Juliette

Chère angoisse,

Tu es mon boulet quotidien, mais merci à toi de me laisser du répit en te faisant ballon de baudruche lorsque je suis sur le terrain entre acteurs d'entreprises, organismes sociaux et invités. Pourrais-tu faire de même lors des missions administratives ?

### Josée

À toi mon embarras, qui arrives souvent quand je pense aux sans-abri, à ceux qui la souffrance fait partie de leur quotidien. J'aimerais te dire que j'ai la chance de pouvoir les aider, justement, alors essaie de ne pas trop te rapprocher de moi. Malgré tout, grâce à toi, je sais que je suis une privilégiée.

### Sabine

Cher sentiment d'injustice,

Je ne me suis que peu autorisée à ressentir de la colère ou des sentiments de cet ordre. J'ai tendance à accepter les choses, à chercher le compromis, à y aller en douceur. Mais toi, tu ne me laisses pas en paix. J'avais pas prévu de rencontrer tant de gens qui me ressemblent et sont aussi méritants que moi, mais qui n'ont juste pas eu de chance. C'était plus confortable quand tu me laissais tranquille. Quand je vivais dans la certitude de la méritocratie. Bien plus confortable. Malgré tout, je voulais te dire merci de m'avoir autorisée cette colère. Parce que oui, ce n'est pas juste ce qui se passe aujourd'hui. Et faire l'autruche, ce n'est pas la solution.

### Guy

Je suis surpris car nous vivons dans un monde où la relation contractuelle, légale, est primordiale. Que ce soit un contrat de travail, un contrat commercial, un contrat de bail. Or, aux Bureaux du Cœur, cette fonction est complètement détournée, complètement nouvelle, puisqu'une entreprise qui est destinée à accueillir des travailleurs pour créer de la richesse va accueillir quelqu'un qui justement ne doit pas y travailler, qui doit simplement dormir, se reposer, et y trouver la paix. Donc ce détournement de fonction me surprend et me plaît.

### Agathe

Chère gratitude,

J'adore quand tu me réchauffes le cœur. Tu débordes souvent.

Tu me fais monter les larmes aux yeux, tu m'obliges à sortir les mouchoirs. Ça me gêne.

Mais grâce à toi, je ressens l'amour. Merci.

**Michèle**

Bonjour fierté,

Je ne te croise pas souvent. Mais quand tu es là, tu me rends plus grande, je lève le menton et je souris.

Une seule étincelle dans les yeux des autres, un sourire, un soupir de soulagement suffisent pour ce que tu apparaisses de temps en temps.

Même si l'humilité s'invite souvent à la table pour m'empêcher de m'emballer et me rappeler que je ne suis qu'un petit maillon de la chaîne, tes accolades me donnent envie de m'engager encore plus et de te partager.

### 6. Échanges de clôture de l'atelier

**Agathe**

Ça fait du bien aussi d'entendre les retours d'expérience, parce que ce que les autres vivent, on le ressent aussi, mais exprimé de manière différente.

Donc oui, ça fait du bien. Merci.

**Sabine**

Merci Mary, c'était cool, un bon moment à s'offrir.

**Juliette**

Moi, j'ai adoré écouter tous vos récits. J'ai adoré écouter le style de chacun. Je trouve ça super intéressant, vraiment.

**Josée**

Une expérience nouvelle aussi pour moi et toujours enrichissante, du coup.

**Guy**

Alors moi, ce qui m'a surpris [...] moi j'ai utilisé mon téléphone. Donc c'est avec ça que je m'exprime, mes mails, mes WhatsApp, enfin tout ça. Et là, ce qui m'a vraiment surpris, puis peut-être un petit peu - j'dirais - frustré, c'est que… et c'est la nature de ce projet, c'est qu'il y a zéro [...] zéro retour... Zéro commentaire, ni positif ni négatif. Et je comprends par essence que c'était la règle du jeu. Et c'est marrant parce qu'avant on votait tous les 7 ans en France puis maintenant tous les 5 ans mais aujourd'hui, avec les réseaux sociaux, on vote vingt, trente, quarante fois par jour et on attend les réactions de l'entourage, les « j'aime », « j'aime pas », l'agressivité, l'amour, tout ça. Et là, il y a zéro de tout ça, volontairement. Donc ça m'a… c'est une situation nouvelle pour moi.

