

## Impact de la crise sanitaire sur les entreprises sociales et pistes de réflexions

9.11.20

La crise du Covid renforce les contraintes économiques des entreprises sociales qui sont exposées à des difficultés économiques conjoncturelles qui pourraient devenir structurelles (licenciements économiques, faillites...) et doivent être accompagnées dans cette transition.

### **Les entreprises sociales sont indispensables, demain encore plus qu'aujourd'hui.**

Les entreprises sociales sont aujourd'hui sur le terrain pour apporter des solutions aux plus fragiles. Elles ont pour cela de nombreuses forces : elles sont capables de trouver rapidement des solutions nouvelles pour répondre aux besoins sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires de leur territoire et de leurs bénéficiaires, elles ont l'habitude de manœuvrer agilement dans des contextes difficiles, elles sont résilientes. Leur sens de l'intérêt général et leur enthousiasme leur permettent de poursuivre et d'amplifier leurs actions. Les entreprises sociales seront d'autant plus indispensables demain qu'elles prendront soin des personnes fragilisées par la crise et par la récession à venir (précarisation, inégalités d'accès aux soins, à l'éducation, etc.).

### **Les entreprises sociales font face à des difficultés conjoncturelles qui pourraient devenir structurelles.**

Certaines d'entre elles savent se repositionner pour continuer à délivrer leurs services, d'autres ont vu leurs activités s'intensifier et doivent gérer une croissance rapide, quand d'autres sont encore à l'arrêt ou repartent avec difficultés. La crise économique qui s'annonce renforce les contraintes économiques des entreprises sociales, qui ont des modèles économiques fragiles. Elles sont exposées à des difficultés conjoncturelles qui pourraient devenir structurelles.

### **Ronalpia s'essaie à un diagnostic quantitatif et qualitatif auprès des entreprises sociales de sa communauté.**

Ronalpia accompagne depuis 2014 les entreprises sociales en Auvergne-Rhône-Alpes. En tant qu'accompagnateur territorial, proche du terrain, nous avons tenté de comprendre les difficultés, questions et enjeux des entreprises sociales suite à la crise sanitaire et d'appréhender leur état d'esprit du moment. Ce diagnostic a été élaboré grâce aux échanges et entretiens de l'équipe Ronalpia avec une centaine d'entreprises sociales de la communauté (parmi les 260 accompagnées depuis 2014) pendant le premier confinement, et enrichi suite à une étude quantitative réalisée à l'automne 2020.

### Constat :

Beaucoup d'entreprises sociales se retrouvent bloquées dans leur développement à cause de la crise. Selon une enquête interne menée par Ronalpia auprès de 135 entreprises sociales parmi celles qu'elle a accompagnées depuis six ans<sup>1</sup>, **les deux tiers (67 %) se disent retardées dans l'avancement ou le lancement de leur projet. Quatre sur dix (38 %) ont à peine deux mois de trésorerie devant elles. Enfin, plus de la moitié (56 %) estimaient après le premier confinement qu'elles n'arriveraient pas à faire face à une nouvelle crise !**

---

<sup>1</sup> Etude réalisée par Ronalpia en Septembre 2020, 135 répondants, dirigeants d'entreprises sociales en Auvergne-Rhône-Alpes.

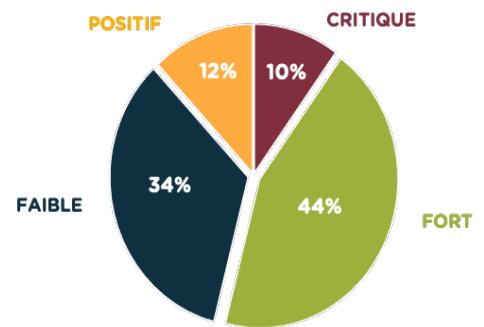
Les entreprises sociales, de par leurs spécificités, rencontrent des difficultés conjoncturelles importantes :

### Des pertes d'exploitations à court terme qui peuvent impacter la survie

Les entreprises sociales, comme les entreprises "traditionnelles" observent une réelle chute de leur chiffre d'affaires, du gel des prises de participation et de la situation actuelle du mécénat. Toutefois, certaines spécificités les distinguent.

