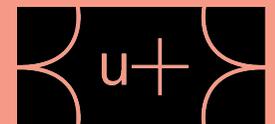


Le Travail Qui Vient

# L'ER

Une entreprise fictionnelle de 2050 imaginée par le groupe formé  
par l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes

Un projet mené par :



## Comment lire ce livret ?

Ce feuillet fait partie des six histoires résultant du projet collectif “le Travail qui Vient”.

En 2023, le Réseau Université de la Pluralité (U+) a emmené l’Anact-Aract dans un exercice de prospective unique en son genre: imaginer collectivement l’avenir du travail dans notre monde en métamorphose, avec l’aide d’artistes et dessinateur·ices et par le biais de la fiction!

Ce document revient sur une des six histoires créées dans ce cadre. Il reflète les choix créatifs des membres du groupe de professionnels réunis pour l’occasion: représentant·es de l’Anact et de l’Aract Auvergne-Rhône-Alpes, d’entreprises, d’associations, d’institutions et de partenaires sociaux, etc.

Jérôme Bouquet, artiste-auteur, les a traduits en une bande dessinée qui donne vie à la fiction créée.

Outre la mise en bulles de situations choisies au sein de l’ER, vous trouverez dans ce livret, des précisions sur les caractéristiques de l’entreprise fictionnelle et du travail en son sein.

La retranscription des éléments ainsi que le médium artistique choisi nécessitent un parti pris par leur auteur·ice et le choix de coupe subjectif de retenir tel ou tel aspect dans les histoires. Les ellipses dans les récits vous donnent l’occasion de laisser libre cours à votre propre imagination. Vous êtes invité·es à remplir ces vides narratifs en vous laissant guider par votre créativité.

Vous trouverez, sur la page du [Travail qui Vient](#), des matériaux complémentaires. Notamment la description du projet et la méthodologie de construction des six fictions.

L’ER en BD 3  
par Jérôme Bouquet

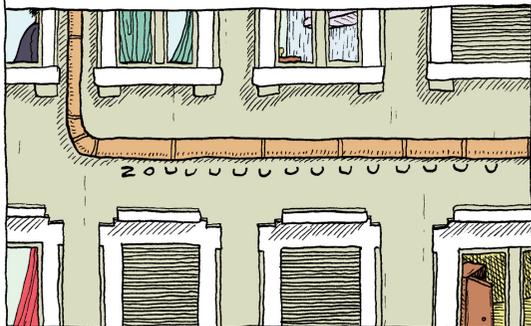
Le monde de l’ER 5

Fiche signalétique et  
caractéristiques de l’entreprise 6

Caractéristiques du travail  
dans l’entreprise 8

La crise et sa résolution 10

À travers la France et depuis de nombreuses années, les citoyens ont vu fleurir de nouvelles méthodes de traitement des déchets.

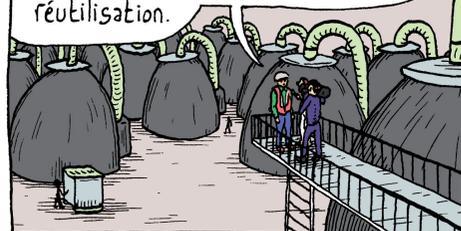


Leader sur le marché du prélèvement à la source et du retraitement, l'E.R., pour "Entreprise régénérative", a son siège dans la ville nouvelle de Greencity.



Dans une usine de retraitement, nous interrogeons Victoriano à propos du processus.

En fait, l'E.R. a conçu un système qui gère les déchets de A à Z, de leur production à leur réutilisation.



« Tout commence avec les collecteurs installés chez les particuliers. »



« Le déchet est scanné pour l'identifier et le diriger vers la bonne usine. »



Nous retrouvons Jacques à la direction.



L'E.R. est une entreprise familiale. Ma sœur Line et moi la codirigeons.



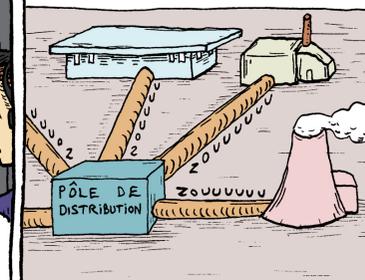
« Les déchets suivent alors le tuyau jusqu'à un pôle de distribution au centre du territoire »



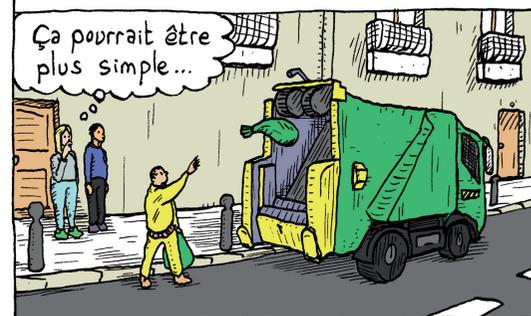
À noter que le tuyau des WC va directement à l'usine de recyclage en engrais agricoles.