**Michèle**

Merci beaucoup, c'était très intéressant. C'est vrai que c'était sympa d'avoir les versions de tout le monde. J'aime bien. C'est vrai qu'on aimerait bien avoir l'avis, mais en même temps, ce n'est pas utile. Enfin, oui, c'est une bonne question. Je ne sais pas. Mais c'était très sympa.

**Juliette**

Franchement, c'était une première, c'était vraiment super.

Je voulais juste dire que je trouve ça bien, moi, qu'on ne juge pas… justement ! On ne donne pas forcément son avis entre les textes. J'aime bien. Voilà !

Parce qu'en fait ... On apprécie, on garde notre jugement pour nous et, au final, on apprécie et c'est tout.

**Sabine**

Mais ce qui est chouette, c'est justement ça, c'est la diversité.

**Josée**

C'est atypique… … et unique et c'est chouette… … justement.

# Annexe 5 - Paroles complémentaires

Cette annexe présente une sélection resserrée d'extraits d'entretiens complémentaires aux verbatims cités dans le mémoire. Les propos sont reproduits tels qu'ils figurent dans la transcription fournie, sans correction ni reformulation. Les extraits sont regroupés par personne interrogée.

## 1. Entretien exploratoire

### Directrice adjointe de la vie associative de La Cimade

« Cette émotion n'étant pas forcément de l'empathie ou de la pitié ou un besoin d'aide : on a aussi, je pense, de plus en plus de colère, qui est liée à la situation des droits des personnes étrangères sur le territoire, aux absurdités qui sont de plus en plus mises en avant, au durcissement du contexte politique et des dispositifs législatifs, qui vont pousser des personnes à s'engager pour lutter contre ça. »

« La question du sens, en fait : dès qu'on voit le sens de ce qu'on fait, et qu'on se dit que ça nous porte, c'est beaucoup plus facile d'avoir des émotions positives. »

« Et du coup, la question qu'on a pu travailler de manière un peu sporadique, mais qui fait quand même son chemin depuis plusieurs années, c'est la question de la joie militante : où est-ce qu'on trouve des ressources, où est-ce qu'on trouve des ressources de joie ? Qu'est-ce que nous apporte l'engagement à la Cimade ? Qu'est-ce qui fait qu'on continue de s'engager ? »

« Alors les expériences d'émotions positives, pour moi, elles ont beaucoup lieu dans les temps collectifs. Mais c'est aussi ceux auxquels je suis le plus exposée : c'est-à-dire que là je suis biaisée. Je vais très peu en permanence, je suis très peu sur les actions de terrain. »

« Mais sur le rôle collectif des émotions, c'est quelque chose que je n'ai pas du tout exploré encore, et c'est hyper intéressant. Par exemple : qu'est-ce que ça fait quand vingt-cinq personnes sont en colère ? Sur quoi ça alerte ? Est-ce que c'est la même colère individuellement et collectivement ? »

## 2. Membres de l'organisation des Bureaux du Cœur

### Président des Bureaux du Cœur

« Depuis le début, je pense que la gratuité, et que le fait d'être au service des autres plutôt que dans un projet totalement égocentré, me semble être le seul vrai moyen d'être vraiment heureux au fond. »

« Je ne suis pas sûr qu'à ce moment-là il y ait de l'émotion. Je pense plutôt qu'il y a : "OK, c'est une super occasion de tester quelque chose pour rendre service." On pourrait dire que c'est une forme d'émotion, mais je ne me sens pas transporté par quelque chose d'incroyable »

