

Entreprises sociales : quel diagnostic 3 mois après le début de la crise sanitaire?

Les entreprises sociales sont aujourd'hui fragilisées par la crise sanitaire. Comment comprendre leurs nouveaux enjeux, leurs difficultés, leurs questions et leurs besoins à court, moyen et long terme ? Comment les épauler dans ce nouveau cap ? Ronalpia a réalisé un diagnostic interne, élaboré à partir d'entretiens avec une centaine d'entreprises sociales d'Auvergne Rhône-Alpes accompagnées depuis 2014, afin d'adapter son accompagnement.

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 conjonctuelles qui pourraient devenir structurelles.

Certaines d'entre elles ont su 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 conjonctuelles qui pourraient devenir structurelles et doivent être accompagnées dans cette transition.

Ronalpia s'essaie à un diagnostic 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). Ce diagnostic a ensuite été co-écrit, confirmé et enrichi par 40 entreprises sociales d'Auvergne Rhône-Alpes accompagnées par Ronalpia.

EN BREF

De nombreuses entreprises sociales sont en difficulté et risquent une fermeture sur le deuxième semestre 2020 ou en 2021 :

- Difficultés majeures pour les entreprises sociales en lancement ou en forte croissance
- Les entreprises sociales doivent anticiper des choix stratégiques majeurs pour assurer leur survie et leur croissance
- Les modèles économiques et les ressources humaines des entreprises sociales sont fortement impactées par la crise sanitaire

La crise révèle aussi l'agilité des entreprises sociales :

- Elles innovent pour continuer à déployer leurs actions
- Elles se sont numérisées et accompagnent leurs bénéficiaires dans l'accès au numérique
- L'ancrage territorial est un facteur clé de succès
- Les équipes de bénévoles et les coopérations se sont renforcées

Ce diagnostic met en lumière le rôle clef des accompagnateurs et de l'écosystème pour épauler les entreprises sociales dans la reprise.

1- LES DIFFICULTÉS RESENTIES PAR LES ENTREPRISES SOCIALES

A. Des difficultés majeures pour les entreprises sociales en lancement ou en forte croissance

Les entreprises sociales en phase de lancement et celles en forte croissance ont particulièrement souffert de l'arrêt de l'économie pendant le premier semestre 2020.

D'abord, les entreprises sociales, accompagnées dans nos programmes incubation et qui projetaient de se lancer en 2020, n'ont pas pu tester leur offre sur le terrain, ni embarquer leurs parties prenantes pour construire une gouvernance partagée ou enrichir leur étude de marché. Le calendrier s'est resserré, pour des entrepreneurs qui ont souvent des ressources financières personnelles limitées au démarrage (droit au chômage, love money, soutien des proches etc.). **De nombreux projets de création seront donc remis en question sur le second semestre 2020.**

Ensuite, les entreprises sociales en forte croissance (entre 1 et 3 ans d'activité) ont été touchées de plein fouet. Elles investissent pour la plupart l'intégralité de leurs ressources pour financer leur développement et ont souvent peu de trésorerie disponible. Le chiffre d'affaires a chuté brutalement pour les modèles BtoB et BtoC : on parle en moyenne de 80% de baisse du chiffre d'affaires en mars, avril et mai, comme dans l'économie classique.

« 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. »

Ces entreprises sociales en forte croissance n'ont souvent pas eu droit aux aides d'urgences publiques (PGE 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.**

B. Une grande complexité pour arriver à se projeter et à anticiper

En quelques heures et semaines, les besoins des bénéficiaires ont parfois radicalement évolué ou se sont renforcés (public fragile, foyers de l'enfance, hôpitaux, collectivités...). *« La situation d'exclusion des populations fragiles est renforcée : les résidents de foyers sont encore confinés, par exemple, et il y a des impacts importants sur leur condition, leur moral, leur santé psychique. »*

Elles doivent inventer rapidement de nouvelles solutions face aux enjeux avec des moyens constants voire inférieurs. *« Nous sommes en tension, mais notre action est plus nécessaire que jamais. En résumé, la mission est plus lourde, et nos moyens d'action amoindris. »*

Leur agilité est un atout pour répondre de manière précise à leurs bénéficiaires mais peut également être un frein lors d'une période de changement rapide : elle peut remettre en question la stratégie de l'entreprise sociale à moyen et long terme, et les amener à s'éparpiller. *« A quoi va ressembler mon métier demain pour répondre aux besoins de mes bénéficiaires fragiles ? Comment adapter mon offre pour le monde post-covid ? »*

Elles ont donc des difficultés à se projeter et à se préparer à la reprise, avec de réelles incertitudes sur l'avenir.

