



PRESENTATION DU MODELE ECONOMIQUE

I/ ATEMIS, UN FONCTIONNEMENT ATYPIQUE QUI RENVOIE A UN PROJET SOCIETAL

POURQUOI UNE PAGE RELATIVE AU MODELE ECONOMIQUE D'ATEMIS ?

Le Laboratoire ATEMIS fonde son activité sur une visée politique : la volonté de tenir la question du travail dans les mutations sociétales, les évolutions que connaissent les entreprises et les organismes publics et parapublics, et les transformations des compétences des institutions, en particulier territoriales. Il s'agit de construire des formes d'organisation, de reconnaissance et de valorisation du travail vivant favorables à l'émancipation des personnes et au développement durable des communautés humaines, des entreprises et des territoires.

ATEMIS est composé d'une douzaine d'associés, intervenants-chercheurs, prenant en charge les activités d'intervention, de recherche et d'animation de notre écosystème.

Plusieurs activités sont portées par notre laboratoire :

- l'animation d'une communauté de pensée et d'action ;
- des activités de coopération et de soutien destinées à des professionnels : en interne, auprès des consultants-chercheurs et de jeunes consultants, et en externe, membres de notre écosystème (consultants, chercheurs, animateurs de clubs...)
- des interventions et des coopérations professionnelles dans le cadre de projets ou d'accompagnement de trajectoires (entreprises, collectivités, associations, territoires) ;
- des activités de recherche, de confrontation à l'histoire de la pensée et aux savoirs académiques, sur la base de nos expériences professionnelles ;
- l'animation du débat public (conférences ATEMIS, média capacitant, invitations par d'autres).

ATEMIS emploie une personne à temps partiel pour prendre en charge la partie interne de gestion administrative.

L'activité d'ATEMIS s'appuie sur des entités juridiques, des conventions et des modes de financements habituels. L'originalité de son modèle économique tient moins à la nature de sa structure juridique qu'aux principes de son *fonctionnement* et de son *organisation*. Il nous semble

donc important de partager notre analyse de la spécificité du projet et du fonctionnement d'ATEMIS, ainsi que nos questionnements sur les limites et les alternatives que nous explorons.

QUEL EST LE STATUT JURIDIQUE D'ATEMIS ? ET CELUI DES ASSOCIES ?

ATEMIS est organisé depuis sa création sous le statut de SARL à capital variable.

Les consultants-chercheurs ont un statut indépendant, variable selon les situations personnelles. La seule activité salariée correspond au poste de gestionnaire administrative.

QUI SONT LES ASSOCIES ?

Ce sont les intervenants-chercheurs ayant chacun une partie du capital de la structure. La prise de participation dans la société ATEMIS se fait pour chacun, en dehors des fondateurs, à l'issue d'un parcours d'intégration, visant à consolider l'envie des personnes de contribuer au projet, les possibilités pratiques de coopération et la capacité de chacun de générer de l'activité.

POURQUOI UNE SOCIETE COMMERCIALE POUR PORTER LE PROJET D'ATEMIS ?

ATEMIS poursuit une démarche entrepreneuriale, qui vise à développer des activités professionnelles, source de revenu principal pour la majorité des associés. En 2001, la création de la SARL a été une réponse face à la difficulté d'universitaires de mener à bien des interventions auprès d'entreprises, de territoires, qui soient portées administrativement par leurs Universités.

POURQUOI LES ASSOCIES NE SONT-ILS PAS SALARIES ?

C'est un choix à la fois pragmatique et une orientation : l'objectif est de faire des associés des égaux, de ne pas mettre en place de logique de subordination ; Également de responsabiliser chacun quant au développement du projet et de la contractualisation sur des interventions (pas de spécialisation entre une fonction commerciale et des intervenants). Cependant, pour permettre une continuité de son activité au sein d'ATEMIS, l'un des associés est passé sous statut salarié depuis 2 ans.