« Et puis après, notre volonté pour motiver nos bénévoles, c'est de leur donner envie. C'est de leur donner une vision. C'est de leur donner un cadre dans lequel ils peuvent se donner. »

« J'ai peur que si tu bases l'engagement de tes bénévoles simplement sur une émotion, ce ne soit pas pérenne. »

« Et donc le cœur, il faut arriver à faire en sorte qu'il ne produise pas uniquement de l'émotion, mais aussi un peu de raison. »

### Directrice générale des Bureaux du Cœur

« Avant même de parler d'entreprise, c'est juste de faire en sorte qu'un humain tende une main à un autre, donc c'est essentiel. »

« Et ça, je pense que c'est un truc qui fait aussi que, d'une certaine manière, dans un milieu associatif, on accepte déjà un peu toutes nos vulnérabilités. »

« Et donc, c'est en ça qu'on a créé le campus. La volonté aussi, c'était principalement ça : fédérer, avoir un moment de célébration, de reconnaissance aussi pour les bénévoles, les remercier de leur engagement, vivre un moment fort. »

« En fait, moi je me suis rendue compte que dans mon travail, si j'avais un lien individuel avec les bénévoles - parce que je ne peux pas forcément avoir avec les quatre cents personnes - mais si moi j'étais bien identifiée par au moins plusieurs bénévoles dans une délégation, ça changeait tout. »

« Et finalement c'est vrai que même quand je parlais de l'organisation salariée, je me rends compte qu'il y a beaucoup de place aux individus et à leurs émotions. »

### Responsable Développement

« Et donc je rentrais chez moi en sachant qu'il y avait une famille qui, grâce notamment à ce que je venais de faire - mais aussi grâce à plein d'autres personnes - dormait à l'abri ce soir-là. C'est hyper concret. »

« Parce qu'on est en contact toute la journée avec des personnes qui vivent des situations difficiles. Alors oui, il y a ces belles histoires où on trouve une solution pour quelqu'un. Et c'est génial. Mais il y a aussi toutes les personnes pour lesquelles on n'a pas encore de solution. On sait qu'elles sont là, dans notre CRM, en attente. Et nous, on va fermer notre ordinateur, rentrer chez nous et dormir à l'abri. »

« D'abord le fait de me dire : “Si je veux continuer à être utile, cela ne sert à rien de me faire du mal à moi-même.” Ça n'aide personne. Donc si je veux continuer à aider, il faut que je reste opérationnelle. Et donc que j'arrive à remettre les choses à leur place. Même si c'est plus facile à dire qu'à faire. »

« Les bénévoles sont vraiment au cœur de mon action et de mon métier. Je ne pourrais rien faire sans eux. L'idée, c'est de faire avec eux. D'aider quand il faut. D'être là en soutien. Mais rien de ce que je fais ne peut être fait sans les bénévoles. C'est parfois un peu frustrant. Et en même temps, c'est ce qui est extrêmement riche. »

« Et parfois, quand on est trop guidé par ses émotions, on peut être tenté d'aller trop vite. On applique sa propre manière de voir les choses. On veut résoudre immédiatement les problèmes. Mais la réinsertion est souvent un travail de long terme. Il faut accepter cela. »

### 3. Bénévoles des Bureaux du Cœur

#### Alexandre

« Je voulais être dans quelque chose qui soit suffisamment gros pour avoir un impact conséquent. »

« Après, je n'y mets pas non plus un attachement émotionnel gigantesque. Pas plus que dans d'autres choses professionnelles. Il faut prendre un peu de recul. »

« Je trouve qu'il y a une vraie volonté d'animer une communauté de bénévoles. Je n'irai pas jusqu'à dire que cela crée une grande famille - ce serait exagéré de mon point de vue - mais il y a une volonté d'animer un collectif. »

« Et puis tu sens que si, toi, à certains moments, tu n'as plus trop le temps de t'engager, le projet ne va pas s'effondrer. Il va continuer à vivre. Et tu pourras remettre du temps quand tu en auras davantage. Je trouve ça plutôt sain. »