« Ensuite les déchets sont envoyés par pipelines vers les usines de traitement selon leur catégorie. »



« Ce sont nos grands-parents qui l'ont fondée. Leur idée novatrice était que la collecte et le traitement du déchet se fasse d'un seul tenant. »

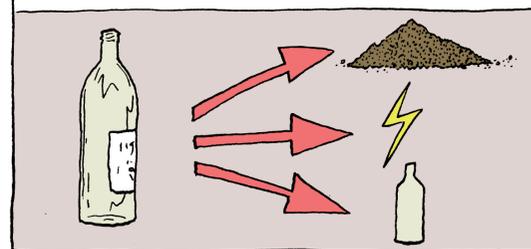


C'était des soixante-huitards, ils voulaient changer le monde !



Mais grâce à leur impulsion, le système du retraitement a été révolutionné !

« À la base, les objets industriels sont conçus pour avoir plusieurs vies. Certains sont nettoyés ou réparés pour être réemployés, d'autres transformés en matières premières ou en énergie. »



« Puis tout ça est réinjecté localement. »





Dans une heure on a rendez-vous avec la directrice des richesses. On peut se poser un peu.

C'est rare de se retrouver tous ici.

Oui, c'est vrai...



Tiens, ça discute là-bas.

Mmh!

Faut dire que depuis que c'est de la chicorée, plus personne vient!

HA HA HA

C'est surtout à cause de nos organisations déstructurées qu'on est moins nombreux.

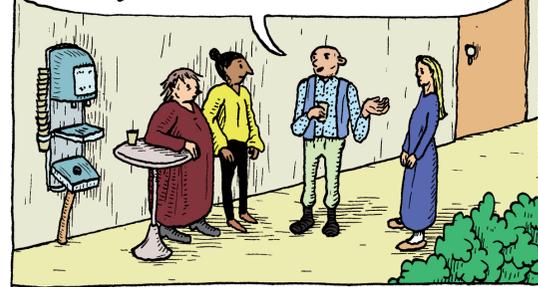


Ça a l'air intéressant, tu filmes discretos?

Mmh.

Depuis qu'on s'est organisé en grappe, en fait.

Le problème, comme je l'expliquais à Line tout à l'heure, c'est que la gestion des gens qui travaillent pour l'E.R. n'a pas évolué de la même façon que l'organisation de la production.



Ben, en même temps, dans la grappe, on en a de la mairie, du conseil départemental, d'anciens prestataires de l'E.R., de l'agence de l'eau, et je sais plus quoi d'autre...



Moi, au secrétariat, je galère à savoir quoi est à qui.

Oui, c'est aussi pour ça qu'à la direction on veut créer un indice de coopération, pour savoir qui produit quoi comme valeur, et mieux la répartir après.



Et ça marche?

On bute sur la volonté de chacun. Les différents acteurs ont peur d'y perdre des plumes. Mais on y arrivera!



Mais la valeur, c'est la taxe sur les déchets reversée à l'E.R., non?

À l'origine, oui!

Maintenant, c'est plus complexe. Avant, plus les gens jetaient, plus on gagnait. Aujourd'hui, les pouvoirs publics veulent moins de déchets, mais toujours plus de recyclés...



Et du coup les tensions s'accumulent... En fait, Line, il faudrait peut-être créer une sorte de grappe sociale, quelque chose qui nous fédère...



J'en reviens à mon histoire de personnel. Nous, les travailleurs, on travaille avec un collectif d'acteurs. Ça pose un certain nombre de problèmes, mais on ne sait pas où les résoudre.

C'est-à-dire qu'il n'y a pas de liens entre travailleurs comme il y a des liens entre les entreprises de la grappe.



Qu'est-ce que tu en penses?

C'est très intéressant. Tu devrais en parler à Jacques, mon frère, il saurait mieux te répondre!

Bon, je file, j'ai rendez-vous pour une interview.



Hé hé! C'est difficile la vie de médiateur interne, hein?

Tu vois Robert, ça c'est du travail de journalisme! Mmh...



C'est dans ces moments que je me dis que le bon vieux rapport de force avait du bon.