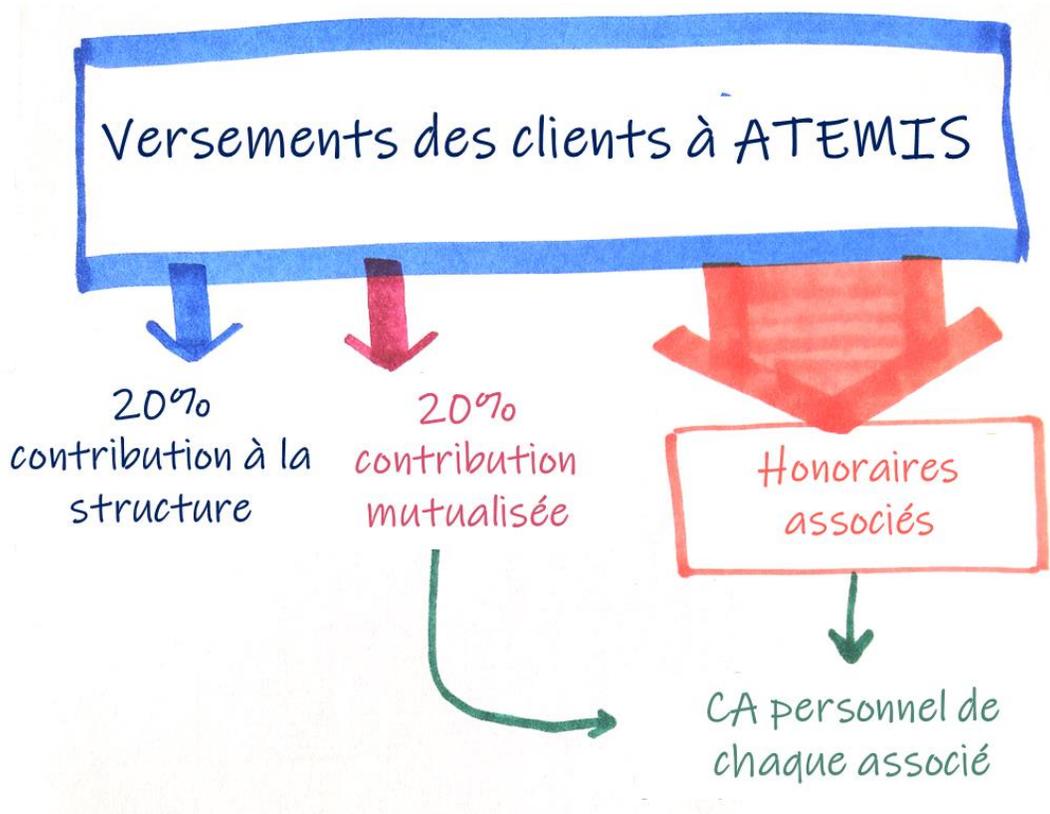
ATEMIS, UNE ENTREPRISE "CLASSIQUE" ?

Depuis son origine, ATEMIS n'a pas distribué de dividendes. Les revenus des associées sont fondés sur le travail réalisé par chacun.

Plus globalement, au vu à la fois de son projet et de son fonctionnement, ATEMIS pourrait s'apparenter à une [Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale](#), même si nous n'avons pas fait à ce jour de demande en ce sens.



COMMENT S'ORGANISE LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'ATEMIS ?



Chaque associé fait passer l'ensemble de ses activités au travers d'ATEMIS. ATEMIS facture aux clients / partenaires.

- Une première convention entre les associés acte que 20% du chiffre d'affaires hors frais de missions des associés reste au sein d'ATEMIS pour financer le fonctionnement de la SARL et permettre des investissements (matériels et immatériels).
- Depuis une année, une seconde convention amène à prélever 20% du montant restant pour l'affecter à un compte commun mutualisé.
- Le reste des honoraires est versé aux associés ayant mené à bien la mission.

Le compte commun mutualisé est redistribué tous les 2 mois, à parts égales entre les associés. Ce mécanisme permet de mettre en place une dynamique de solidarité : les associés ayant reçu au cours des 2 mois précédents des honoraires inférieurs à la moyenne des honoraires reçus par associé bénéficient d'un complément de revenu.

C'est aussi une modalité qui permet de soutenir / reconnaître l'engagement des associés dans des activités qui ne génèrent pas de revenus mais participent au projet d'ATEMIS.

ATEMIS, UN MODELE QUI FONCTIONNE ?

ATEMIS, de par son statut juridique, est vue comme une société commerciale. Ce qui rend plus difficile de rendre compte du projet politique d'ATEMIS et de solliciter / bénéficier de financements pour mener à bien des activités de recherche ou "d'utilité générale".