« Le fait que ça marche plus souvent que ça ne rate, et même que ça marche plutôt bien la plupart du temps, ça donne envie de continuer à s'engager. Parce qu'on a le sentiment que ce qu'on fait sert à quelque chose. »

« Je trouve que si cela devenait trop militant, trop marqué, trop excluant pour certaines personnes, cela pourrait me donner moins envie de m'investir. Parce que ce n'est pas ce que je viens chercher ici. »

#### Audrey

« Tu sais jamais trop comment ça fonctionne avant d'avoir vraiment mis les pieds physiquement dedans quoi. Et du coup, ça a été le, la validation de mon engagement, c'était à travers les personnes qui étaient autour de la table quoi, qui semblaient super engagées, du coup ça donnait envie. »

« Moi, de manière un peu plus lointaine. Enfin, pas, j'avais pas autant, je pense, de... de passif dans l'asso, d'historique aussi personnel […], puisque ça, je pense que ça joue aussi beaucoup dans les réactions qu'il y a pu y avoir d'autres bénévoles. »

« Ça a créé un vrai... une vraie incompréhension et une sorte de désengagement. »

« On a vu qu'on avait quand même été entendus et que tout ça n'avait pas été vain. Et que des actions concrètes en sortaient. Donc ça, j'ai trouvé ça plutôt positif. »

« Et après, je sais aussi que l'humain fait des erreurs. Donc voilà, on a le droit de faire des erreurs. »

« La projection que j'ai, c'est essayer de faire un peu plus que ce que j'arrive à faire jusqu'à maintenant. »

#### Aurélie

« Aucun de ces mobiles n’est jugé, chacun y trouve son compte. Mais c’est intéressant, parce qu’on a l’impression aujourd’hui que les bénévoles doivent être désintéressés, hyper altruistes, pour sauver l’humanité et faire du travail non payé. »

« Oui. Oui, je pense que c’est un mélange de ça, mais je ne sais plus comment décrire ces sensations quand il y a des situations où il y a l’humain. C’est beau de se dire que ce n’est plus le statut social, ce n’est plus notre origine, ce n’est plus notre langue, ce n’est plus… oui, il n’y a plus de barrières. »

« Et même s’il y avait de l’adrénaline, l’envie de tout donner, au fur et à mesure de deux ans, à la fin, je pense que j’ai ressenti un rejet, dans le sens de me dire : je n’ai plus envie. »

« Et un truc que j’ai appris pendant ce temps-là, c’est […] ne pas chercher la perfection dans mon engagement bénévole et dire : c’est suffisamment bien pour que ça roule. »

« Et c’est dingue, parce que dans cet engagement bénévole, ce que je remarque, c’est que pour moi, c’est tout aussi important que si j’étais salariée. »

« En fait, c’est moins dur. Quand il y a certains aspects avec lesquels tu n’es pas très à l’aise, que tu ne connais pas, et qu’il y a quelqu’un d’autre dans l’équipe ou dans l’association qui connaît ça, et que tu arrives à échanger, tout d’un coup ça devient facile. Ça facilite les choses. »

#### Julien

« C’est cool, c’est satisfaisant, ça fait du bien personnellement de voir que ça réussit. »

