

# Étude de cas

COMPLÉMENT DU CAHIER DE LA FRANCHISE SOCIALE



## Concept

L'association Messidor insère en emploi depuis 45 ans des personnes souffrant de troubles psychiques en leur offrant un parcours professionnel avec un vrai travail rémunéré. Pour cela, une de ses

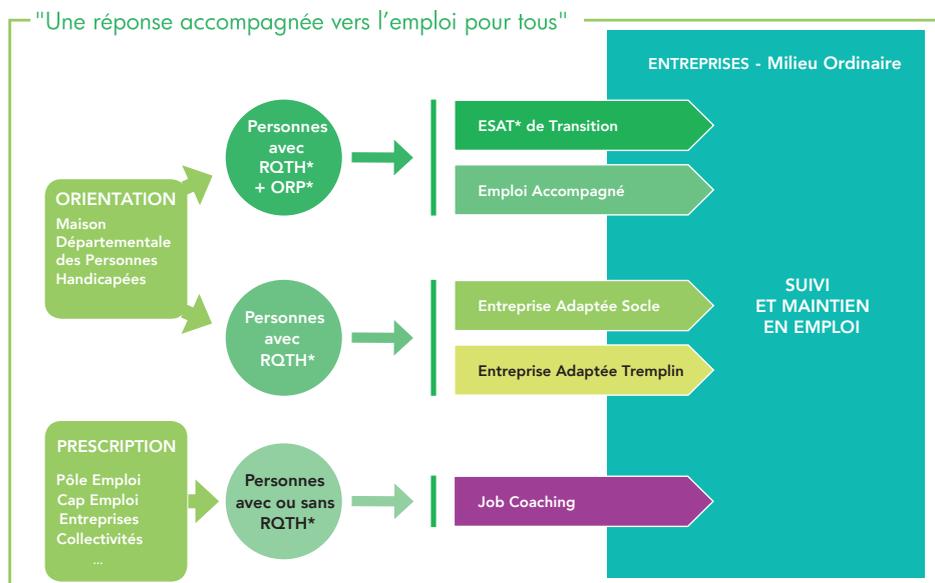
principales activités est de les accueillir au sein d'ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail) dits « de transition » dont l'objectif est de leur permettre de trouver *in fine* un emploi en milieu ordinaire.

Structure organisationnelle	Date de création	1975
	Statut juridique	Association
	Nombre de clients/bénéficiaires	Près de 1200 personnes accompagnées en 2019
	Couverture géographique	16 départements en France, en régions Auvergne-Rhône-Alpes, Nouvelle-Aquitaine, Hauts-de-France, Ile-de-France, Pays de la Loire et Bourgogne-France Comté (dont 7 départements couverts par des établissements en propre Messidor et le reste par des franchisés et partenaires pionniers)
	Budget total Messidor	31 M€ en 2019
	Budget moyen d'un franchisé	très variable selon le secteur d'activité
Système de franchise sociale	Lancement en franchise	2017
	Unités de franchise	7 (ainsi que 3 associations pionnières non franchisées)
	Unités en propre	12 (dont 7 ESAT de transition et 5 entreprises adaptées)
	Modalités contractuelles	Contrat de franchise sociale de 7 ans reconductible incluant la transmission du savoir-faire et le droit d'utiliser la marque
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	Droit d'entrée (47 k€ Hors Taxes dont 22 k€ pour la formation et 25 k€ pour le transfert de savoir-faire et l'utilisation de la marque) et redevance annuelle (11 900 € HT)
	Modalités de transferts de connaissances et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remise d'un manuel opératoire à la signature du contrat de franchise avec des outils concrets en annexe</li> <li>• Formation de 60 jours-homme minimum</li> <li>• 2 réunions de réseau par an avec l'ensemble des franchisés</li> <li>• Accompagnement dans la durée par 1 « tuteur.trice » Messidor</li> </ul>
Avantages de la franchise sociale Messidor	Pour le franchisé	Bénéficiaire du savoir-faire Messidor, faire évoluer ses pratiques dans un contexte de gel des ouvertures de places en ESAT, appartenir à un réseau
	Pour le franchiseur	Démultiplier son impact en s'appuyant sur des associations existantes pour diffuser sa méthodologie au plus grand nombre, essaïmer plus rapidement, à moindre coût pour Messidor en s'appuyant sur des acteurs existants et pour les ARS (coût nul pour l'ARS car il s'agit de redéployer des places existantes alors que le coût d'une « nouvelle » place en ESAT est de 13 k€ par an)

## Contexte

L'association Messidor a été fondée en 1975 par Vincent Verry avec pour objectif d'aider les personnes souffrant d'un handicap psychique à retrouver une « vraie place professionnelle » dans la société. Défendant la conviction que « toute personne souffrant de difficultés psychiques, conserve un potentiel toujours vivant, qui demande à être entendu, mais qui demande également à être exercé » (Verry 1975), l'association Messidor propose à ses bénéficiaires un parcours de transition et d'insertion professionnelle vers un emploi en milieu ordinaire pour « les aider à passer d'une situation d'assistance à une autonomie de vie grâce à un travail rémunéré ».

