

# CELLULE RSE 2022 DU CRGE OCCITANIE



## LA MULTI MISE A DISPOSITION (MULTI MAD) EN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS :

UN ENJEU POUR LE DÉVELOPPEMENT DE  
L'EMPLOI AU SERVICE DES TERRITOIRES



# SOMMAIRE

## **PRÉAMBULE - 6**

- Groupement d'employeurs : généralités - 6
- Le CRGE Occitanie et le travail de la Cellule RSE - 8
- Le contexte global du marché de l'emploi - 12
- La méthodologie de la cellule RSE 2022 - 17

## **PARTIE 1 : ORGANISATION DE LA MULTI MISE A DISPOSITION - 18**

- A quels besoins répond la multi mise à disposition ? Pour quel temps de travail annuel ? - 19
- Combien de mises à disposition sont proposées par les GE à leurs salariés ? - 19
- Quelle est la distance de travail proposée par le GE aux salariés multi mis à disposition ? - 20
- **En synthèse - 21**

## **PARTIE 2 : LES COMPÉTENCES MULTI MISES A DISPOSITION - 24**

- Quels sont les métiers multi mis à disposition ? A quels secteurs d'activité sont-ils rattachés ? - 25
- Quelles compétences transversales sont attendues des salariés multi mis à disposition ? - 29
- Zoom sur les compétences des salariés multi mis à disposition qui exercent différents métiers - 29
- **En synthèse - 34**

## **PARTIE 3 : QUALITE DE L'EMPLOI MULTI MIS A DISPOSITION - 36**

- Qu'en pensent les salariés ? - 37
- Les points clé pour organiser des conditions de travail de qualité en multi mise à disposition - 40
- **En synthèse - 42**

## **Le mot de l'ARACT Occitanie - 43**

## **PARTIE 4 : LA MULTI MISE A DISPOSITION, UN LEVIER AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL SUR UN TERRITOIRE - 44**

- La multi mise à disposition, une forme d'emploi attractive pour les demandeurs d'emploi - 44
- La multi mise à disposition, un levier à la déprécarisation de l'emploi et à la pénibilité au travail - 45
- La multi mise à disposition, un levier au développement des territoires - 47

## **PERSPECTIVES - 48**

# OTED

LE MOT DU PRÉSIDENT



**C**ela fait plusieurs années que le Conseil d'Administration et l'équipe du CRGE Occitanie, en concertation avec l'Etat et la Région, font la démonstration de l'intérêt de répandre des modèles de groupements d'employeurs sur tous les territoires engagés pour produire de l'emploi innovant et de qualité. **Cette qualité d'emploi générée est devenue une gageure dans tous nos accompagnements.** Pour autant, elle doit s'accompagner d'indicateurs nous permettant de mesurer ce que produisent les GE en Occitanie dans un contexte conjoncturel nécessitant de repenser le cadre de travail.

***Plusieurs actions ont été conduites en ce sens :***

- La réaffirmation par le Conseil d'Administration de la stratégie 2022-2025 du CRGE Occitanie autour d'une démarche qualité à produire ;
- A l'aube du franchissement d'un nouveau cap de 5 000 emplois en GE en Région, la volonté de conforter et d'approfondir l'analyse des effets positifs des groupements d'employeurs sur leurs parties prenantes ;
- L'anticipation de projets d'avenir pour les GE d'Occitanie au travers de notre cellule RSE, véritable laboratoire R&D pour créer toujours plus de solutions d'emplois durables pour nos GE.

C'est tout l'enjeu de ce livrable qui, en s'appuyant sur une démarche objectivée sur l'état actuel et les perspectives du marché de l'emploi et des mises à disposition réalisés par les GE d'Occitanie, permettra, nous l'espérons, d'engager de nouvelles dynamiques de coopérations d'emplois pour les branches, les prescripteurs, les métiers en tension en lien avec les aspirations des populations salariées.

Ce livret, alimenté par des données recueillies dans le cadre des travaux de la Cellule RSE 2022, propose un tour d'horizon de ce qu'implique la multi mise à disposition en GE en termes d'organisation du travail, de compétences et de qualité de l'emploi.

Il vise également à apporter un éclairage sur les éléments à prendre en compte pour favoriser de bonnes conditions de travail dans le cadre de la multi mise à disposition et sur les opportunités de développement des GE grâce à ce service RH au regard du contexte du marché de l'emploi.

*Benjamin Chevalier,*  
Président du CRGE Occitanie

# Préambule

## GROUPEMENT D'EMPLOYEURS : GÉNÉRALITÉS

**Le Groupement d'Employeurs (GE)** dont le statut a été créé en 1985, est généralement une **structure associative à but non lucratif** qui a pour but exclusif de **mettre à disposition les salariés du groupement au prorata des besoins de ses adhérents** (entreprises, des associations, collectivités locales). Les salariés bénéficient d'**un seul contrat de travail** avec le groupement et exercent leur activité pour un ou plusieurs adhérents.

