



**HAL**  
open science

# La cause contre l'engagement? Paroles de salarié.e.s et d'enquête dans le secteur associatif. Restitution de deux ouvrages

Emilie Lanciano

## ► To cite this version:

Emilie Lanciano. La cause contre l'engagement? Paroles de salarié.e.s et d'enquête dans le secteur associatif. Restitution de deux ouvrages. 2022. halshs-04717818

**HAL Id: halshs-04717818**

**<https://shs.hal.science/halshs-04717818v1>**

Submitted on 2 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Les  
Carnets  
de la Chaire  
ESS

---

## La cause contre l'engagement ?

Paroles de salarié.e.s  
et d'enquête dans le secteur  
associatif. Restitution  
de deux ouvrages

*Emilie Lanciano — Février 2022*

— université  
— lumière  
— LYON 2

CHAIRE  
D'ÉCONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE

ESS

# Les Carnets de la Chaire ESS

Les carnets de la chaire rendent compte de travaux réalisés dans le champ de l'ESS. En adoptant un format court et accessible ils ont pour objectif de favoriser la transmission de connaissances à destination des organisations et personnes impliquées dans l'ESS, afin de leur permettre de :

- Réfléchir et situer leur pratique
- Accéder à des savoirs qui leurs sont utiles et applicables
- Susciter la curiosité pour les activités de recherche en ESS

Les carnets de la chaire peuvent donc être l'occasion de restituer une expérience pédagogique et/ou de recherche menée notamment dans le cadre de la chaire, mais également de proposer une synthèse ou une réflexion sur une question/enjeu associée au champ de l'Economie Sociale Solidaire, etc.

## Sommaire

- **Introduction**
- **Le corpus : des ouvrages témoignages, soin et manifeste**
- **La cause contre l'engagement**
  - Ce que permet la cause : articuler engagement et emploi
  - Mais la cause mérite bien quelques sacrifices...
  - ...de l'adversité et de la persévérance
  - Mais la cause empêche toute dynamique collective
- **Les contours flous de l'organisation : il est où le patron ?**
  - La figure étrange & ambiguë de l'employeur
- **Conclusion : Que faire ?**

# La cause contre l'engagement ?

Paroles de salarié.e.s et d'enquête dans le secteur associatif.  
Restitution de deux ouvrages

Emilie Lanciano — Février 2022



### Contexte

Cette note a été rédigée dans le cadre des travaux du Groupe Thématique « Organisation du travail, engagement et qualité de l'emploi » de la chaire.

# Le corpus : des ouvrages témoignages, soin et manifeste

« Ici tu travailles pour quelque chose qui a du sens, on ne peut pas tout avoir »

Verbatim issu de P. D. Russo, Souffrance en milieu engagé.  
Enquête sur des entreprises sociales

Travailler dans une organisation de l'Économie Sociale et Solidaire constitue souvent, et notamment pour des étudiant.e.s ou salariés, une promesse de travailler autrement et/ou pour pas n'importe quoi, pour une « cause ». (Cottin-Marx, 2021, Darbus, Hely, 2010 ; Lanciano, Lima, Rodet, 2019)

Cette promesse concerne la qualité et l'utilité de l'activité, particulièrement dans les associations et les entreprises sociales dont l'objet et la mission consistent à répondre à des besoins sociaux. Bien loin des *bullshit jobs*, le travail salarié dans l'ESS serait alors, en plus d'une activité rémunératrice, un engagement au service de causes sociales, économiques ou environnementales.

Le salariat dans l'ESS serait un salariat de sens et d'utilité sociale.

Pourtant, les associations et les entreprises sociales sont des organisations comme les autres ; elles rencontrent des difficultés financières, organisationnelles et restent inscrites dans un ordre marchand. Malgré la cause et la mission, travailler n'est pas toujours une sinécure et les promesses ne se réalisent pas toujours. Certains ouvrages, publiés récemment donnent à voir

des salariés éprouvés par des situations de travail, bien loin de la promesse du sens et de l'utilité. Ces ouvrages ne sont pas le fait de chercheur.e.s ayant enquêté.e.s sur des terrains de façon externe, ils sont écrits de salarié.es, anciens salarié.s, qui témoignent de leur expériences de travail.

Ces témoignages de personnes militantes permettent de souligner les mécanismes par lesquels le sens et la mission de ces organisations deviennent un instrument d'épuisement, de souffrances et parfois d'exploitation. Ils constituent donc un matériau riche et original que ce carnet propose d'explorer.