### La plateforme du dispositif Messidor



\*RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé - ORP : Orientation Professionnelle  
ESAT : Établissements et services d'aide par le travail

Source : [www.messidor.asso.fr](http://www.messidor.asso.fr)

Depuis 1975, 5 principes fondamentaux régissent son activité :

- Donner un statut de travailleur rémunéré aux personnes
- Choisir des activités de service
- Travailler en réseau
- Privilégier un management participatif
- Essaimer le concept sur le territoire national

Aujourd'hui, son action revêt plusieurs « formats ». L'association offre en effet plusieurs typologies d'accompagnement selon le profil des bénéficiaires, qui correspondent notamment à des formes administratives différentes : elle gère à la fois des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et des Entreprises Adaptées, et est également gestionnaire de dispositifs d'Emploi Accompagné.

Son ambition originelle d'accompagner les personnes souffrant d'un handicap psychique vers un emploi durable en milieu ordinaire l'a amenée à développer une approche et une méthodologie d'accompagnement innovantes, notamment dans le cadre des « ESAT de transition » : il s'agit d'établissements avec des activités commerciales qui opèrent dans le secteur des services (espaces verts, restauration, prestations logistiques, hygiène et propreté...), offrent aux personnes accueillies un parcours individualisé avec un double



Source : [www.messidor.asso.fr](http://www.messidor.asso.fr)

accompagnement par un conseiller insertion et un responsable d'unité de production (sur le volet professionnel) ; il s'appuie sur une organisation en unités de taille réduite.

Les résultats obtenus par Messidor attestent de la pertinence de son approche ; en effet, chaque année, près de 30% des personnes ayant effectué un parcours de transition sortent de l'association avec un contrat de travail en milieu ordinaire<sup>1</sup>.

## Lancement en franchise sociale :

Face à l'ampleur du défi à relever (600 000 français souffrent aujourd'hui de troubles psychiques et selon l'OMS, 1 français sur 5 sera touché par de tels troubles

en 2020) et suite aux bons résultats en termes de sortie des bénéficiaires vers le milieu ordinaire, Messidor a commencé dès le début des années 2000 à essayer son savoir-faire et sa méthodologie, avec une approche qui se voulait d'abord « ouverte

et militante », en donnant accès de manière libre aux personnes, nombreuses, souhaitant répliquer le modèle Messidor sur leur territoire.

La relative lenteur de l'essaimage selon cette approche « ouverte » (3 réplifications effectives en 15

ans et 1 échec sur un territoire, notamment lié à un problème de localisation) et une volonté intacte de diffuser largement son savoir-faire aux acteurs du monde médico-social ont poussé Messidor à opter pour une approche plus structurée : la franchise sociale. Le choix de ce mode d'essaimage a par ailleurs été conforté par deux analyses externes à Messidor qui ont permis de « cautionner » le concept transmis aux franchisés : d'une part des travaux de recherche menés par des spécialistes du handicap psychique<sup>2</sup> et d'autre part une étude sur le modèle économique des ESAT de transition réalisée par le cabinet KPMG.

Par ailleurs, cette stratégie a été choisie dans un contexte de gel d'ouverture de nouvelles places en ESAT et d'une vacance à venir des places existantes du fait du vieillissement de la population. Développer une offre de franchise sociale est notamment pour Messidor un moyen de permettre aux associations existantes de redéployer leurs places au profit de personnes souffrant d'un handicap psychique, pour lesquels il existe encore relativement peu d'ESAT dédiés.

2 ans ont été nécessaires pour structurer la franchise sociale Messidor et un premier contrat de franchise a été signé en 2017 avec la Fondation Delta Plus à Limoges. 6 autres structures ont depuis rejoint la démarche (l'ADAPEI 79 à Niort, l'ADAPEI de la Corrèze à Malemort près de Brive, ESPOIR 73- SATREC à la Ravoire près de Chambéry, ADAPEI Loire-Atlantique, ADAPEI Gironde, et en février 2020 l'ADAPEI des Hautes-Pyrénées).