Pour les modèles associatifs qui reposent sur le mécénat, il y a eu peu de remise en question des financements pré-engagés en 2020. Il est cependant difficile d'approcher de nouveaux mécènes (eux-mêmes en réflexion sur leur stratégie de mécénat court et moyen terme et en gestion de la baisse de leurs fonds) et les entreprises sociales craignent que le mécénat ne se concentre à l'avenir que sur le secteur de la santé. *"J'ai peu d'accès aux mécènes et j'ai une incertitude sur leur capacité à développer des financements nouveaux."*

Au-delà de la perte de chiffre d'affaires, nous remarquons également une réticence à maintenir une posture commerciale affirmée en temps de crise, ce qui renforce les difficultés du carnet de commande : *« Je trouve cela indélicat de démarcher en ce moment, sans savoir quelle est la situation de mon interlocuteur. »*



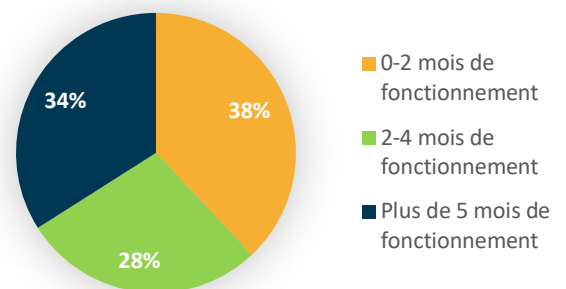
Impact de la crise sur les entreprises sociales

L'une des entreprises accompagnées confie avoir fait face à des rétractations de clients qui avaient déjà signé un contrat. Elle a dû procéder à des licenciements économiques. Une autre craint l'arrêt de son activité fin 2020. Bien des incertitudes pèsent sur les financements, l'activité, la mobilisation des parties prenantes... **Au total, 54 % des entreprises font face à un impact fort, voire critique sur leur activité d'utilité sociale.**

### Une trésorerie fragile

Structurellement, les entreprises sociales ont une trésorerie fragile, avec des clients / partenaires long-payeurs (collectivités, fonds européens, fondations par exemple), peu solvables (bénéficiaires précaires) ou eux même impactés par la crise sanitaire (Ephad, centres sociaux...). *"Certains clients se rétractent, après des devis déjà signés, d'autres rééchelonnent leurs paiements, par un système de difficultés en chaîne."*  
*« Nous avons besoin de pallier le décalage en trésorerie avec des subventions / entrées de cash rapide »*

Leur trésorerie couvre ...