## Le monde de l'ER

Un événement ou un conflit majeur en lien avec le changement climatique a conduit à un “monde d'après”. Il n'est pas fondamentalement différent mais le monde a changé.

Une partie de la planète est devenue inhabitable. Il fait très chaud.

Les citoyens se sont regroupés dans certaines zones, plutôt semi-rurales.

Ils vivent dans des habitats individuels qui reposent néanmoins sur des espaces partagés. La faune s'est développée dans ces espaces et on côtoie régulièrement de gros mammifères, vaches ou autres nouveaux voisins.

Les routes sont calmes, les voitures ne marchent plus, les transports sont doux et collectifs, on est constamment bercé par le bruit des oiseaux.

La compétition pour les ressources rares est toujours plus vive et dégénère parfois en conflit. La plupart des activités se sont relocalisées à l'échelle de territoires infranationaux. Au sein de ces territoires, on valorise la solidarité, le soin, la coopération, la frugalité et l'ingéniosité pour faire mieux avec moins. La croissance économique n'est plus un référentiel pertinent.

La technologie numérique a continué de progresser. Les intelligences artificielles sont des outils essentiels dans la gestion des organisations et des territoires. Démondialisation oblige, elles sont désormais elles-mêmes locales et frugales. On n'utilise donc plus tellement la technologie à des fins individuelles: c'est la fin des écrans et des TV!

## Fiche signalétique de l'ER

**ACTIVITÉ:** service de “régénération territoriale” à partir de la collecte de déchets.

**FORME JURIDIQUE:** entreprise familiale. En 2040, elle s’est reliée en “grappe” avec de nombreuses autres organisations du territoire.

**DATE DE CRÉATION:** 1968. Aujourd’hui, la quatrième génération est à la tête de l’entreprise.

**LOCALISATION:** sur un territoire défini mais inconnu, sans doute à l’échelle d’une communauté de communes ou d’une agglomération.

## Caractéristiques de l’entreprise

### Raison d’être et activité

A l’origine spécialisée dans la collecte et le traitement des déchets, l’ER a évolué vers une prestation intégrée de “régénération territoriale”. Un “Merdoduc” collecte les déchets à la source vers des conteneurs qui les trient et leur donnent, à plus de 80%, une seconde vie: réparation, réutilisation, recyclage ou transformation en énergie. L’objectif est, en particulier, de rendre le territoire autonome en énergie et très peu consommateur de ressources non-renouvelables.

Plutôt associée à l’innovation sociale dans les années 2020, l’activité d’ER est devenue un métier d’innovation en pointe dans les années 2050.

Le système est clonable sur d’autres territoires.

### Zoom : une question de valeur

La dimension systémique de l’activité, ainsi que son organisation en grappe, oblige l’entreprise à s’interroger sans cesse sur la mesure de la valeur qu’elle crée ainsi que sur la répartition de cette valeur. L’ER réfléchit par exemple à définir un “indice de coopération” au sein de la grappe.

## Modèle économique

L'ER vivait à l'origine d'une taxe sur les déchets et de subventions publiques. Le modèle s'est complexifié à mesure que l'offre s'étendait: l'ER est par exemple rémunérée en fonction de la réduction des déchets collectés, du taux de couverture des besoins du territoire en matériaux et énergie. Une tension se fait sentir entre le modèle historique, qui dépend du volume de déchets, et le nouveau, qui dépend en partie de la diminution de ce volume.

## Statut et gouvernance

Au démarrage, l'ER était une entreprise familiale à la gouvernance assez traditionnelle, qui intégrait l'essentiel des maillons de la chaîne de valeur.

Assez vite, la question de l'intégration des parties prenantes s'est posée.

Plus récemment (2040), l'ER s'est installée au cœur d'une "grappe" d'entreprises du territoire, qui collaborent ensemble à la même mission régénératrice. Le fonctionnement de la grappe est collégial. L'idée historique de "famille" s'étend désormais à toutes les organisations qui participent à la grappe. La gouvernance de la grappe associe également des habitant·es élu·es.

# Caractéristiques du travail dans l'entreprise

## Conditions d'emploi et de travail

**Effectifs:** la structure juridique L'ER compte quelques dizaines de collaborateurs, en revanche, on ne sait pas bien compter le nombre d'équivalent temps-plein mobilisés sur ses missions au sein de la grappe.

**Statuts:** les collaborateurs ne sont plus rattachés à une entreprise spécifique mais à la grappe, dont les contours sont flous. Au-delà du salariat, l'ER a lancé une réflexion sur un "contrat de collaboration au bien commun", qui, lui aussi, développe la métaphore du lien familial.