1. A titre de comparaison, le taux d'insertion des ESAT classiques est de 0,47% par an (en moyenne, dans chaque ESAT, 1 à 2 personnes sortent chaque année avec un contrat de travail en milieu ordinaire, soit environ 500 personnes par an sur l'ensemble des 120 000 personnes accompagnées en ESAT, quel que soit leur handicap) contre 10% pour les ESAT Messidor (58 sorties en emploi en milieu ordinaire par an pour 507 places dédiées à des personnes souffrant d'un handicap psychique).



*« La stratégie de développement en franchise sociale est une innovation porteuse et efficiente : en 2018 et 2019, 4 ESAT de transition dédiés ont été ouverts et 2 autres structures se sont engagées. C'est bien davantage que le résultat de l'essaimage en « mode militant », qui avait permis l'ouverture de 3 ESAT au modèle d'intervention Messidor, en 10 ans » – Pierrette Bouchard, Directrice du développement de la franchise sociale*

2. « Les Esat de transition une voie de rétablissement « par et vers » l'emploi pour les personnes vivant avec des troubles psychiques » - Inès de Pierrefeu, sous la direction des professeurs Bernard Pachoud et Marc Corbière

## Modalités de la franchise :

### PHILOSOPHIE & LOGIQUE D'INTERVENTION :



« La franchise sociale offre un modèle innovant de « cousinage structuré », plus formalisé, pour faciliter l'essaimage de l'expérience de MESSIDOR à plus grande échelle » – Georges Bullion, président de Messidor

3. Le Conseil de Vie Sociale est une instance consultative qui recueille des informations, donne son avis, fait des propositions sur toutes les questions intéressant le fonctionnement de l'établissement. Il peut s'agir, par exemple, de l'organisation de la vie quotidienne, des activités et animations, des projets de travaux et d'équipements, de la nature des services rendus... Cette instance est obligatoire dans tous les établissements relevant du code de l'action sociale et des familles.

Au moment du lancement de la franchise sociale Messidor, le terme de « franchise » a surpris, aussi bien en interne, au sein des équipes et de la gouvernance, qu'en externe. Pour Messidor, il s'agissait d'abord de transférer un savoir-faire éprouvé issue de plus de 40 ans d'expérience, avec une démarche structurée plus forte qu'un simple « label », en s'appuyant sur des associations existantes qui restent indépendantes, dans une logique forte de réseau et de « co-développement » avec les franchisés. L'idée est également de promouvoir la démarche en s'appuyant sur une marque forte relayée par l'ensemble des franchisés.

### PROFIL ET PARCOURS DU FRANCHISÉ :



« C'est un changement de regard, de paradigme qu'il faut avoir globalement vis-à-vis des personnes que l'on accompagne. Aujourd'hui à Messidor, on a une vision positive des capacités des personnes, on fait confiance, on met en avant alors que dans les établissements qu'on peut rencontrer, nous faisons plutôt face à une position, qui n'est pas négative, de protectionnisme. (...) À chaque fois que nous rencontrons des futurs gestionnaires, il nous importe vraiment de leur montrer quel positionnement nous adoptons - dans la progression plutôt que dans la protection - avec les travailleurs que nous accompagnons » – Thierry Brun, Directeur Général de Messidor

Les franchisés sont tous des associations gestionnaires d'ESAT mais peuvent avoir des profils variés. Ainsi certains sont membres de grands réseaux nationaux comme l'ADAPEI et d'autres non. Les principaux critères de sélection des franchisés sont les suivants :

- **L'adhésion aux valeurs de Messidor**, à savoir la priorité donnée à **l'autonomisation**

- des personnes et l'envie d'être dans une posture de « prise de risque » en s'appuyant sur toutes leurs capacités des personnes, ainsi que **la manière avec laquelle ces valeurs sont mises en pratique** dans la vie de l'ESAT (illustrée par exemple par l'organisation du conseil de vie sociale<sup>3</sup> dans lequel les travailleurs doivent être suffisamment représentés et impliqués) ;
- **Une adhésion massive du conseil d'administration** au projet de franchise Messidor ;
- **Un accord des financeurs** (Agences Régionales de Santé) ;
- **Un engagement de consacrer 50 places à un ESAT de transition** au sein d'un établissement dédié avec un projet d'établissement spécifique et **d'avoir du personnel formé**.