En conséquence, les associés se questionnent sur le statut d'ATEMIS, sans avoir pour l'instant trouvé l'alternative évidente.

D'autres limites / difficultés sont évoquées à la fin de ce document, qui renvoient plus au modèle économique d'ATEMIS qu'à son statut.

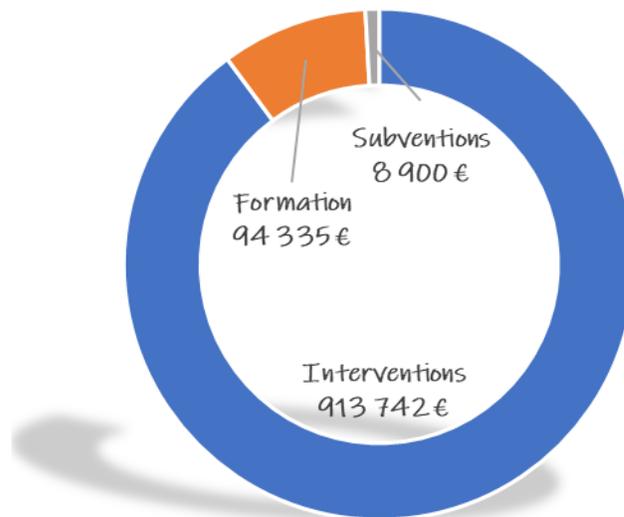
II/ ATEMIS EN CHIFFRES

QUEL EST LE CHIFFRE D'AFFAIRES D'ATEMIS ET SON EMPLOI ?

Le dernier exercice comptable d'ATEMIS est celui du 1er juillet 2018 au 30 juin 2019. Sur cet exercice, ATEMIS a réalisé un chiffre d'affaires de 1 016 977 €

Ce chiffre d'affaires est composé par plusieurs postes de recettes :

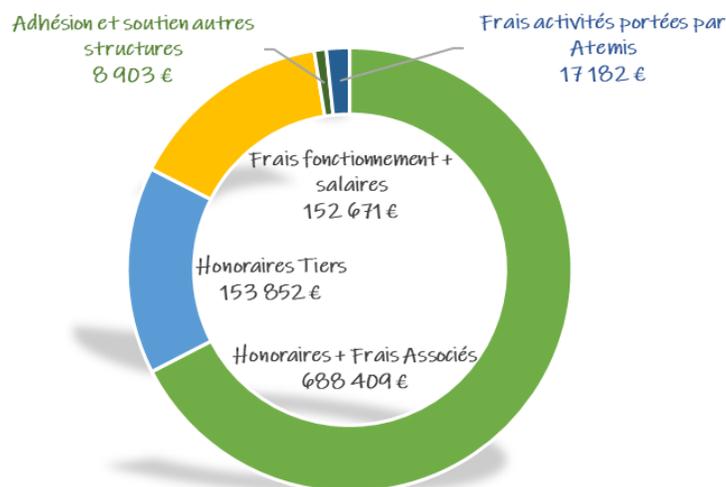
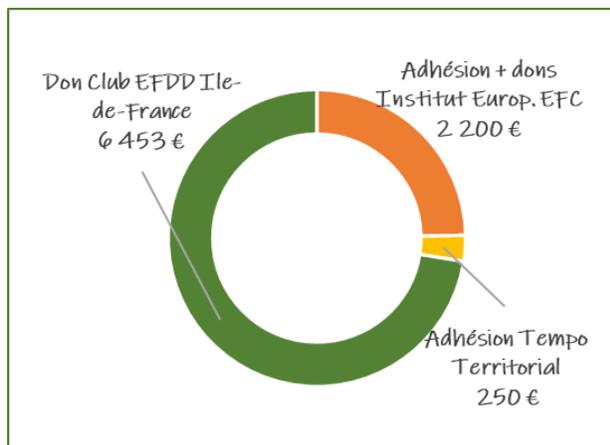
- Des interventions des associés et de tiers 913 742 €
- Des activité de formation 94 335 €
- Des subventions 8 900 €



Ce que financent les recettes :