Le Groupement peut aussi apporter des **conseils** en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines à ses adhérents.

Chaque GE construit sa propre offre de service selon les besoins liés au(x) secteur(s) d'activité de ses adhérents. Le conseil d'administration du GE, dont les membres sont des adhérents, définit les politiques tarifaires ainsi que les modalités d'adhésion au Groupement.

Certains GE sont **spécialisés dans un seul secteur d'activité** (ex : Service et commerce, BTP, Industrie, Tourisme Hôtellerie Restauration, Sport, Culture...). D'autres sont **multisectoriels** et sont ouverts à des structures issues de secteurs d'activité différents.

Dans le secteur d'activité du prêt de main d'œuvre, groupements d'employeurs et entreprises de travail temporaire (ETT) apportent des **services de mises à disposition complémentaires**. Si les ETT répondent à des besoins en emploi ponctuels, les GE proposent des solutions pour répondre le plus souvent à des **besoins en emploi récurrents à temps partiels ou saisonniers sur les territoires**.



Selon les besoins de ses adhérents, un GE peut **mettre à disposition des salariés pouvant occuper toutes sortes de métiers** (à l'exception des métiers réglementés), en proposant des **emplois en mono mise à disposition ou en multi mise à disposition** :



**La mono mise à disposition** prend la forme d'un emploi à temps partiel ou à temps plein réalisé par le salarié auprès d'un seul et même adhérent avec un planning défini.



**La multi mise à disposition** peut offrir un travail à temps partiel ou à temps plein réalisé par le salarié pour plusieurs adhérents avec un planning défini. Dans la pratique, pour le salarié, la multi mise à disposition peut s'organiser de différentes manières entre les adhérents : à la journée, à la semaine, au mois, à l'année.

Dans les deux cas, le planning du salarié est défini au préalable entre les adhérents, le GE et le salarié. Des ajustements peuvent avoir lieu selon l'évolution des besoins mais le salarié travaillera toujours chez les mêmes adhérents.

**Les structures qui adhèrent à un GE sont généralement confrontées aux mêmes difficultés** : elles peinent à recruter seules car leurs besoins en emplois sont trop précaires pour attirer des candidats, ou bien elles peinent à fidéliser leurs salariés sur des temps partiels.

**EN 2021**

La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), compte environ :

**900 GE**  
en France

(hors GE agricoles)

L'observatoire de l'emploi du CRGE Occitanie recense :

**132 GE**  
en Région Occitanie

(hors GE agricoles)

Au total, ces structures ont embauché :

**4467**  
salariés

et ont  
intégré

**2570**  
adhérents

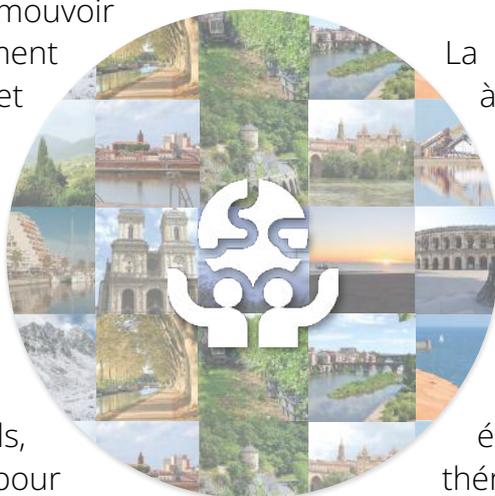
## LE CRGE OCCITANIE ET LA CELLULE RSE

Le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs d'Occitanie œuvre depuis près de 15 ans au **développement de l'emploi durable à travers l'animation et l'accompagnement du réseau des GE de la Région.**

Son intervention vise à promouvoir et encourager le développement de pratiques vertueuses et soutenables en GE, en faveur de la déprécarisation de l'emploi et la création d'emplois pérennes et de qualité. Ainsi, le CRGE Occitanie accompagne au quotidien les GE de la Région en leur apportant des conseils, formations et outils pour consolider leurs emplois et soutenir leur développement économique dans les territoires.

Dans cette démarche et afin de proposer à ses adhérents des ressources utiles,

pratiques et de qualité, le CRGE Occitanie anime chaque année la Cellule RSE pour engager des travaux d'enquête et de réflexion collective avec des GE adhérents autour de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) des GE et de leurs parties prenantes.



La RSE est une démarche visant à intégrer les enjeux du développement durable à moyen et long terme dans la vision et la stratégie d'une organisation. Dans la pratique, la RSE se déploie autour de trois piliers (social, environnemental et économique) déclinés en sept thématiques.