Au cours du processus de « recrutement » du franchisé, Messidor évalue à travers ses visites et ses contacts avec toutes les équipes **la capacité du candidat à la franchise à faire évoluer ses pratiques et son organisation** pour mettre en œuvre le modèle d'ESAT de transition de Messidor. Tout ce processus

#### PROCESSUS D'OUVERTURE ESAT DE TRANSITION FRANCHISÉ

Emergence du projet	Prérequis interne / externe	Contractualisation	Ouverture et Accompagnement
Echange sur le projet  Ambition, valeurs	Volonté Associative  Positionnement ARS  Accord de confidentialité	Lettre d'intention  Document d'Info Précontractuel  Signature contrat de franchise  Plan d'affaires à 3 ans	Remise du Manuel opératoire  <b>Formation tutorat 50 jours minimum</b>

peut prendre beaucoup de temps car les porteurs de projets doivent souvent faire un travail conséquent de présentation du modèle et de pédagogie, en interne auprès des équipes et des administrateurs et en externe auprès de partenaires comme les Agences Régionales de Santé (ARS), Pôle Emploi, les Maisons Départementales des Personnes Handicapés (MDPH), l'Union Nationale de Familles et Amis de personnes Malades et/ou handicapées psychiques (UNAFAM)...

On estime que les travaux préalables à la signature du contrat de franchise prennent entre 1 et 3 ans, ce qui s'avère être plus long que ce qui avait été imaginé initialement. Parmi les enjeux clés pour la réussite du franchisé figurent notamment l'accompagnement au changement « culturel » nécessité par l'évolution des pratiques au sein du franchisé et la bonne articulation entre sa nouvelle activité d'ESAT de transition et les autres ESAT qu'il gère.

Une fois le contrat de franchise de 7 ans renouvelable signé, le franchisé dispose du droit d'utilisation de la marque Messidor et du manuel opératoire. De son côté, Messidor mobilise une équipe de professionnels qui l'accompagne.

**EXTRAIT SOMMAIRE MANUEL OPERATOIRE**

**FONCTION du DIRECTEUR**

G. LE PLAN D'OUVERTURE

G.1. Le planning d'ouverture

G.2. Recrutement des personnels : encadrement

G.3. Entrée en poste des personnels travailleurs

G.4. Localisation et implantation

G.5. Le modèle socio-économique, viabilité, trésorerie

G.6. Les différents secteurs d'activité économique

G.7. Les modèles socio-économiques globaux, viabilité, trésorerie

G.8. Plan de formation des franchisés

**SUPPORT DE FORMATION**

ACCOMPAGNER UNE PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP PSYCHIQUE DANS UN ESAT DE TRANSITION

Chaque franchisé bénéficie d'un tutorat de 5 personnes en moyenne sous la houlette du directeur territorial Messidor concerné et d'une formation de pair à pair de 60 jours-homme (auparavant 50 jh) dispensée aux différents membres de son équipe (directeur, responsable d'unité de production, conseiller insertion...) au cours des deux premières années. Cette formation contient notamment une 1ère semaine de formation initiale qui permet au franchisé de connaître les fondamentaux de Messidor et de voir comment la culture de son organisation peut évoluer. Cette formation initiale est aussi l'occasion pour les équipes du franchiseur et du franchisé de se connaître et de créer une véritable cohésion.

Les premiers mois sont cruciaux pour la réussite de la franchise et les premiers recrutements au sein du franchisé sont donc critiques.

## LE RÔLE DU FRANCHISEUR :

Messidor a pris 2 ans pour structurer sa franchise sociale. Ils ont été l'occasion pour l'association d'apprendre un nouveau métier, celui de franchiseur, qui se décline autour de 5 missions principales :

■ **Formalisation du savoir-faire** : très détaillé et concret, le manuel opératoire est indexé au contrat de franchise. Il est mis à jour régulièrement et une deuxième version de ce manuel a été diffusée en novembre 2019.

■ **Formation des franchisés** : La mise en œuvre de l'ingénierie de formation élaborée dans le cadre de

la franchise sociale mobilise au total 5 personnes pour chaque franchisé.