A travers la restitution de ces ouvrages, il ne s'agit pas de remettre en cause la pertinence et l'authenticité des promesses de ces structures concernant le travail. L'analyse de ces ouvrages s'attache en revanche à comprendre comment le sens, l'éthique, la cause sont mobilisés par les personnes concernées (employeurs et les témoins salariés eux-mêmes) pour justifier de travailler dans ce champ.

Ces deux ouvrages, assez courts, publiés assez récemment, 2017 et 2020, ont donc en commun de recueillir des témoignages et porter une analyse critique de ces expériences. On trouve peu de références externes ou théoriques ; l'accent est mis sur une analyse autonome des personnes qui ont éprouvé ces expériences.

Ils portent tous les deux sur des expériences dans des associations, impliquées dans la réponse à des besoins sociaux pour le premier, association militante et écologique pour le second. Ces cas sont en revanche bien différents :

- dans le cas du premier ouvrage, les associations décrites sont soumises à de fortes pressions économiques et sociales externes qui expliquent en grande partie les difficultés des salariés.

- En revanche, dans le second ouvrage qui relate le récit de salarié.es de Kokopelli, les pressions sont directement produites par l'objectif et la mission politique de l'association (et peut-être la personnalité des dirigeants qui semblent occuper une place centrale).

Si ces situations sont bien différentes, les deux ouvrages décrivent les mécanismes vicieux ou vertueux par lesquels ces pressions suscitent l'engagement mais également de la souffrance, du stress et de l'exploitation.

Enfin on peut percevoir une double fonction de ces documents : une fonction de manifeste et de dénonciation de pratiques instrumentalisant l'engagement ou utilisant les difficultés économiques pour justifier l'intensification du travail, mais également une fonction de récit soin en forme de catharsis.



« Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif »

Lily Zalzett, Stella Fihn, 2020, *Te plains pas, c'est pas l'usine,*

*L'exploitation en milieu associatif,* Niet Editions

Terrain : associations appartenant le plus souvent au champ de l'action sociale  
« Te plains pas, c'est pas l'usine » a été publié en 2020, aux étudiants Niet, maison d'éditions de critique sociale, engagée dans le refus des dominations (p.108) . Lily Zalzett,

Stella Fihn travaillent toutes les deux dans des associations. L'ouvrage donne à voir des témoignages de salariés associatifs. Basé sur l'expérience des autrices mais également de nombreux témoignages il s'attache à montrer une « idéologie du dévouement ».

Les nombreux verbatims illustrent en quoi et comment l'engagement et la reconnaissance peuvent être des facteurs de souffrance et d'aliénation mais également les différentes formes de justification qui font que ces salarié.es restent et ne changent pas de travail.



« **Nous n'irons plus pointer à Gaïa –**



**Le Grimm** » *Le Grimm*, 2017,  
*Nous n'irons plus pointer chez Gaïa*  
*Jours de travail à Kokopeli*  
Paru le 23 mars 2017



Terrain : association  
commercialise écologiste

L'ouvrage recueille et analyse des témoignages d'anciens salariés de l'association Kokopeli qui commerciale des semences anciennes ou nouvelles dans le but de les préserver. Toutes les personnes qui témoignent, ont adhéré au projet : elles sont passées de militant.es, bénévoles à salarié.es. Il décrit « les formes spécifiques

d'une exploitation classique (...) et illustre l'injonction contradictoire qui est faite au travailleur exploité au nom d'une cause ». Il pointe « le décalage systématique entre ses discours et la réalité de ses pratiques commerciales et salariales. »

La division concrète du travail et le processus de croissance sont particulièrement décrits et constituent un ressort de l'exploitation. Description donc d'une organisation du travail dominée par des tâches de manutention, de préparation de colis, tâches répétitives et particulièrement contrôlées d'un côté et de l'autre par des informaticiens qui contrôlent et optimisent la chaîne.