***En 2022, la Cellule RSE du CRGE Occitanie s'est intéressée à la troisième thématique de la RSE relative aux relations et aux conditions de travail, en interrogeant les conditions de multi mise à disposition en groupement d'employeurs.***

### ***Pourquoi ce travail sur la multi mise à disposition ?***

Par définition, le GE a pour objet la mise à disposition de personnel auprès de ses adhérents. La multi mise à disposition consiste à mutualiser plusieurs besoins en emplois précaires (temps partiel, saisonnier) pour proposer au salarié un emploi durable en étant mis à disposition de plusieurs structures. Si cette forme d'emploi à forte valeur ajoutée reste complexe à mettre en œuvre, elle représente un véritable levier de développement de l'activité des GE.

***Ainsi, la multi mise à disposition confère aux GE qui la pratiquent un véritable atout en agissant sur deux leviers favorables au développement des acteurs économiques d'un territoire :***

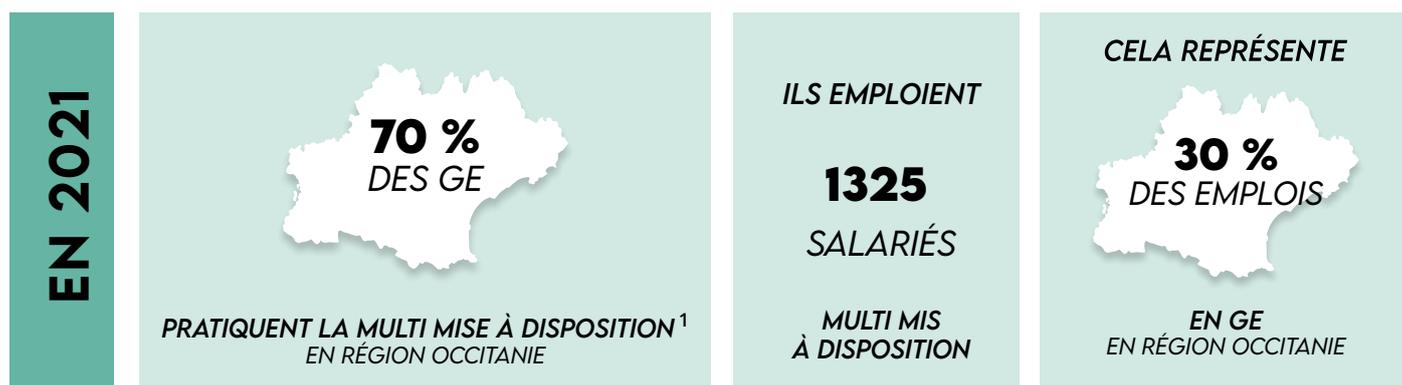
- La **déprécarisation des emplois** à temps partiels et/ou des emplois saisonniers
- La **mise à disposition de salariés fidélisés**, adaptée aux besoins et aux moyens des structures utilisatrices

Face à ces constats, le CRGE Occitanie a décidé d'orienter les travaux de la Cellule RSE 2022 sur la thématique de la multi mise à disposition en groupement d'employeurs. **L'enjeu étant de favoriser le développement de cette pratique et la qualité de l'emploi multi mis à disposition en Région.**

C'est pourquoi les travaux de cette Cellule RSE menés sur l'année 2022 ont visé à **identifier les critères favorables à une multi mise à disposition respectueuse de la qualité des conditions de travail du salarié, quel que soit la taille du groupement d'employeurs, le territoire, le secteur d'activités et le poste mis à disposition.**

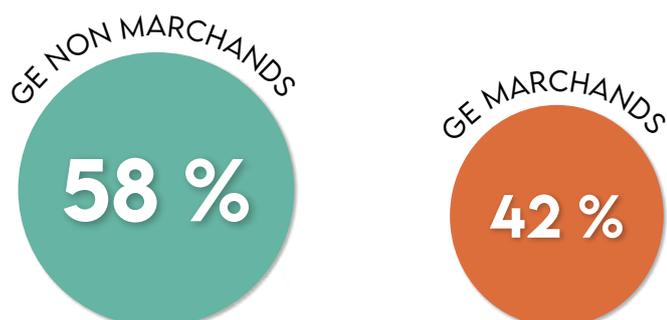
Afin de réaliser un état des lieux et établir un diagnostic de la multi mise à disposition en GE, le CRGE Occitanie a travaillé en concertation avec un collectif de groupements d'employeurs experts de la multi mise à disposition.

## Quelle est la réalité de l'emploi multi mis à disposition en GE en Occitanie ?



## Qui sont les GE qui pratiquent la multi mise à disposition ?

On distingue ici deux typologies de groupements d'employeurs :  
Les GE marchands et les GE non marchands.