« C'était mes premiers accueils, donc c'était assez frustrant de se dire : mais tout a très bien fonctionné et ils vont dire oui, mais là on perd quelques jours. »
« On crée des liens très personnels dans chaque accueil. Mais après, il y en a toujours un autre qui arrive. Et si ça ne fonctionne pas avec l'autre, il y en a un autre qu'on peut aider. »
« Donc collectivement, j'ai toujours bien aimé les moments de séminaires parce que c'est des moments où on prend tous un peu de recul, on se voit pour discuter de sujets différents de ceux dont on discute opérationnellement quotidiennement, des sujets de réflexion long terme, des sujets de stratégie, des sujets de problématiques qui sont peut-être une problématique d'une autre ville ou d'un autre pôle, mais on peut apporter des idées, des vraies choses, ce genre de choses. »
« Moi, sur les premières rencontres, je force pas mal les gens des entreprises, et puis moi, à parler de nos vies aussi. On présente l'entreprise, les bureaux et ça, mais aussi que chacun se découvre un peu. Parce que sinon, on se retrouve tous autour de la table à dire à l'invité : bon, d'où tu viens, qu'est-ce que tu fais ? Non, il n'y a que lui. »
« Donc il ne faut pas que je garde tout pour moi, parce que je considère que c'est aussi l'expérience la plus sympa, la plus forte et la plus marquante, sûrement. Il faut partager ça pour que les gens se sentent bien et aient envie de s'engager. »

**Juliette**

« Donc je ne pouvais pas faire de sport, il fallait que je sois sur quelque chose, et ça m'a aidée à trouver un sens un petit peu à ma vie, et à des compétences que je pensais ne plus avoir en fait. Notamment sur ce qui est de la communication. »
« Ce n'est pas pour me valoriser, ce n'est pas… c'est pour se dire qu'on peut faire appel à elle. C'est se dire que je suis utile. Voilà. Ce n'est pas dire "waouh, elle est bien", non, ce n'est pas ça. C'est : elle est utile, on peut faire appel à elle. »
« Ouais, mais du coup on attend beaucoup de toi. Il faut être à la hauteur, et tu ne peux pas forcément assurer derrière. Donc il ne faut jamais promettre des choses dans le social. Et là, les personnes peuvent prendre les choses comme acquises. »
« Ils essayent au maximum de jouer la carte de la proximité, et vraiment de l'accompagnement. On n'est jamais livrés à nous-mêmes, vraiment. Si au bout d'un moment on n'en peut plus, si on ne sait plus, on passe un appel, ils sont toujours là. Enfin c'est impressionnant. »
« Et aux Bureaux du Cœur, il y a cette bienveillance. Et dans les autres associations, je ne retrouve pas un management bienveillant. Je vais retrouver de la culpabilisation, parce que les personnes ne s'engagent pas assez. On va leur redire un petit peu ce qu'elles font, ce qu'elles ne font pas bien. On ne va pas assez écouter leurs attentes. »
« Parce que je ne peux pas changer le monde, mais à mon petit niveau je peux au moins faire quelque chose. Et si j'ai la chance de faire quelque chose, eh bien c'est déjà bien. »

**Nicole**

« Non, je pense que pour ma part, c'était : on avait créé quelque chose et je voulais le garder. Je voulais garder ce truc, c'était à nous, on l'avait fait comme on pouvait avec toutes nos bonnes idées. Donc je ne voulais pas en faire profiter qui que ce soit. Puis après, en réfléchissant, je me suis dit : si, c'est une obligation. Si on veut progresser, il faut s'ouvrir et avoir d'autres bénévoles. »
« Moi je suis très ouverte, donc en réunion, quand je ne sais pas comment faire une visio, les jeunes m'expliquent. Je prends des notes, et la fois suivante je dis "attendez, je fais toute seule". Et le bonheur quand je dis "waouh, j'ai réussi". »
« C'est de mieux se connaître. Parce qu'on est toujours… enfin on ne travaille pas, je veux dire, mais voilà, on est toujours sur les ordres du jour de réunion, toujours sur les mêmes sujets : les invités, les hôtes, les partenaires. Mais on ne se connaît pas autrement. »
« J'ai regretté parce que vous auriez pu nous en parler dans une réunion délégués. Ou tout au moins voir ceux qui se faisaient rembourser les kilomètres, et nous impliquer dedans, en disant : "voilà, on a entendu qu'ils étaient en train d'en parler, ça va sûrement arriver, qu'est-ce que vous en pensez ?" »
« Et il y en a aussi qui ont dit : "ah ouais non non, moi pas de souci, je viens", et puis au bout d'un mois et demi, je sens bien qu'elles ne sont plus trop présentes. Donc je les rappelle et je leur dis : "écoute, aucun souci. Si tu veux te mettre en pause…" »
« Oui oui oui. Moi, tant que je serai alimentée par le national, je continuerai, parce que je vois qu'eux sont un peu dans la même trajectoire que moi : ils se remettent en question tout le temps. Et il y a toujours quelque chose de nouveau, et ça, je trouve que c'est une performance de leur part. »