## La cause contre l'engagement

*Si la cause est au cœur de la promesse de travail dans ces organisations et constitue un moteur de motivation et d'engagement pour les salarié.es, elle peut agir également contre l'engagement individuel et collectif en reléguant toute dynamique collective, prise de parole perçues comme menaçantes pour la cause.*

### **Ce que permet la cause : articuler engagement et emploi**

Les associations dont il est question dans ces deux ouvrages sont investies dans des causes importantes. Les salarié.es auteurs sont directement impliqués dans ces missions à la fois en tant que salarié.e mais également en tant que personne. Rien à voir avec un emploi quelconque, ici la promesse du travail est ambitieuse :

« En travaillant pour une cause qui nous dépasse, nous pourrions donner un sens politique à notre activité salariée, prolonger nos engagements militants et travailler dans un esprit de camaraderie avec de gens qui partagent notre passion ou notre colère. » (Le Grimm, p 12)

Les ouvrages mettent en lumière de nombreuses dimensions positives procurées par la cause de l'association. Ainsi, la nature de l'activité de travail s'efface alors au profit des vertus et de conséquences de ces actions. Ce sont des activités gratifiantes : « L'auteure aimerait pouvoir dire qu'elle s'est révoltée contre ce discours patronal dégueulasse. La réalité, c'est qu'elle a été flattée d'être reconnue comme une salariée dévouée. » (L. Zalnett, S. Fihn, p.1) mais également des pratiques « qui permettent de réfléchir,

de se concerter, de travailler en collectif » « qui laissent une marge de manœuvre aux salariés ». Lily Zalnett et Stella Fihn décrivent des organisations agiles et flexibles, bien loin des standards bureaucratiques ; ces caractéristiques donnent un pouvoir d'agir aux personnes. « Même s'il y a des salariés qui se font engueuler tout le temps, qui ne comptent pas leurs heures, des services civiques rincés et une remise en question impossible, ici, on est cool, on travaille dans les marges, on bricole, on est tous dans le même bateau », p8.

### **Mais la cause mérite bien quelques sacrifices ...**

Cet alignement entre emploi et engagement produit toutefois des mécanismes de justification quelque peu vicieux. Une fois admis l'adhésion à la cause (cf. Encadré 1), c'est précisément celle-ci qui sert à justifier une adhésion totale et aveugle à l'organisation et ses activités. La force et la nécessité de la cause méritent bien quelques sacrifices et renoncement de la part du salarié.e.

« On nous demande d'être dévouées à la cause sans aucune place faite à notre engagement, qu'on nous demande une adhésion aveugle. »

Ainsi, une salariée fournit la justification suivante pour ne pas être complètement submergée par son travail : « Je suis toujours obligée de me présenter comme quelqu'un qui en fait énormément, qui se donne à 200% sinon on parle dans mon dos, on me soupçonne de pas être dévouée à la cause. On dit « si elle n'aime pas faire ça, faut pas travailler dans une asso. » (L. Zalnett, S. Fihn, p. 14).

### **... de l'adversité et de la persévérance**

Les associations citées notamment dans « Te plains pas, c'est pas l'usine » comme toutes les organisations du secteur sanitaire et social reposent sur des modèles économiques hybrides et instables, dans lesquels les

ressources publiques occupent une place importante. L'encadré 3 montre comment ces logiques par projets participent à transformer le fonctionnement des associations et leur cause même.

L'obtention des fonds publics est soumise à la logique de l'appel à projets et des marchés publics, bien décrites par M. Hely et plus récemment par S. Cottin-Marx. Ces logiques entraînent des fortes transformations dans le fonctionnement de ces organisations :

- Le recours aux marchés publics produit des injonctions contradictoires : ainsi, des stratégies de mutualisation avec des acteurs de leur territoire (et donc d'autres associations) sont largement favorisées et recommandées alors même que les associations sont également soumises à des critères d'efficacité et compétitivité.

- La réponse aux appels d'offre et marchés publics influence la nature des activités des associations : « le glissement est souvent imperceptible : on se dit d'abord qu'il suffit d'adapter son discours pour obtenir les subventions mais qu'ensuite, on conservera une autonomie d'action »... « on se dit que si ce qui est demandé dans un marché public entre en contradiction avec les valeurs, les propos, les pratiques de l'association, ce n'est pas grave, il suffira de « tordre la réalité » pour la faire entrer dans les cases du formulaire de demande de subvention, et on gardera la main. Mais c'est un cercle vicieux. » (L. Zalnett, S. Fihn, p. 26).

- Enfin, la réponse à ces appels d'offre conduit de fait à une bureaucratisation de l'activité et la formalisation des activités des associations sous la forme de cahier des charges, indicateurs, impacts, etc...

Au final, le financement par projets conduit à redéfinir l'activité de l'association. Une fois remplies les attentes de l'appel à projets, l'association devient potentiellement inutile. « Soit on n'a pas été efficaces, on n'a pas rempli l'objectif rempli, et alors adieu la subvention, soit

# LA CAUSE CONTRE L'ENGAGEMENT?

paroles de salarié-es



On vous promet:

tu seras utile!

ton métier aura du sens!