- Honoraires des associés 615 215 € + 73 194 € de remboursement de frais de mission
- Honoraires reversés à des tiers 153 852 €
- Frais de fonctionnement et salaires 152 671 €
- Frais relatifs aux activités portées par ATEMIS
 - o Participations à des colloques, à l'Université d'été de l'IE EFC, au congrès de la SELF, etc pour 3 164 €
 - o Animations pour 3 926 € : participation au stand du salon Prourable, participation aux frais de l'Agora, location d'une salle aux Canaux pour une séance du Club EF&DD,
 - o Organisation des conférences d'ATEMIS (captation vidéo et buffet) 10 092 €
- Frais d'adhésion et de soutien à d'autres structures
 - o Hébergement, adhésion et don à l'Institut IE EFC pour 2 200 €
 - o Adhésion à l'association Tempo Territorial 250 €
 - o 6 453 € reversés à l'association de promotion de l'EFC -Ile de France créée pour reprendre le portage formel du Club Economie de la Fonctionnalité & Développement Durable

Pour l'année juillet 2018-juin 2019, ATEMIS a clôt sur un résultat de négatif de 4.040 €.



III/ CE QUE LES CHIFFRES NE MONTRENT PAS

Les chiffres du compte de résultat ne montrent pas les revenus des associés. En effet, honoraire n'est pas égal à revenu. Ils ne montrent pas non plus tout l'engagement dans le projet d'ATEMIS qui se fait pour une large part via des activités non rémunérées. Alors même que la dynamique de recherche-intervention implique la mise en place de dispositifs récurrents de travail collectif, au service du développement des ressources immatérielles d'ATEMIS.

QUELLE REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE LES INTERVENANTS-CHERCHEURS ASSOCIES ?

Comme exposé précédemment le flux de revenu de chaque associé est fortement corrélé à l'activité facturée personnelle, en fonction de la charge et du volume d'activité de chacun.

Toutefois, un dispositif de lissage et de mutualisation d'une partie des revenus (compte commun mutualisé) prend en charge la contribution de chacun à la dynamique collective et introduit un principe de solidarité.

Si l'on reprend le montant global de 615.215 € et que l'on divise par le nombre d'associées (12), on trouve un montant moyen d'honoraires facturés de 51.268 €, avec une certaine variabilité entre associés.

QUEL NIVEAU DE REVENU DES INTERVENANTS-CHERCHEURS ASSOCIES ?

Il est important de revenir sur un point : honoraire n'est pas salaire ! Ou autrement dit, honoraire n'est pas revenu. Un honoraire de 51.268€ correspond à un revenu de 31.786€ pour un associé travailleur indépendant (soit 2.648 € mensuel) ou 20.507€ (1.709 € mensuel) pour un associé sous statut de dirigeant salarié de sa société.

COMMENT CALCULER LE REVENU DES INTERVENANTS-CHERCHEURS ASSOCIES ?

Nous allons prendre pour cela l'exemple d'une journée d'intervention facturée 1200€ HT.

ATEMIS reçoit le règlement de la facture. 20%, soit 240€ alimentent le budget d'ATEMIS. Restent 960€.

20% des 960€ sont versés au compte commun mutualisé, soit 192€. Cette somme sera répartie à égalité entre les 12 associés. L'associé qui a réalisé la journée d'intervention facture 768€ d'honoraires à ATEMIS.

Cet associé peut avoir un statut de travailleur indépendant, ou peut avoir abrité son activité au travers d'une entreprise unipersonnelle. Dans tous les cas, il va avoir un ensemble de charges.

- ★ Ci-dessous une estimation à partir de la situation d'un des associés, travailleur indépendant, sur l'année 2019 :

Chiffre d'affaires HT	100,00 €
Cotisations sociales	20,75 €
Frais liés à l'activité et frais de gestion	11,70 €
Impôts / taxes	5,75 €
Résultat (= revenu net imposable)	61,80 €

(NB : Cet associé n'a pas la même couverture qu'un salarié : pas de cotisation donnant droit à un revenu en cas de maladie longue durée, pas de droit au chômage en cas d'arrêt de son activité. S'il prenait des assurances complémentaires, ses charges sociales seraient plus élevées)

Si l'on applique les proportions, au final, le revenu de l'associé est de 476 € (768€ X 0,62) auxquels s'ajouteront 16€ (1/12eme de 192€) soit 492€.

Un revenu de l'ordre de 3 500€ net mensuel (42 000 € annuels), représente environ 85 journées facturées à 1.200€ HT, ou 102 journées à 1.000 € HT.