“La crise a pu mettre en difficulté les entreprises à court terme, mais aujourd’hui se pose surtout la question du long terme. On essaie de rester concentré sur notre mission fixée avant la crise sanitaire et de garder le cap, de ne pas modifier complètement la stratégie d’un coup, tout en nous adaptant aux réalités du terrain.”

Ces difficultés de projection sont renforcées par un sentiment d’isolement fort, sans accès physique aux réseaux, aux partenaires, à leur pairs. « *Les acteurs n’ont pas tous été en télétravail, nous n’avons pas de réponse sur les appels d’offres lancés, la priorité est donnée aux PME “classiques”, et il y a une surcharge des services comme le Pôle emploi ou la Direccte”.*

C. Des difficultés économiques en cascade

Les entreprises sociales sont impactées par la crise sanitaire. D’abord au niveau de leur trésorerie, mais également de la chute de leur chiffre d’affaires, du gel des prises de participation, de la situation actuelle du mécénat et du report du calendrier décisionnaire des collectivités territoriales.

La trésorerie a été et reste le principal sujet des entreprises sociales, qui repose en temps normal sur des financeurs “longs payeurs”, comme les fonds européens, les collectivités territoriales ou les grands comptes. Dans certains cas, la mobilisation rapide des pouvoirs publics a permis aux entreprises sociales d’obtenir des avances de trésorerie. **Nous craignons toutefois que certaines entreprises sociales soient surendettées à moyen terme, avec des dettes importantes court terme qu’elles ne pourront pas toujours rembourser.**

“On a besoin de commandes, de commandes, de commandes !”

De nombreuses entreprises sociales facturent à des clients qui ont eux-mêmes des modèles économiques fragiles (structures médico-sociales, bénéficiaires précaires, etc.), ou répondent à des commandes publiques. Certains clients et prospects ont fermé temporairement ou gelé leurs achats (enseignement, restauration, culture etc.) et il reste une incertitude sur le maintien des budgets RSE des grands comptes privés.

Les entreprises sociales dont une partie du modèle repose sur des subventions ou des achats publics ont vu leur activité stoppée en quelques jours et subissent fortement les délais des acteurs publics. Le temps se fait long depuis la réserve électorale, l’impact du décalage du second tour des municipales et de la gestion de crise des collectivités. « *Toutes les discussions sont gelées avec les collectivités territoriales Je n’ai aucune capacité à me projeter sur du moyen terme à cause de la gestion post-crise et du report des élections municipales, même si les appels à projets lancés devraient être maintenus. »*

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.”*

Concernant les fonds propres, **la plupart des levées de fonds sont en pause**, les fonds d’investissement (à impact comme classiques) sont concentrés sur leurs portefeuilles existants et gèlent les deals en cours, ce qui peut entraîner en cascade des conséquences sur la trésorerie et la pérennité de la structure.

Quant au mécénat, il y a eu peu de remise en question de financements pré-engagés. 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. »**

D. Un équilibre des équipes menacé

Les entreprises sociales ont souvent des équipes réduites, sur-engagées, parce que motivées par leur mission sociale. Les employeurs de l'ESS ont des difficultés à gérer la reprise partielle et à anticiper l'adaptation de leurs activités. De nombreuses embauches en cours sont reportées, des CDD non renouvelés, des licenciements économiques à prévoir. *« J'ai des difficultés à anticiper le nombre d'équipiers dont j'aurai besoin en septembre, s'il n'y a plus de chômage partiel, je vais devoir licencier. »*

Les entreprises sociales ont à la fois dû épauler certains membres de leur équipes à distance et également gérer les cas les plus en difficulté. *« Cela me demande un effort de coordination et de management supplémentaire, pour une équipe qui a besoin de terrain pour s'épanouir. »*

La santé mentale des dirigeants d'entreprises sociales a également été mise à rude épreuve, avec différents cas de figure : sentiment d'isolement ou d'inutilité face à la crise, surcharge brutale de travail, fort niveau de stress et d'incertitude. A cela s'ajoute parfois des situations personnelles délicates (gardes d'enfants, situation d'aidants, situation économique personnelle etc.).