## LES GE MARCHANDS

Ce sont les GE qui sont **assujettis à la TVA**. Leurs adhérents sont majoritairement des **entreprises**. Les collectivités et les associations peuvent également y adhérer. Ils ont la possibilité de répondre aux besoins de **tous secteurs d'activités**.

On ne considère pas ici les groupements d'employeurs relevant de l'agriculture (affiliés MSA), cependant on retrouve dans les GE marchands des GE dits "agricoles et ruraux".

Ce sont des **GE multi sectoriels** qui peuvent répondre à des besoins en emplois auprès de structures du secteur agricole mais ce n'est pas leur activité majoritaire.



## LES GE NON MARCHANDS

Ce sont les GE qui **ne sont pas assujettis à la TVA** et qui s'adressent essentiellement à des structures elles aussi non assujetties : **associations et collectivités**.

*Ces groupements d'employeurs non marchands relèvent du secteur associatif et sont présentés selon le profil de leurs adhérents :*

- **Associatif mono sport :** les adhérents de ces GE sont des clubs ou associations relevant d'une même discipline sportive (ex. football, badminton, basket...).
- **Associatif mono filière :** les adhérents de ces GE relèvent d'un même secteur d'activité au sein du monde associatif (ex. culture).
- **Associatif multisectoriel :** ces GE répondent aux besoins d'associations et collectivités de tous secteurs et peuvent proposer tous types de métiers.



## Zoom sur les GE en Occitanie

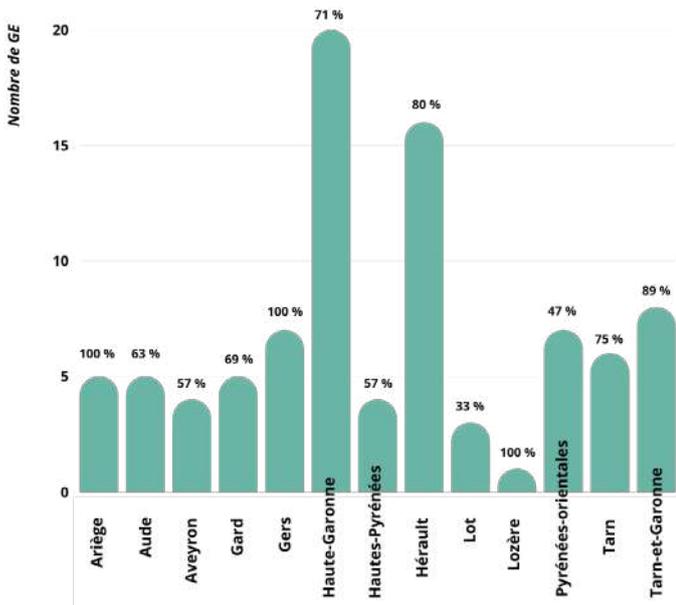
dont plus de 50 % de leurs emplois sont en multi mise à disposition

**65**  
Groupements  
d'Employeurs  
pratiquent majoritairement  
la multi mise à disposition

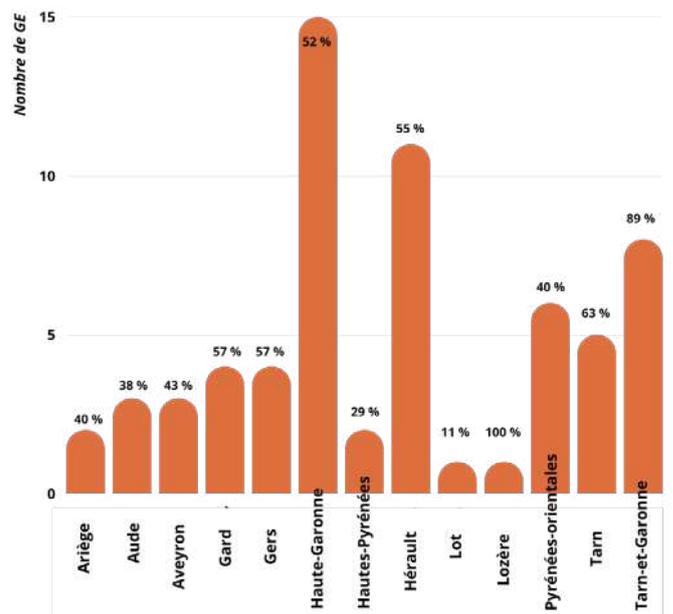
soit plus de la moitié des GE de la Région

Ainsi, au niveau des territoires, il y a un fort **enjeu à développer l'emploi multi mis à disposition** et à accompagner les GE vers une pratique majoritaire de cette forme d'emploi.

Part des GE qui pratiquent la multi mise à disposition en Région par département.