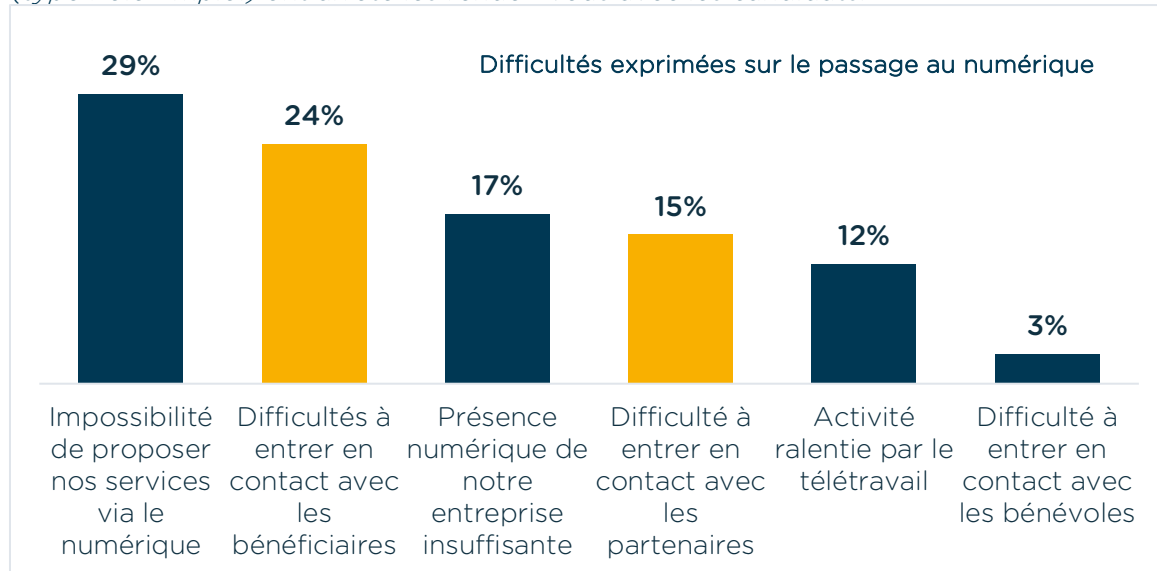


### Pour certaines, une croissance de l'activité forte pendant la crise, financée sur fonds propres

Par exemple, Entour'âge Solidaire a mis en place une aide aux courses pour les personnes âgées et un soutien par téléphone en partenariat avec les CCAS et la Métropole de Lyon lors du premier confinement. Un défi tricot a également été mis en place en partenariat avec Unis Cité. Un concert dans le jardin d'une résidence senior a aussi permis un moment de convivialité pour les personnes âgées de la résidence, lors du premier confinement mais a pu compter sur l'arrivée de 160 nouveaux bénévoles habitant sur le territoire de Croix-Rousse/Caluire sur cette période pour la mise en place de nos actions en faveur des personnes âgées.

## L'impossibilité pour certaines entreprises sociales de réaliser leurs activités en numérique

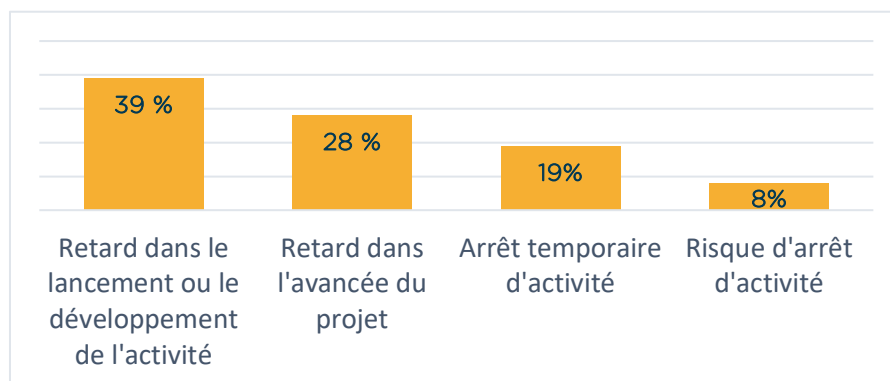
Certaines entreprises sociales arrivent à adapter leurs services par le numérique (MaacLab ou Entourage par exemple), quand certaines propositions de valeur ne peuvent se digitaliser : sur l'accompagnement de publics fragiles (le Collectif des flous furieux qui accompagne les personnes avec un handicap psychique). « *Un retard important dans l'embauche des premiers salariés avec troubles autistiques, car beaucoup de structures d'accompagnement (type Pôle Emploi) ont arrêté les rendez-vous avec les candidats.* »



## Difficultés de projections et sentiment d'isolement

Les dirigeants d'entreprises sociales ont de nombreux défis à relever : hausse des besoins sociaux, adaptation du modèle, hausse du nombre de bénéficiaires, management d'équipes jeunes et engagées. « *Je suis en risque de burn out à cause de la charge de travail et de la charge mentale supplémentaire à gérer.* »

Ils sont par ailleurs des dirigeants engagés, et la frustration de ne pas pouvoir être sur le terrain est parfois pesante. « *Cela me demande un effort de coordination et de management supplémentaire, pour une équipe qui a besoin de terrain pour s'épanouir.* »



Les effets de la crise  
sur les entreprises sociales

## Elles sont parfois les "oubliées" des aides d'Etat

Ces entreprises sociales en forte croissance n'ont souvent pas eu droit aux aides d'urgences publiques (Le fonds de solidarité est indexé sur le comparatif de chiffre d'affaire, chômage partiel impossible pour le dirigeant qui est souvent le seul salarié ou qui est bénévole...). La plupart du temps, elles n'ont pas encore la structuration interne (fonction ressources humaines ou administratif et financier) qui leur permettrait de mobiliser les aides publiques, accompagner les équipes, anticiper les besoins en trésorerie, préparer la reprise. Elles ont dû

ralentir leur développement pour sécuriser leur survie pendant les prochains mois dans le meilleur des cas.