« Je suis en risque de burn out à cause de la charge de travail et de la charge mentale supplémentaire à gérer. »

E. Des inquiétudes quant aux difficultés des bénéficiaires

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.”*
- *“ A partir de la fin de la trêve hivernale (10 juillet), nous risquons de voir plus de gens à la rue ou dans le besoin. Or la période estivale est une période où les associations manquent d'effectifs, ferment ou réduisent leurs activités et où l'élan citoyen s'affaiblit.”*
- *“Il existe un risque que la société prenne un tournant à deux vitesses, avec des visions très divergentes. Nous avons besoin de fédérer, d'apaiser autour de valeurs ou projets communs pour endiguer la peur de l'autre.*

2- UN RÉVÉLATEUR D'AGILITÉS POUR LES ENTREPRISES SOCIALES ?

La crise sanitaire est également une épreuve qui permet aux entreprises sociales de se réinventer, de percevoir et de saisir des opportunités. Elles ont innové avec vélocité pour continuer à déployer leurs actions, que ce soit dans les services proposés à leurs bénéficiaires, dans les moyens utilisés pour les atteindre, dans un pivot vers le 100% numérique, ou dans leurs pratiques de coopération.

Tout d'abord, elles se sont adaptées et ont dédié leur énergie à proposer de nouveaux services à leurs bénéficiaires :

“MonSenior propose aux patients âgés des hôpitaux des places d'hébergement au domicile d'accueillants familiaux pour désengorger les services de réanimation et libérer des lits pour les patients atteints du Covid-19. “

“Grâce à l'expérimentation et au succès des cours de théâtre en distanciel, ThéâtriCité a développé une nouvelle offre pour les publics isolés et fragiles : ateliers théâtre à distance, théâtre forum à distance, etc..”

Elles ont également su profiter de cette “pause forcée” pour se recentrer sur leur vision, entamer des réflexions structurantes sur leur raison d’être :

« L’importance de l’industrie du textile durant le COVID-19 a représenté une formidable opportunité pour Tissu Solidaire : devenir le tiers de confiance entre des personnes qualifiées réfugiées et des employeurs textile en demande de main d’œuvre »

« A l’Atelier Emmaüs, le confinement nous a poussé à creuser plus encore notre impact : 3 projets expérimentaux ont ainsi démarré lors de la crise sanitaire avec des applications concrètes et l’ambition de repousser les limites de l’agencement en réemploi. »

Les entreprises sociales sont passées rapidement au numérique pour démultiplier leur impact :

“L’AiRe Aérée a organisé des visioconférences de sophrologie et rigologie en aidant à distance les seniors dans leur accès au numérique. Un moment de partage et de bien-être allié à l’utilisation d’un outil parfois inconnu et mal maîtrisé. »

“Enactus Lyon a transformé son Festival étudiant de fin d’année en un Festival 100 % digital, avec des temps d’inspirations avec des entrepreneurs sociaux (Yuka, Coexister, Phenix, Lita.co), des RDV en ligne, les vidéos en ligne de 39 projets en compétition et 250 jurés professionnels mobilisés sur des sessions de questions/réponses avec les projets. “

“Entourage Lyon a lancé le dispositif “Les Bonnes Ondes” qui consiste à créer des boucles de voisins bienveillants qui prennent des nouvelles par téléphone de personnes en situation de précarité isolées. La plateforme d’engagement Entourage a permis de répondre à plus de 200 actions de besoins d’aide des personnes SDF sur la durée du confinement (besoins matériels, besoins d’informations, besoin de lien)”

S’appuyant sur un élan citoyen fort la crise a été un moyen d’embarquer de nouveaux bénévoles :

« Au Tissu Solidaire, nous avons coordonné la confection de masques par des citoyens de Villeurbanne pour les publics les plus fragiles. »

« Nous avons développé du mécénat de compétences chez Wake up Café Lyon pour accompagner les personnes sortant de prison dans leur réinsertion professionnelle. »

« Chez MUMiZ, 40 auxiliaires de puériculture se sont portées volontaires et ont répondu aux appels des jeunes parents pour les accompagner dans les difficultés de la parentalité. »

L’ancrage territorial et la coopération révèlent d’autant plus leur caractère essentiel :

« Priscilla Petitjean a lancé, en partenariat avec l’association La Ville à Vélo, les Coursiers Solidaires, une plateforme de plusieurs centaines de coursiers à vélo qui ont livré des courses et des médicaments pour des personnes vulnérables sur la zone du Grand Lyon pendant la durée du confinement »

“Villages Vivants travaille à proposer un outil de revitalisation aux collectivités, destiné à favoriser les transformations et transmissions de commerces classiques vers des activités à impact social.”