Part des GE pratiquant majoritairement la multi mise à disposition en Région par département.



*Lecture globale des deux schémas ci-dessus : dans le Gers, 100 % des GE pratiquent la multi mise à disposition, soit 7 GE. Seulement 57 % d'entre eux pratiquent majoritairement la multi mis à disposition (soit pour plus de 50 % de leurs emplois).*

On constate que si la plupart des GE pratiquent la multi mise à disposition sur chaque département, ce n'est pas une pratique qui représente un volume important de leurs emplois.



# LE CONTEXTE GLOBAL DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Les données communiquées dans cette partie visent à apporter des éclairages sur les tendances et les prévisions du marché de l'emploi, notamment sur le temps partiel, mais aussi à identifier des pistes d'actions visant à favoriser le développement de l'emploi de qualité via la multi mise à disposition en GE.

## Les tendances du marché de l'emploi en France

### Informations générales :

D'après une publication de Pôle Emploi du 20 janvier 2023, certaines tendances du marché de l'emploi 2022 vont perdurer et se renforcer en 2023 ; les tensions de recrutements, la pratique du télétravail mais aussi la quête de sens et de bien-être au travail pour les salariés et demandeurs d'emploi.

### Prévision des 17 métiers en tension pour fin 2022 - début 2023<sup>2</sup> :

- **Restauration** : Service en restauration, Personnel de cuisine, Personnel polyvalent
- **Commerce et distribution** : Relation Technico commerciale, Vente en décoration et équipement du foyer, Vente en alimentation
- **Transport et logistique** : Magasinage et préparation de commandes, Conduite de transport de marchandises sur longues distances
- **Propreté** : Nettoyage de locaux
- **Industrie agroalimentaire** : Conduite d'équipement de production alimentaire
- **Informatique** : Etude et développement informatique
- **Soins et assistance aux personnes** : Assistance auprès d'adultes, Soins d'hygiène et de confort du patient
- **Sécurité** : Sécurité et surveillance privée
- **Fonctions support** : Comptabilité, Assistance commerciale, Opérations administratives

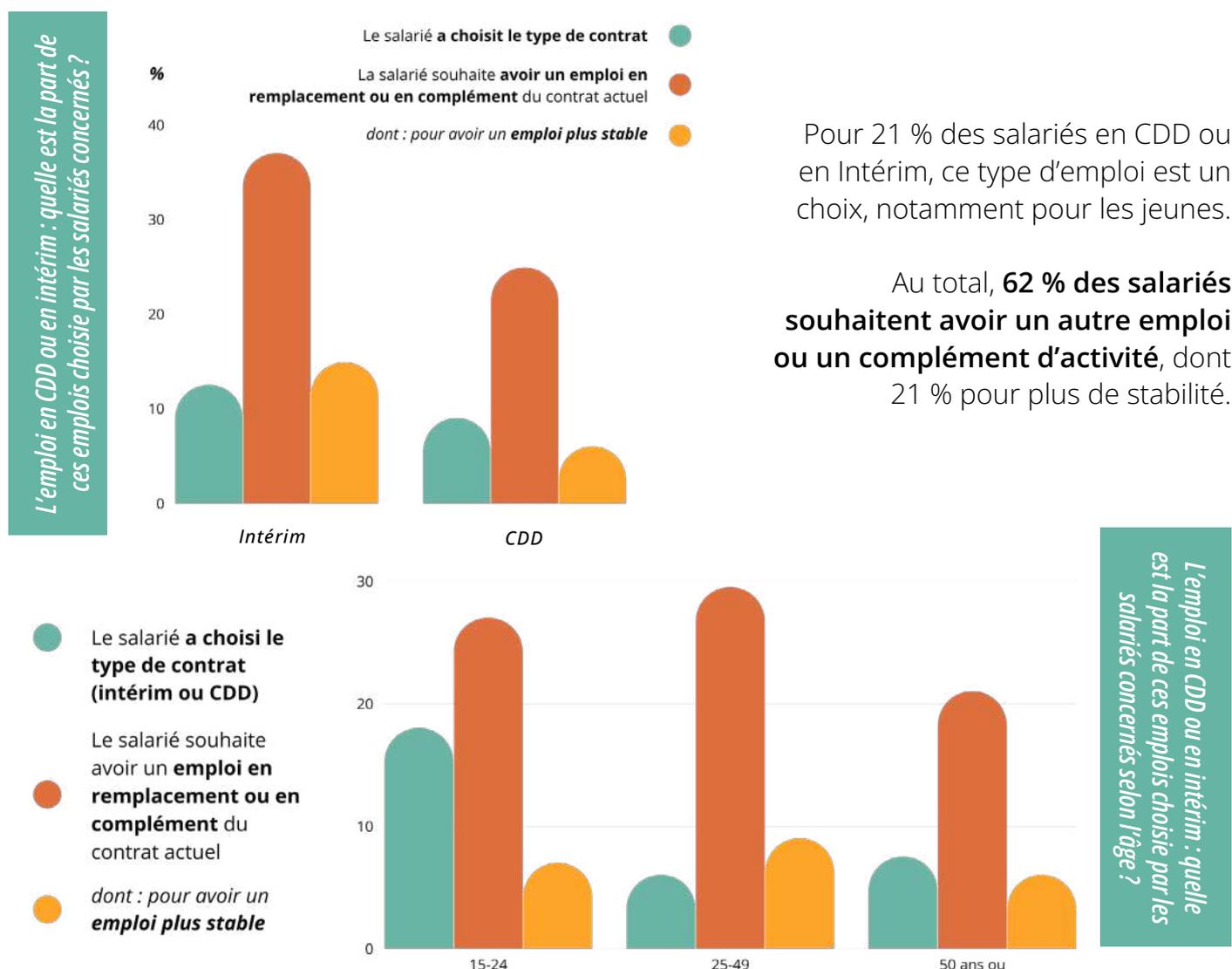
Aussi, les secteurs de la santé, la mobilité décarbonée, la rénovation des bâtiments ou de la tech sont et seront porteurs de nombreux emplois compte tenu des enjeux environnementaux, économiques et sociétaux.