**Paul**

« je voulais rencontrer des nouvelles personnes. Et me sentir utile aussi. Ça, c'est quelque chose qui revient beaucoup dans mon engagement bénévole. »

« Il y a toujours beaucoup, beaucoup de choses à faire. Il y a toujours plein de sujets en cours et tout. Toujours l'impression aussi de l'urgence. »

« Parce que moi je différencie quand même vachement pro perso. Je peux travailler avec des gens dans le pro avec qui je m'entends pas. […] Mais par contre, sur du bénévolat, ça me dérange plus parce que le bénévolat, c'est mon temps perso. »

« Parce qu'aussi, les salariés, même souvent, n'ont pas d'horaire dans l'associatif. […] Parfois, tu te dis, du coup, comme je suis bénévole, je dois aussi répondre à 21h, quoi. »

« Apprendre à dire non, c'est quelque chose dans le bénévolat, mais je pense que ça s'apprend au fur et à mesure aussi. »

« Pour moi c'est un bénévolat qui est très engageant et c'est pour ça que je pense que ce serait important de faire des mandats. »

« Dans l'associatif, le fait de se sentir appartenir, pour moi, c'est quelque chose qui est assez essentiel. »

**Véronique**

« Franchement, j'aurais du mal à la qualifier. Mais je ne sais pas… j'ai ressenti cette envie de solidarité, de fraternité, d'entraide. Mais j'ai du mal à qualifier l'émotion. »

« Oui, c'est l'envie de faire un truc humain, de se rapprocher de l'humain. Ce qui me touche, c'est d'être attentive à ce que va ressentir quelqu'un d'autre. Que ça te touche suffisamment pour que tu aies envie de faire quelque chose pour lui. »

« Par exemple, avec l'invité, au début j'étais moins à l'aise, donc j'allais moins vers lui, je posais moins de questions. Pas parce que je m'en fichais, mais parce que je n'étais pas à l'aise. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. »

« Et l'autre, je l'aimais bien, donc c'est pour ça que je l'ai vraiment plus pris à cœur, parce que c'était une personne que j'appréciais. Et je l'ai très mal vécu, je ne l'ai pas bien vécu parce que je trouvais ça franchement injuste, vraiment. »

« Après, [la Responsable Développement] reste très neutre, mais je ne pense pas que ce soit une mauvaise chose. Surtout qu'elle m'a quand même dit des choses qui m'ont rassurée sur l'engagement que j'avais eu et sur ce que j'avais ressenti comme injustice, pardon. »

« Parce que concrètement, tu aides quelqu'un à aller mieux, à avancer dans sa vie. C'est concret, quoi. Voilà. »

# Annexe 6 - Grille thématique d'analyse des matériaux

Cette grille présente les catégories retenues pour classer et comparer les matériaux issus des entretiens, dans une perspective d'analyse transversale. Elle met en correspondance les axes des guides d'entretien et les thèmes d'analyse, tout en intégrant les thèmes apparus en dehors des questions prévues.