“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. Un défi tricot a également été mis en place en partenariat avec Unis Cité. ”



3- QUEL RÔLE DES ACCOMPAGNATEURS D'ENTREPRISES SOCIALES

DANS L'AIDE À LA REPRISE?

Notre métier d'accompagnateur d'entreprises sociales a également été impacté par la crise sanitaire et économique. La grande majorité des accompagnateurs ont adapté leurs formats au numérique, lancé de nouveaux contenus en urgence pour diffuser de l'information fiable, simple et vulgarisée. Sans sacrifier pour autant le travail d'accompagnement des entreprises sociales sur des sujets de fond et de long cours. L'urgent, pour gérer aujourd'hui, mais aussi l'important, pour préparer demain! Chez Ronalpia par exemple, nous avons lancé, avec le soutien de la Métropole de Lyon, un programme d'accompagnement dédié à la relance sur la recherche de financements et envisageons de nouveaux parcours d'accompagnement en Septembre.

Avant tout, la crise nous a rappelé notre utilité auprès des entreprises sociales, en nous confortant dans notre rôle de tiers de confiance, de transmission de contenu, de compagnon de route, d'appui aux réflexions stratégiques, de conseiller technique, de soutien moral, créateur de liens...d'autant plus nécessaires dans les moments de crise économique. Nous avons également pris conscience qu'une partie importante de notre métier manquait lorsque nous sommes à distance: une pédagogie tournée vers "le faire", un cadre pour prendre de la hauteur avec ses pairs et surtout un métier de créateur de liens, de convivialité et d'entraide.

Certains éléments confirment que notre métier sera d'autant plus utile demain. Tout d'abord, les créateurs d'entreprises sociales sont toujours aussi nombreux ! La crise sanitaire n'a pas eu raison de leur enthousiasme, bien au contraire ! Nous voyons de plus en plus de reconversions des femmes et des hommes qui souhaitent s'engager dans l'innovation sociale en tant que salarié ou entrepreneur. Le nombre de candidats à nos programmes d'accompagnement sont sensiblement les mêmes voire en hausse par rapport à l'année dernière. Et plus spécifiquement, en tant qu'accompagnateur dans les territoires péri-urbains et ruraux, nous y observons une appétence à l'entrepreneuriat social qui s'accélère.

Et surtout, les entreprises sociales vont faire face à des enjeux de taille dans les prochains mois, pour pérenniser leurs activités, continuer leur croissance et faire la preuve de leur impact. En tant qu'accompagnateur, nous devons répondre présent pour soutenir leurs démarches aux côtés des financeurs mobilisés. Nous les aiderons à capitaliser sur leurs apprentissages de la crise (que conserver du passage au numérique ? comment accompagner des équipes à distance? etc.).

La crise peut laisser présager une baisse des financements publics, une baisse du mécénat et donc une concurrence accrue pour l'accès aux financements, aux marchés et aux clients. Notre mission sera d'accompagner les entreprises sociales à coopérer, à mutualiser, à partager, pour garantir leur survie et leur développement. Nous devons également les épauler dans les moments difficiles, les encourager à reprendre leur élan dans leurs démarches commerciales, les guider dans les décisions stratégiques et délicates qu'ils devront prendre.

Nous souhaitons, aux côtés de l'écosystème, poursuivre nos efforts : avec nos pairs accompagnateurs, par la coopération, avec nos alliés financeurs, fondations et fonds d'investissements, par la détection commune de besoins urgents, avec nos partenaires collectivités locales pour renforcer nos diagnostic partagés, avec nos têtes de réseaux et fédérations pour diffuser, et avec tous, reprendre confiance dans la relance par et avec les entreprises sociales!

A PROPOS DE RONALPIA

Ronalpia accompagne les entreprises sociales en Auvergne Rhône-Alpes. Depuis 2013, ce sont plus de 260 entreprises sociales qui ont bénéficié d'un accompagnement à la création, à la consolidation, à la croissance et au changement d'échelle, avec des expertises spécifiques développées sur l'ancrage territorial, la mesure d'impact et l'accès aux financements. Ronalpia déploie ses activités à Lyon, Grenoble et Saint Etienne et essaime son modèle depuis 2018 dans les territoires ruraux et péri-urbains, notamment à Voiron, dans la Biovallée, dans l'Ouest Lyonnais et dans l'Ain.

RONALPIA
entreprendre
pour les fragilités

Léna Geitner, directrice : lena.geitner@ronalpia.fr