## Le travail à temps partiel :

Selon les données de l'Insee sur les salariés à temps partiel<sup>3</sup>, **1 salarié sur 5 travaille à temps partiel**, ce qui représente 4 millions de personnes en France en 2021.

- Les **femmes** occupent 4 fois plus d'emplois à temps partiel que les hommes.
- Les **jeunes et les séniors** occupent majoritairement le plus d'emplois à temps partiel.
- La **catégorie socioprofessionnelle des employés** représente 45 % des emplois à temps partiel.
- Les emplois de **l'Etat, Collectivités locales et Hôpitaux** totalisent 19 % de temps partiels (en 2020).
- Les emplois des **entreprises, associations et particuliers** totalisent 17 % de temps partiels (en 2020).
- La part des **activités inférieures ou égales à un mi-temps** représente 37 % des emplois à temps partiel.

## L'emploi en CDD ou en Intérim : Quelle est la part de ces emplois choisie par les salariés concernés<sup>4</sup> ?



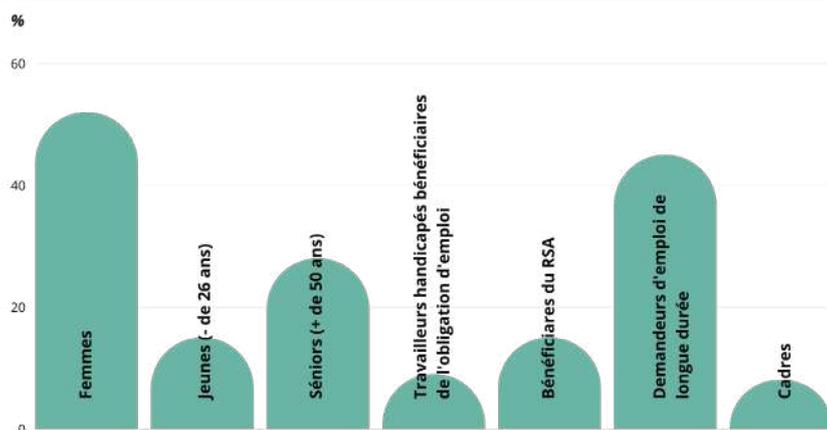
## Le marché de l'emploi en Occitanie

### La demande :

Face à l'évolution des besoins en ressources humaines, qu'en est-il de l'évolution des demandeurs d'emploi au cours de la période 2021-2022 en Occitanie ?

En décembre 2022, Pôle Emploi constate une **baisse de 3,3 % du nombre de demandeurs d'emploi**<sup>5</sup> par rapport à l'année précédente, avec **18 600 personnes de moins** sur le marché de l'emploi.