MAIS souvent cela aboutit à



Ce carnet se base sur deux ouvrages:



« Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif. »  
Lily Zalzett & Stella Fihn



« Nous n'irons plus pointer chez Gaïa. Jours de travail à Kokopelli. »  
Le Grimm



La CAUSE = moteur de motivation et d'engagement  
Dès le recrutement, on valorise l'engagement associatif.  
Se dévouer à la cause, c'est gratifiant... et ça mérite bien quelques SACRIFICES

La difficulté d'obtenir des financements influence l'activité, restreint l'autonomie. Il faut rentrer dans des cases, être compétitif.

Tout en « favorisant les synergies sur le territoire! »



Dès lors, toute baisse de motivation ou remise en question de l'activité est pointé du doigt comme une MENACE pour la CEBUSE

Est-ce que vous pensez que mes conditions de travail sont légales?

Traître!

Et l'employeur n'apparaît pas comme un patron, ce n'est pas de sa faute si les conditions sont difficiles, c'est à cause des difficultés financières.

La COÛERCION est NIÉE

Peace and love frère!

L'engagement pour une cause doit être encadré. Essayons de:

- Connaître ses effets pervers
- Dénoncer la PRÉCARITÉ
- Formaliser les RÈGLES & distribuer les RÔLES



on a été efficaces et il n'y a plus de besoins, donc adieu la subvention. Il faut donc trouver sans cesse de nouveaux dispositifs et de nouveaux besoins. » (L. Zalnnett, S. Fihn, p. 32).

La logique de recherche continue de financement et de réponse à des projets intervient donc directement dans l'activité des salarié.e.s qui doivent faire preuve de persévérance pour occuper leur emploi. Les injonctions à la réponse aux appels à projets ne concernent pas seulement la manière dont les besoins sont définis mais l'embauche elle-même. La relation entre emploi, travail et cause s'en trouve alors modifiée et complexifiée, plaçant certains salarié.e.s dans de drôles de situations. La figure ci-dessous décrit le processus.

La réponse à des appels à projets constitue souvent le cœur de l'activité de travail de certains salarié.e.s alors que les supports d'emploi évoluent et qu'il s'agit justement de rechercher les supports. Ces appels à projets sont destinés à justifier les emplois sur lesquels reposent cette activité et/ou améliorer leur qualité, mais également définir les objectifs et la cause à réaliser.

On demande aux salarié.e.s de trouver les financements pour leur poste afin de les rendre éligibles. Ce bricolage commence dès le recrutement et se poursuit tout au long du parcours dans l'association.

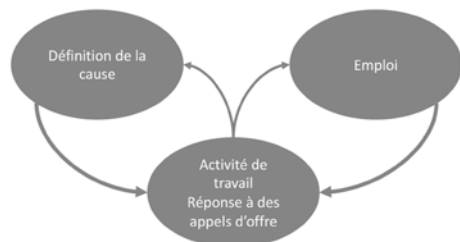


Figure 1 — Le cercle vicieux entre travail, emploi et cause

### *Mais la cause empêche toute dynamique collective*

La focalisation sur le besoin impérieux de la « cause » relègue toutes les autres questions. Les revendications quant à la précarité des contrats, la question des salaires et des rémunérations deviennent secondaires, « mesquine voire malveillante ». « Tout questionnement est retourné aux salariées qui ferait bien de se questionner sur ces motivations. Oser émettre un avis, revendiquer ses droits, c'est poser une limite à son engagement, désorganiser le travail et donc saboter la mission de l'association. » (Le Grimm, p.54)

La cause permet aussi de justifier l'absence de solidarité avec les salarié.e.s en difficultés. On ne peut pas détruire ce que l'on a contribué à construire.

Ce n'est pas l'intérêt des dirigeant.es qui est utilisé mais celui impérieux de la cause sociale ou de la planète, comme dans le cas de Kokopelli.

### *Les contours flous de l'organisation : il est où le patron ?*

Si la cause ou la mission sociale de l'organisation peut conduire à des situations de dévouement excessif aux dépens notamment de dynamique collective comme on vient de le voir, les ouvrages donnent également à voir des troubles dans les relations entre les acteurs des associations, qu'ils soient salarié.es, bénéficiaires, employeur.es, militant.es.

Au-delà du cas particulier de ces associations, les contours flous des fonctions et de la qualité des acteurs constituent une caractéristique récurrente dans les OESS, qui peut être source de troubles pour les salarié.e.s notamment. La double qualité est un des fondements de l'économie sociale notamment et surtout pour les mutuelles et les coopératives.