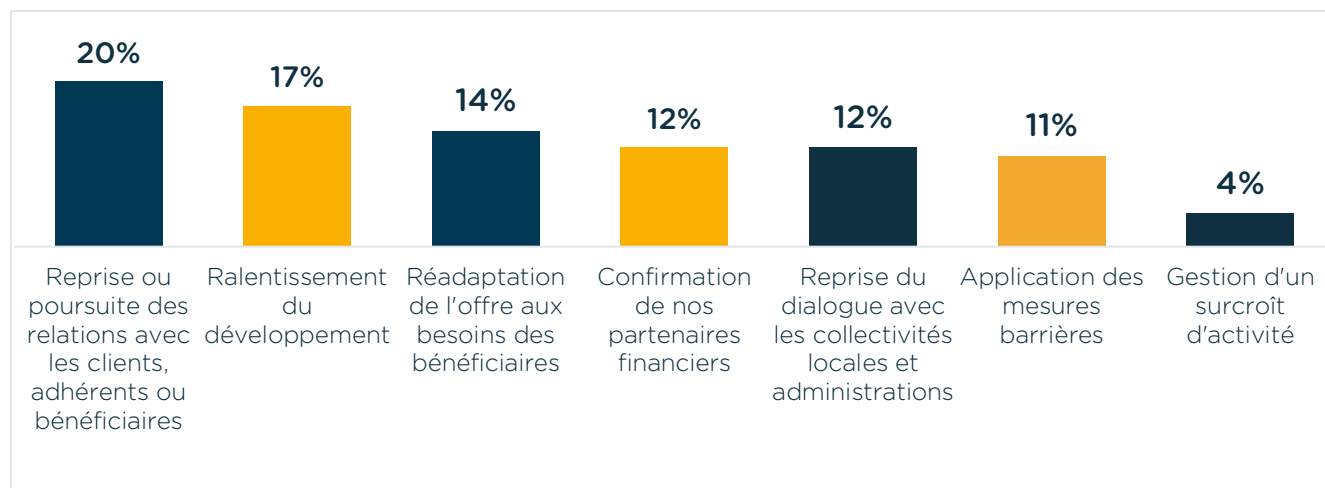
« Lorsque l'on est une toute jeune structure de l'ESS, sous forme associative et sans salarié - pour privilégier les actions auprès de nos bénéficiaires-, nous sommes les "oubliés" et passons à travers toutes les mailles des aides publiques. »

### Une inquiétude face aux besoins des bénéficiaires qui s'amplifient

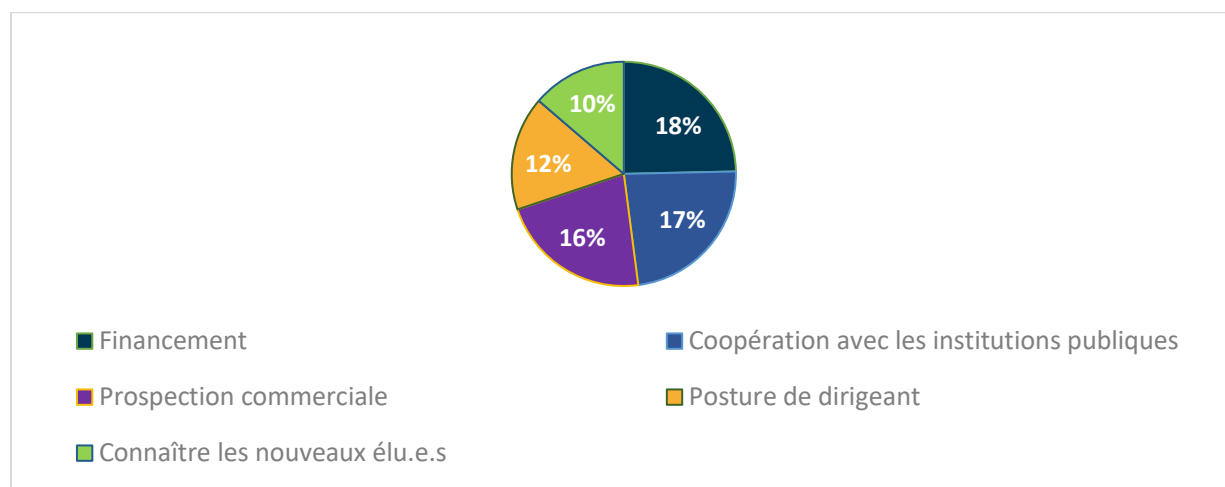
Les dirigeants d'entreprises sociales sont particulièrement inquiets sur la situation des bénéficiaires avec lesquels ils travaillent et notamment par la hausse envisagée des inégalités, l'accélération de la grande précarité (personne sans domicile fixe, personnes réfugiées...). "Il n'y a pas de rendez-vous en préfecture avant Novembre 2020 pour la délivrance de permis de séjours." " Nous avons besoin de fédérer, d'apaiser autour de valeurs ou projets communs pour endiguer la peur de l'autre.