#### Zoom sur différentes typologies de publics inscrits à Pôle Emploi en Occitanie fin décembre 2022 <sup>6</sup>



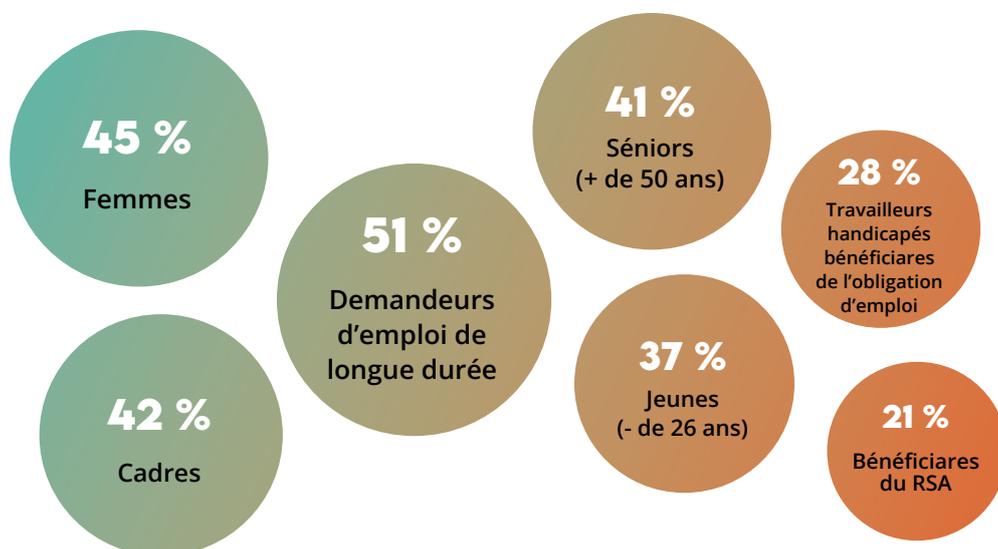
La majorité des **demandeurs d'emploi de longue durée** occupaient un emploi temporaire ou à temps partiel.

Les **bénéficiaires du RSA** étaient moins nombreux que les autres typologies de publics à occuper un emploi en activité réduite.

**Près de 4 séniors sur 10** occupaient un emploi temporaire ou en activité réduite.

**En moyenne, 38 %** de ces publics inscrits à Pôle Emploi fin décembre 2022 en Occitanie étaient en activité réduite.

#### Quel pourcentage d'entre eux étaient en activité réduite (personne restant inscrite à Pôle Emploi tout en occupant un emploi temporaire ou à temps partiel) fin décembre 2022 ?



<sup>5</sup> Source : Pôle Emploi - Diag' Flash Le marché du travail en Occitanie - Février 2023

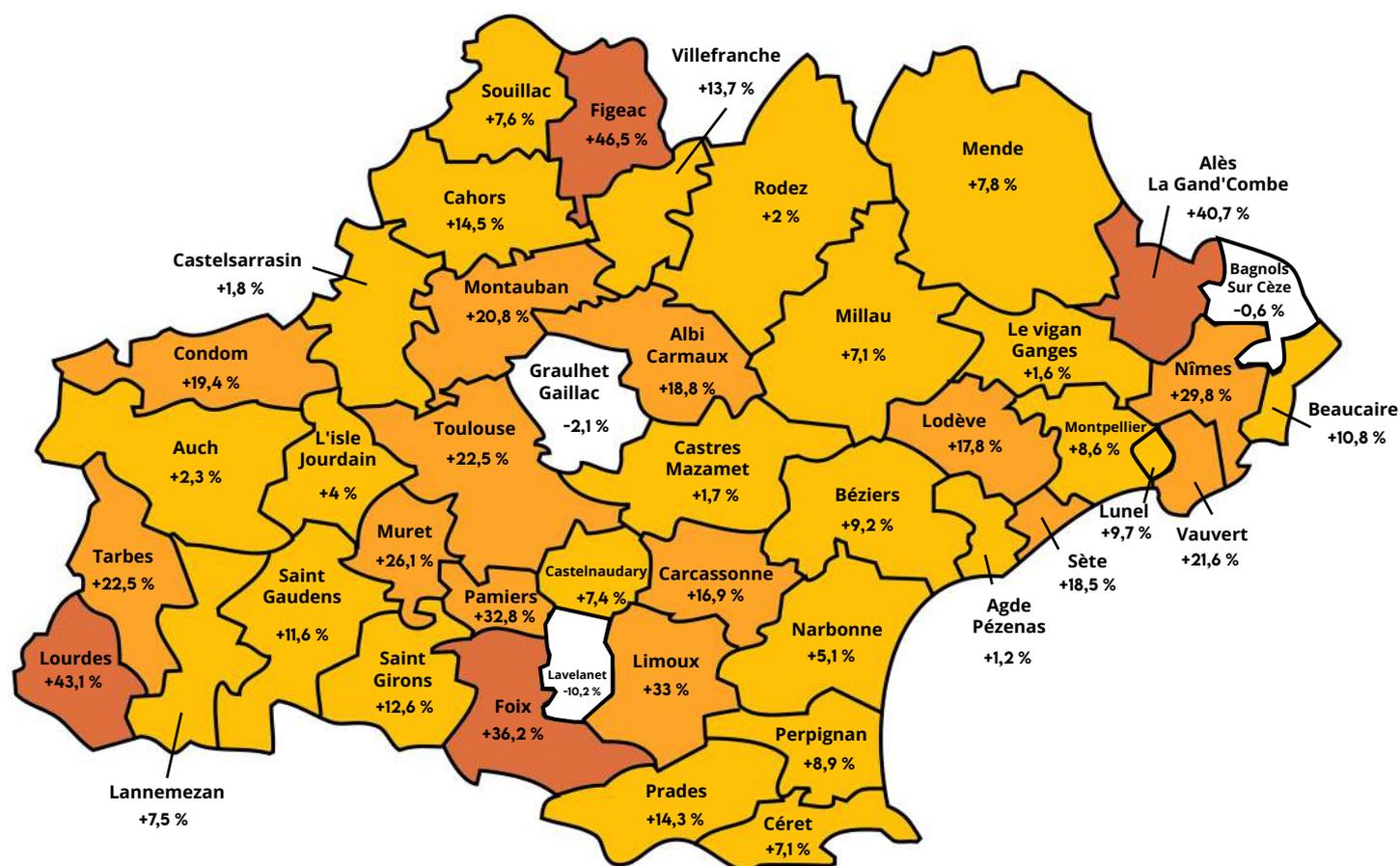
<sup>6</sup> Source : Pôle Emploi - Données extraites des statistiques et indicateurs / publics spécifiques - Décembre 2022