• Dans une mutuelle, comme son nom l'indique, l'assuré.e est aussi l'assureur puisque →

#### PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Les processus de recrutement dans les organisations de cause constituent une étape cruciale pour garantir l'engagement et l'adhésion des salarié.es. Ce sont évidemment des compétences spécifiques mais également les qualités plus personnelles et subjectives qui sont particulièrement recherchées.

Lors du recrutement, « Nous n'irons plus pointer à Gaïa » montre que l'alignement à la cause est central : « on exige de la salariée qu'elle adhère totalement à sa mission ». Les salarié.e.s sont d'ailleurs d'anciens bénévoles, militant.es de la cause. Lors des embauches, l'engagement militant est même présenté par l'employeur comme la raison d'être et la finalité de l'emploi.

Recruter des personnes déjà engagées dans l'organisation constitue également un moyen pour s'assurer de l'alignement à la cause. Cela concerne en premier lieu des personnes bénévoles ou militantes mais également des personnes bénéficiaires comme c'est mentionné dans « Te plains pas c'est pas l'usine ». L'organisation donne alors leur chance à des personnes qui ont eu des parcours chaotiques. Les parcours de vie des salarié.es donnent souvent à voir des changements de situation : de bénéficiaires, bénévoles à salarié.es.

#### DES CRITÈRES DE RECRUTEMENT LIÉS À LA PERSONNE ET CE QU'ELLE PEUT APPORTER

Au-delà des compétences techniques, ce sont donc des savoir-être, des expériences de vie et des engagements qui constituent souvent dans les organisations de cause un critère important de recrutement. Les salarié.e.s ne sont pas généralement embauchés pour effectuer une tâche précise mais au regard de « ce qu'ils sont socialement avant de travailler là ». Les raisons de l'embauche peuvent être directement liées à la nature du réseau que la personne détient et qu'elle pourra mobiliser de façon informelle. Une personne peut être embauchée car son profil entre en cohérence avec les injonctions d'un projet ou les contraintes d'un contrat aidé.

Cela pose cependant un certain nombre de problèmes : manque de professionnalisme, situation inégale, sentiment de reconnaissance et risque de domination ... qui peuvent être finalement la source de stress et de difficile intégration dans le travail.

→ ce sont les cotisations qui alimentent les fonds de garantie.

- Dans une SCOP, où le salarié.e est aussi associé ou dans les coopératives de consommation dont les associé.es sont aussi les consommateurs/consommatrices.

- Pour les associations, la double qualité n'est pas automatique car les bénéficiaires ne sont pas toujours membres de l'association, comme par exemple les associations caritatives ou les ONG.

- Dans les CAE, la personne revêt une triple qualité, salariée, associée et entrepreneure. Ce principe est l'illustration du principe communautaire et mutualiste de l'économie sociale. Il est cependant susceptible de produire de tensions dans son articulation avec la relation de travail qui relie le salarié.e et l'employeur.

#### LA FIGURE ÉTRANGE & AMBIGU DE L'EMPLOYEUR

Les récits et analyses livrées dans les deux ouvrages mettent en lumière la complexité de ces relations, avec particulièrement une figure d'employeur difficilement identifiable et soumise à tensions paradoxales.

Dans l'ouvrage portant sur les associations, la personne identifiée comme incarnant la relation salariale apparaît plutôt comme le manager ou le chef.fe d'équipe, dans le cadre classique d'une relation hiérarchique. Son rôle n'est alors pas beaucoup plus enviable : le chef.fe de service doit prendre en charge les situations administratives et financières ; il/elle est en relation directe avec les parties prenantes et financeurs.

« Il me dit qu'il est fatigué lui aussi, que ses journées sont difficiles, qu'il galère avec les institutionnels, qu'on lui a encore coupé une subvention (...) Il veut surtout que cela roule. Que ça marche. Et il crie, il s'énerve. (...) » (L. Zalnett, S. Fihn, p. 17).

Il ne représente pas le pouvoir politique, représenté par le conseil d'administration,

ni le pouvoir financier, il ne revêt que la fonction gestionnaire et managériale. « Le chef n'est pas un patron : il n'investit pas son propre argent, en attendant un retour sur investissement.

C'est un gestionnaire. » (L. Zalnett, S. Fihn, p. 60). Cette invisibilité de la figure de l'employeur est directement associée à l'image d'organisation dédiée collectivement à une cause et dans lequel par conséquent les relations de salariat ordinaire seraient gommées. « L'employeur n'apparaît jamais comme un patron. Le pouvoir, la coercition, les consignes sont gommées et niées. » (L. Zalnett, S. Fihn, p. 57).