### 1. Entretiens avec les bénévoles

| Rubriques du guide / dispositif | Thèmes retenus pour l'analyse |
|---|---|
| Parcours et évolution<br>Découverte, raisons de s'engager, expériences antérieures, étapes et changements | • Entrée dans l'engagement<br>• Expériences antérieures<br>• Rôle et position dans l'association<br>• Étapes et changements du parcours |
| Temps forts et expériences marquantes<br>Situations racontées, émotions, résonances | • Situations liées à la mission<br>• Situations liées au collectif<br>• Situations liées à l'organisation<br>• Émotions nommées<br>• Ce qui importe pour la personne<br>• Ce qui continue à résonner |
| Effets sur l'engagement<br>Évolutions, vacillements, questionnements | • Élan, investissement, débordement<br>• Ajustements (rôle, temps, posture, distance)<br>• Vacillement, retrait |
| Culture associative<br>Collectif, expression du vécu, fonctionnement | • Perception de l'organisation<br>• Moments collectifs<br>• Exprimer ce qui est vécu<br>• Appuis de l'organisation |
| Regard global et conclusion<br>Apports, poursuite, projection, vécu de l'entretien | • Apports de l'engagement<br>• Ce dont on parle peu<br>• Raisons de continuer<br>• Projection<br>• Effet de l'entretien sur la personne |
| Thèmes apparus hors guide | • Sphères de vie entremêlées (travail, vie personnelle, engagement)<br>• Manières de composer avec ses émotions<br>• Règles implicites sur ce qu'il convient de ressentir |

### 2. Entretiens avec les responsables de l'association

| Rubriques du guide / dispositif | Thèmes retenus pour l'analyse |
|---|---|
| Parcours personnel et positionnement<br>Fonction, expérience bénévole, pratiques | • Parcours et fonction de la personne<br>• Place de l'humain et de l'émotionnel dans sa pratique<br>• Son propre vécu dans l'organisation |
| Vision de l'engagement<br>Motivations, profils, moments sensibles | • Représentations de l'engagement bénévole<br>• Raisons de s'engager selon l'organisation<br>• Trajectoires et profils<br>• Moments charnières et sensibles<br>• Ce qui fait rester ou partir |
| Place des émotions<br>Rôle perçu, moments marquants | • Place accordée aux émotions<br>• Lien perçu entre émotions et engagement<br>• Raisons d'engagement hors émotions<br>• Moments émotionnellement marquants observés |
| Accompagnement<br>Soutien, expression, désengagement | • Pratiques d'accompagnement<br>• Espaces pour dire ce qui est vécu<br>• Désengagements et leur lecture<br>• Rôle de soutien (Responsable Développement) |
| Stratégie et positionnement éthique<br>Émotions, communication, fidélisation | • Les émotions comme levier : positions<br>• Prise en compte dans la stratégie<br>• Limites à la place des émotions |
| Conclusion et thèmes hors guide | • Ce dont on parle peu<br>• Effet de l'entretien sur la personne<br>• Lecture des situations de crise<br>• Différences de points de vue au sein de l'organisation |

# Annexe 7 - Exemple de traitement d'un entretien

Extrait anonymisé d'une fiche de travail consacrée à un entretien bénévole.

Ce document illustre une étape intermédiaire de l'analyse : repérer des passages significatifs, les replacer dans les thèmes de l'enquête et formuler des pistes de rapprochement avec d'autres récits. Les interprétations indiquées ne constituent pas, à elles seules, des résultats définitifs.

**1. Sélection thématique de verbatims**

| Thème | Verbatims sélectionnés | Première piste d'analyse |
|---|---|---|
| Entrée dans l'engagement | « J'ai eu vraiment le sentiment de ne plus servir à rien, d'être au rebut » ; « Donc je n'ai pas eu vraiment d'émotion » | Distinguer le contexte de la retraite et l'absence d'émotion déclarée lors de l'entrée dans l'association. |
| Collectif et appartenance | « Le lendemain, on est presque sœurs » ; « Là je retrouve une famille » | Les relations entre bénévoles prennent une place émotionnelle importante après l'entrée dans l'engagement. |
| Investissement et exigences | « On dirait que tu es salariée » ; « Parfois, je me mets une pression qui n'en est pas une » | Explorer l'auto-exigence et la frontière ressentie entre bénévolat et travail salarié. |
| Déception et concertation | « C'est regrettable de la façon […] dont ça a été fait, parce qu'effectivement on aurait pu nous concerter » | Interroger le rôle de la consultation et de la reconnaissance dans le vécu des décisions. |
| Prise de recul | « Mon engagement est toujours le même parce que je sais faire la part des choses » | Ne pas assimiler une difficulté ressentie à une diminution effective de l'engagement. |
| Soutien reçu | « Je me sens vraiment aidée » | Conserver les expériences positives d'accompagnement comme contrepoints aux difficultés rapportées. |
| Épanouissement | « On m'alimente tout le temps […] Moi, je grandis, moi je fleuris » | Examiner les apprentissages et le renouvellement personnel associés au bénévolat. |