- **Animation du réseau** : 2 réunions sont organisées chaque année avec l'ensemble des franchisés et des structures ayant répliqué le modèle d'ESAT de transition avant la franchise sociale ; des échanges ont lieu au fil de l'eau entre les franchisés et le franchiseur.
- **Évaluation et contrôle** : Messidor effectue chaque année une visite sur le terrain auprès de chaque franchisé pour évaluer qualitativement la mise en œuvre du modèle par le franchisé. Cette évaluation, qui porte à la fois sur les pratiques et l'utilisation de la marque est faite sur la base du référentiel Messidor.
- **Prospection** : la gouvernance (président) et la direction (directeur général et directrice de la franchise sociale) sont mobilisées pour sensibiliser les acteurs du secteur et identifier de nouveaux franchisés.

Pour mener à bien ces différentes missions, une **équipe dédiée** a été mise en place au sein de Messidor : elle mobilise en tout 2,8 ETP autour d'une directrice du développement et de la franchise sociale. Au-delà de cette équipe, tous les directeurs territoriaux Messidor et leurs équipes sont graduellement impliqués dans la mise en œuvre de la franchise.

### LE RÉSEAU DE FRANCHISÉS :

Tous les franchisés (au sens large, c'est-à-dire avec les structures partenaires mais non franchisées ayant déjà

répliqué le modèle avant 2017) sont regroupés au sein de l'association Réseau Transition dont l'adhésion est obligatoire pour chacun d'entre eux. Cette association vise à favoriser l'échange des pratiques, l'innovation, l'appui entre pairs ainsi qu'une plus grande notoriété de la démarche. Elle permet également de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté d'acteurs.

### LE COÛT DE MISE EN ŒUVRE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE :

Même s'il est difficile de chiffrer 45 ans d'histoire et de savoir-faire, pour Messidor, **le coût d'élaboration du modèle de franchise est estimé à environ 200 000 € pour la période 2015-2017**, répartis de cette manière :

- Environ 123 000€ de coût de personnel (directrice projet, 3 groupes de travail de 8 personnes, une partie du temps du directeur général), sans compter le temps, bénévole, du président de l'association, notamment pour les activités de lobbying ;
- 24 000 € de frais juridiques pour la structuration juridique et la rédaction du contrat de franchise ;
- Environ 53 000 € pour les dépenses liées la communication et la formation.

Cet investissement ainsi que le coût de mise en œuvre de la franchise par Messidor est financé par la contribution des franchisés. Leur modèle économique est celui des ESAT, c'est-à-dire qu'il est hybride, reposant à la fois sur la génération de revenus via la commercialisation de prestations de service et sur des financements publics au titre de l'accompagnement médico-social offert aux bénéficiaires. La mise en œuvre, dans le cadre de la franchise sociale, du concept éprouvé



« L'objectif de réussite étant partagé entre franchisé et franchiseur, le dialogue s'installe naturellement autour d'indicateurs sociaux fournis mensuellement par la structure franchisée » – Pierrette Bouchard, Directrice du développement de la franchise sociale

par Messidor permet aux franchisés d'être économiquement viables tout en rémunérant le franchiseur via :

■ **Un droit d'entrée de 47 000 €**, dont 25 000 € correspondent à la mise à disposition du manuel opératoire et de la marque ainsi qu'un soutien à la communication au moment du lancement et 22 000 € à la formation initiale dispensée par Messidor auprès des franchisés.

■ **Une redevance annuelle de 11 900 €** pour financer les dépenses faites par le franchiseur pour la communication, la formation continue des franchisés (qui contient notamment des modules avec des experts), le plaidoyer, l'évolution de l'offre, l'animation du réseau... ;

Ce modèle de financement doit permettre à l'activité de franchiseur au sein de Messidor d'atteindre l'équilibre économique à l'horizon 2020-21 avec une dizaine de franchisés.

ment qu'elle prodigue à ses franchisés : mise à jour du manuel opératoire, développement d'une plateforme digitale pour faciliter le reporting des franchisés, réalisation d'une étude d'impact, présence dans les institutions et les groupes de travail pour faire du plaidoyer et contribuer à l'évolution des pratiques de tout le secteur.

## *Perspectives & évolutions :*

En 2018, Messidor a obtenu le label « Pionniers » French Impact, dont le financement et l'accompagnement ont permis d'accélérer le développement de la franchise sociale. Son objectif à court terme est de créer d'ici la fin de l'année 10 franchises en tout, représentant 1.000 bénéficiaires accompagnés vers l'emploi en milieu ordinaire. **A plus long terme, le développement de la Franchise Messidor doit concourir à l'objectif ambitieux d'ouvrir un ESAT de transition par département en France.**

En parallèle de l'augmentation du nombre d'essais, Messidor poursuit sa montée en puissance en tant que franchiseur et améliore l'accompagne-