La cause peut être utilisée comme justification de mauvaises conditions comme le souligne le verbatim suivant : « si on bosse toujours plus dans de mauvaises conditions, ce n'est pas la faute de l'employeur mais parce que l'association va mal. » C'est alors que la figure de l'employeur ressurgit comme pilier de la cause : « il fait pourtant sien le discours du don de soi et du renoncement : il relève les manches tous les jours pour un monde meilleur. » (L. Zalnett, S. Fihn, p. 31).

#### DEUX EXEMPLES DE LOGIQUES VICIÉES

Une jeune personne est bénévole dans une association. Pour qu'elle soit embauchée, elle doit être domiciliée dans un quartier prioritaire de la ville. Problème, si elle a besoin financièrement du revenu, elle habite en centre-ville. Son employeur lui demande donc de trouver une adresse en banlieue et il pourra alors être embauché. (p.48)

Pour être éligible à un type de contrat, il faut être demandeur d'emploi, mais la prise en charge par l'Etat du salaire dépendra de la durée de chômage. Comme la personne est déjà en emploi dans l'association, il faudra alors la licencier, qu'elle se mette au chômage, pour pouvoir la recruter à nouveau.

Dans les deux cas, c'est la personne concernée par l'emploi qui construit le projet, ses règles et contournements et occupe de façon abstraite certes la fonction d'employeur.

#### DESCRIPTION DES EFFETS DE LANGAGE À KOKOPELLI

- « Tu n'es pas assez rentable » devient « tu n'es pas assez motivée »
- Si les salarié.e.s n'en font pas assez, c'est « du sabotage organisé »
- Aux « salariés qui posent problème » on fait peser

l'intention secrète de « détruire Kokopelli », « je m'interroge sur les raisons profondes de ta venue à Kokopelli ».

- Au sujet des syndicats, « le combat social fait partie du passé, il est rétrograde, d'autant qu'il s'agit de la survie de la planète. » (Grimm, p. 29)



## *Que faire ?*

Les deux ouvrages sur lesquels ce travail est fondé, offrent un regard très critique des organisations dans lesquelles les auteurs/autrices ont travaillé. Les associations citées constituent sans doute des cas extrêmes et ne concernent pas forcément toutes les associations.

Pourtant, les situations décrites sont porteuses d'enseignements importants pour toutes les organisations dès lors qu'elles ont l'ambition d'agir pour une mission, une cause, un besoin social. Elles dépassent donc largement le cadre des associations et concernent aussi les organisations dans lequel l'engagement et le sens au travail est mobilisé. C'est notamment le cas des structures de l'ESS mais également les fonctions du service public en proie à de multiples injonctions contradictoires.

Si la cause constitue le motif principal des maux et souffrance du travail et/ou se fait au détriment des salarié.e.s, cela signifie-t-il qu'il faille normaliser ces organisations et supprimer la cause ?

La réponse est bien entendu négative ; de nombreuses organisations appartenant au champ de l'ESS mettent en œuvre des pratiques pour contrer ces effets : il nous semble que ces organisations ont en commun d'intégrer la question salariale dans le projet politique et la cause poursuivie par l'organisation. Concrètement, il semble qu'il importe :

- de connaître et identifier les effets pervers de ces/nos intentions,
- de dénoncer la précarité des conditions de vie, travail, emploi de/dans ces organisations.
- de bâtir des organisations dans lesquelles les rôles sont identifiés, distribués et les règles sont formalisées, discutées et remises en question.

# La cause contre l'engagement ?

**Paroles de salarié.e.s et d'enquête dans le secteur associatif. Restitution de deux ouvrages**

---

---

Cette note de lecture porte sur la relation entre engagement, travail salarié et éthique au travail dans les organisations de l'ESS et particulièrement les associations. Elle établit donc une recension et une analyse de deux ouvrages publiés récemment de récits d'anciens salarié.e.s de structures associatives. A travers la restitution de ces ouvrages, il ne s'agit pas de remettre en cause la pertinence et l'authenticité du projet social et de la mission de ces organisations. Il s'agit en revanche de comprendre comment le sens, l'éthique ou la cause sont mobilisés par les personnes concernées (employeurs et témoins salarié.e.s eux-mêmes) pour justifier des conditions de travail difficiles et éprouvantes.