**2. Des verbatims aux rapprochements entre entretiens**

À partir de cette première sélection, des rapprochements ont été envisagés avec d'autres témoignages : entrées dans l'engagement sans émotion première déclarée ; importance variable du collectif ; façons différentes de poser des limites ; perceptions contrastées de l'accompagnement et des décisions de l'organisation. Ces comparaisons ont ensuite été reprises dans les tableaux transversaux, en vérifiant les contextes, les chronologies et les termes effectivement employés par chaque personne. Par exemple, l'absence d'émotion déclarée à l'entrée dans l'engagement ne doit pas être confondue avec les émotions exprimées à propos de rencontres ultérieures.

# Annexe 8 - Exemple de tableau de croisement des matériaux

Extrait anonymisé et synthétisé du tableau de travail « Bénévoles et organisation : mise en regard par résultat ». Les formulations ci-dessous sont des synthèses analytiques, et non des citations littérales.

**1. Les situations où prennent place les émotions**

| | |
|---|---|
| **Entretiens bénévoles** | Les bénévoles décrivent des satisfactions liées aux missions et aux accueils. Plusieurs relatent aussi des difficultés dans les relations collectives ou le fonctionnement de l'association. |
| **Entretiens avec les responsables** | La direction et la présidence mettent surtout en avant les émotions liées aux accueils et à leurs résultats. La responsable du développement évoque également les difficultés relationnelles entre bénévoles. |
| **Mise en regard** | Convergence sur l'importance de la mission et du sentiment d'utilité. Différence dans la place accordée aux difficultés internes à l'association. |

**2. Des expériences différentes selon les personnes**

| | |
|---|---|
| **Entretiens bénévoles** | Les récits montrent des intensités émotionnelles et des manières de vivre l'engagement diverses, en lien avec les parcours antérieurs, les responsabilités et la vie hors de l'association. |
| **Entretiens avec les responsables** | Les responsables reconnaissent l'hétérogénéité des engagements et soulignent notamment les différences de profils, de moments de vie et de contextes locaux. |
| **Mise en regard** | Convergence sur la diversité des expériences. Les catégories mobilisées pour l'expliquer ne sont pas toujours les mêmes : histoires singulières et positions vécues d'un côté, profils et contextes de l'autre. |

**3. Les ressources et l'accompagnement**

| | |
|---|---|
| **Entretiens bénévoles** | Les bénévoles décrivent des soutiens concrets, notamment auprès de leurs interlocuteurs de proximité, mais aussi des hésitations à solliciter de l'aide ou à exprimer certaines difficultés. |
| **Entretiens avec les responsables** | Les responsables présentent des ressources existantes (outils, formation, interlocuteurs). Les appréciations diffèrent quant au degré de formalisation et à la capacité d'anticiper les besoins. |
| **Mise en regard** | Convergence sur l'existence d'appuis. Différences sur la manière dont les besoins sont exprimés, repérés et pris en charge ; distinguer ressources proposées et soutien effectivement vécu. |

**Précision méthodologique**

Ce tableau illustre une étape intermédiaire de comparaison des matériaux : repérer des convergences et des écarts de perspective, puis les réexaminer à partir des récits complets et de leur contexte. Les thèmes ont été regroupés pour la lisibilité de l'annexe. Cette sélection ne constitue ni une restitution exhaustive du corpus ni une validation indépendante des interprétations.