- ★ Ci-dessous une estimation à partir de la situation d'un des associés, avec un statut de dirigeant salarié de sa société, sur les années 2018 et 2019 :

	2019	2018
Chiffre d'affaires HT	100 €	100 €
Frais (déplacements et structure)	33 €	29 €
Cotisations sociales	37 €	21 €
Impôts	-	1 €
Salaire brut	50 €	44 €
Salaire net	40 €	35 €

(NB : Cet associé cotise au régime général, en dehors du droit au chômage, et a souscrit à des assurances privées complémentaires (santé, prévoyance).

Si l'on applique les proportions, au final, le revenu de l'associé est de 307 € (768€ X 0,40) auxquels s'ajouteront 16€ (1/12eme de 192€) soit 323€.

Un revenu de l'ordre de 3 500€ net mensuel (42 000 € annuels), représente environ 130 journées facturées à 1.200€ HT, ou 164 journées à 1.000 € HT.

QUELLES ACTIVITES ET QUELS INVESTISSEMENTS IMMATERIELS RECOUVRENT CE REVENU ?

Au regard du revenu, il est important de considérer l'ensemble des activités réalisées par l'équipes d'intervenants-chercheurs d'ATEMIS.

Ces activités couvrent trois registres :

- Le **travail d'intervention / missions des intervenants-chercheurs**, autonomes dans leur travail, qui leur permet de percevoir les revenus nécessaires pour vivre.

- Les **activités relevant des investissements immatériels et d'intérêts publics** permettant de porter un projet politique de transformation sociale et de financer des actions pour instruire le débat public
 - débat public
 - conférences ATEMIS : 5 conférences par an depuis plus de 10 ans
 - interventions publiques : une quinzaine de conférences, séminaires,...
 - animation d'écosystèmes et associations
 - Association Travail et Politique
 - Club Economie de la Fonctionnalité & Développement Durable –Ile de France
 - Club Noé (Conseil d'Orientation et Conseil d'Administration)
 - autres club...
 - Association Travail Santé Société Territoires
 - Association Tempo Territorial
 - activités de recherche
 - séminaire de recherche ATEMIS
 - publications <https://www.atemis-lir.fr/publications/>
 - partenariats de recherche
 - articles et communications
 - participation à des comité scientifique
 - représentation dans institutions tiers
 - ...

- Les **investissements immatériels pour la gouvernance et l'organisation** du travail collectif : organisation réflexive et de coopération

IV/ ANALYSE DU POINT DE VUE DE L'EFC : LES LIMITES / ENJEUX

Au travers du prisme de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, nous identifions un ensemble de limites et enjeux :

- La reconnaissance de la valeur créée

Il est très difficile de sortir d'un mode de conventionnement par jour d'intervention associé à un niveau d'honoraire journalier. Ce qui ne centre pas la relation sur une discussion en termes de valeur créée (quels sont les effets utiles de l'accompagnement ?).

L'idéal serait d'aller dans une forme de contractualisation autour d'un niveau de dépense acceptable associé à une évaluation des effets utiles qui mette (en partie) à distance la question des moyens (nombre de jours).

- Les investissements immatériels au service de l'approfondissement de la doctrine.

Aujourd'hui ces investissements sont très largement supportés par les associés. ATEMIS ne reçoit aucun financement pour développer des REX qui permettent de faire évoluer le référentiel, pour animer des journées de recherche, etc. Certaines conventions portent cependant sur des activités de recherche qui font progresser la doctrine et peuvent ensuite être reprise dans les interventions ou donner lieu à de nouvelles capacités d'intervention. Cependant, la capacité (disponibilité temporelle, revenu) à mener à bien ces investissements passe très largement par le fait que les prix de journée de nos interventions permettent de se dégager du temps / des moyens.

Certains partenaires reconnaissent cet engagement qui justifie un prix d'intervention journalier qui ne soit pas aligné sur les pratiques de certains cabinets de consultants. Cependant cette reconnaissance est largement informelle ce qui entraîne une fragilité : comment justifier l'écart de prix de journée lorsque l'on est interpellé en tant que commanditaire ?

L'idéal serait d'aller vers une reconnaissance formelle de ces investissements et de leur valeur, avec un fléchage de certains revenus sur ces investissements. Et en contrepartie la mise en place d'un espace de dialogue permettant aux partenaires de donner leur avis / partager les orientations d'ATEMIS / faire le lien avec leurs enjeux.