### Un besoin en accompagnement exprimé

41% des entreprises sociales sondées expriment un besoin en accompagnement pour répondre à leurs plus grandes préoccupations du moment, que sont :



« Mon besoin urgent est de **pallier le décalage de trésorerie avec des subventions / entrées de cash rapide**. Prendre le temps **d'adapter mon offre au contexte** et de la tester sur le marché, ou **démarcher des nouvelles cibles** de clients moins impactées par la crise. »



Les besoins prioritaires en accompagnement selon les entreprises sociales

### Dispositif rebond Ronalpia – en cours de déploiement

En réponse au besoin en accompagnement exprimé par ses bénéficiaires, Ronalpia souhaite lancer plusieurs outils d'accompagnement à destination des entreprises sociales de sa communauté et plus largement, pour accompagner le rebond et limiter le risque de faillites.

**1- Cycle de formations courtes et longues**, sur les thématiques prioritaires (rebond commercial, relation avec les acteurs publics, posture du dirigeant, pilotage financier) à destination des entreprises sociales.

- Impact : 90 bénéficiaires
- Modalités : lancement du premier cycle en novembre sous réserve de financements

**2- Le renouvellement du programme Accès aux financements**, expérimenté suite au premier confinement, permettant aux associations de mieux calibrer leur besoin en financement court terme et moyen terme via un accompagnement dédié et lever des fonds via une rencontre avec une vingtaine de fonds et fondations dédiées à l'innovation sociale

- Impact potentiel : 25 bénéficiaires
- Modalités : programme de 4 mois - lancement d'ici fin 2020 sous réserve de financements dédiés

**3- Lancement d'un programme « Consolidation »** pour accompagner les entreprises sociales à fort potentiel d'impact (minimum 3 ans d'existence et 5 salariés), qui **ont besoin de consolider, organiser, structurer et professionnaliser leur modèle pour démultiplier leur impact social** : *Construire son plan de développement, la stratégie d'offre, de financement associé, ses indicateurs d'impact social, sa politique RH*

- Impact potentiel : 12 bénéficiaires
- Modalités : programme de 9 mois - lancement au T1 2021 sous réserve de financements dédiés

En parallèle de ces actions sur lesquelles nous avons besoin d'un financement dédié, Ronalpia lance dans les prochains jours auprès de sa communauté d'entreprises sociales en auto-financement, plusieurs dispositifs d'accompagnement, avant de les déployer plus largement début 2021 :

- **Un diagnostic et accompagnement flash** des entreprises sociales dans un état critique face à la crise
  - 50 bénéficiaires d'ici la fin du mois de Décembre seront accompagnées individuellement sur des sujets opérationnels liés à la crise comme remplir une demande de PGE, faire le point sur ma trésorerie, mettre en place une charte de télétravail etc.
- **Le lancement d'un cycle d'échanges entre pairs**
  - 25 bénéficiaires réunis sous forme de séances de co-développement réunissant 5 entreprises sociales de manière bimensuelles, par secteur d'activité et stade d'avancement.

**Contact** : Léna Geitner, directrice de Ronalpia  
[Lena.geitner@ronalpia.fr](mailto:Lena.geitner@ronalpia.fr) - 0609816743