**Durée:** 30 heures payées 35 pour certains, horaires et salaires variables selon les missions pour d'autres.

**Localisation:** organisation hybride, de moins en moins de gens travaillent en un lieu fixe.

## Place du collectif

**Au quotidien:** l'écosystème de la "grappe" est censé favoriser le dialogue, mais le flou de l'organisation produit l'effet inverse du point de vue des personnes qui y travaillent.

**Dans le dialogue social:** pour gérer l'allongement de la vie professionnelle, les syndicats négocient la bio-mécanisation des corps.

Un poste de médiateur, récemment créé, travaille avec de nouvelles formes de syndicats pour faire vivre un dialogue social à l'échelle des territoires et grappes. Les outils utilisés par ces médiateurs forment un continuum entre l'échelle individuelle (entretien, médiation de conflit, formation) et collective (espaces de discussion, concertation, désescalade...).

### Zoom : “Quand c’est flou, il y a un loup”

Beaucoup de personnes qui travaillent dans l’ER ou son écosystème ressentent une tension entre le sens du travail et le sens au travail. La mission est vertueuse ; en revanche, la «grappe» est complexe, elle comprend beaucoup d’acteurs avec des objectifs différents. La décision est censée y être partagée, mais dans la réalité, les décisions sont lentes, les responsabilités floues.

La grappe manque d’espaces de socialisation et de régulation, de moments pour résoudre les problèmes. De nombreuses personnes se sentent perdues et évoquent une souffrance au travail.

Même le médiateur doute de sa posture et s’interroge: le dialogue social traditionnel n’était-il pas plus simple? Ou bien, faudrait-il doubler la grappe entrepreneuriale d’une grappe sociale?

### Organisation et management

**Pilotage, collaboration et management:** l’organisation de la grappe est fractale, flexible et adaptable, mais également complexe et pas toujours lisible. Autour de l’entreprise et de la grappe, les parties prenantes locales se montrent interventionnistes au quotidien.

Les fonctions support sont pilotées par une I.A., qui recueille également les besoins exprimés par le terrain.

**Métiers et compétences:** de nombreuses fonctions sont assurées par des personnes polyvalentes et multi-activités: par exemple, responsable de projet, expert, ambassadeur, soutien/coach.

L’un des métiers-clés est celui de DARF (directeur·rice de l’administratif, des ressources et des finances).

## La crise et sa résolution

Une réglementation impose de représenter la Nature dans les entreprises et/ou grappes, à la fois au sein des instances représentatives du personnel et au niveau du Conseil d'administration ou de surveillance. L'ER doit décider de la façon dont elle va intégrer la Nature dans le fonctionnement de sa grappe territoriale, et les conséquences que cela pourrait engendrer à un moment où ses parties prenantes doutent d'elle.

Les membres des instances de gouvernance débattent de deux approches possibles:

La première reposerait sur la prise en compte quantifiée des intérêts de la Nature, traduits par des normes et des indicateurs obligatoires ou volontaires: empreinte carbone, indice de biodiversité, comptabilité triple capital... Mais qui sera garant de l'exactitude de ces indices? Quelles seraient les sanctions si les chiffres sont mauvais ou pire, faux?

La seconde reposerait sur la représentation effective du "Vivant" dans les instances: de quel "Vivant" s'agirait-il (les animaux, les plantes? À l'échelle individuelle ou des espèces? Les écosystèmes naturels?... ) et qui le repré-

senterait-il: des associations militantes, des experts, une I.A., un organisme d'État? Plusieurs de ces représentants? Avec quelle force de négociation?

Les équipes se montrent à la fois intéressées et inquiètes face à l'arrivée de la Nature dans la gouvernance. Viendra-t-elle, encore, demander des comptes supplémentaires aux collaborateurs et collaboratrices qui n'y voient déjà pas clair dans cette grappe? Rappelant que leurs conditions de travail ne sont pas épanouissantes, les équipes soulignent qu'elles font aussi partie du "Vivant" et qu'il ne faudrait pas les écarter au prétexte d'écouter les non-humains, alors que leurs problèmes à elles ne sont pas réglés. Ou bien l'introduction de la représentation de la nature sera-t-elle, au contraire, le levier pour rétablir une cohérence entre les valeurs de la grappe et les pratiques de travail?

Deux mois plus tard, le sujet de l'introduction de la nature aux instances semble avoir donné l'impulsion pour clarifier la gouvernance.

Le dialogue de grappe a enfin débuté!