## Le marché de l'emploi en Occitanie

### L'offre :

Pôle Emploi constate une augmentation des offres d'emploi depuis la période d'avant la crise Covid en Occitanie (+27 %). Néanmoins, une baisse annuelle est enregistrée dans la majorité des secteurs d'activité fin 2022 en région.

Évolution des offres d'emploi par bassin d'emploi en Occitanie entre décembre 2021 et décembre 2022 (en pourcentages) <sup>7</sup>



EN SAVOIR PLUS : [observatoire-emploi-occitanie.fr](https://observatoire-emploi-occitanie.fr)  
Diag'flash Occitanie

D'après le "Diag' Flash Le marché du travail en Occitanie"  
de février 2023 publié par Pôle Emploi,

**5 métiers parmi les 15 métiers qui ont le plus recruté en décembre 2022  
concentrent 78 % d'offres d'emploi à temps partiel.**

### Quels sont ces métiers ?

- Agent de nettoyage des locaux
- Personnel polyvalent en restauration
  - Assistance auprès d'enfants
  - Assistance auprès d'adultes
  - Services domestiques

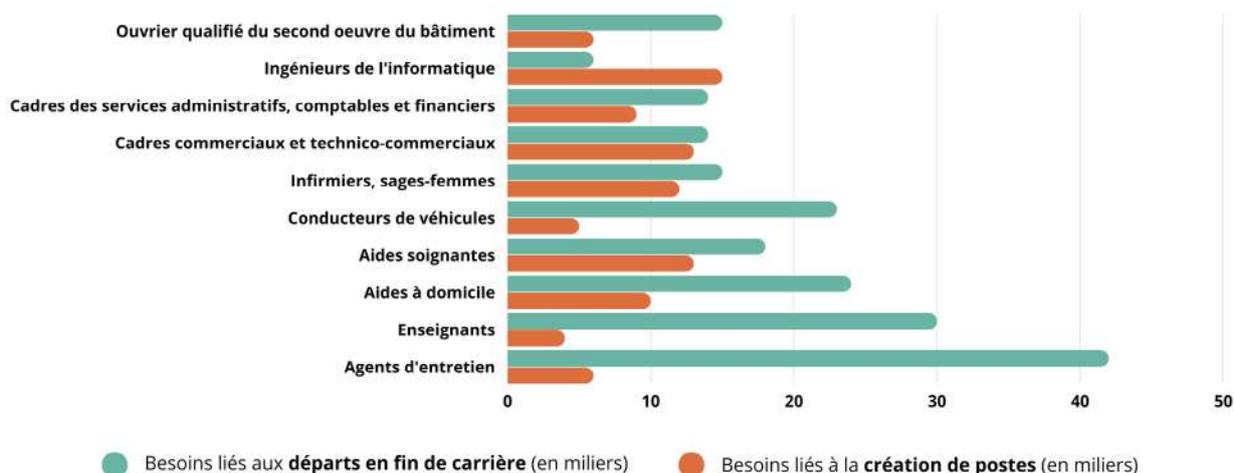
Au regard des contraintes de certains secteurs d'activité, les employeurs sont amenés à proposer fréquemment des emplois à temps partiels. Ces emplois peuvent engendrer des situations de précarité pour les salariés dont les revenus ne suffisent pas à couvrir leurs charges.

### Prévisions à horizon 2030 des besoins en recrutement en Occitanie

Le rapport "Les Métiers en 2030" publié par la Dares en janvier 2023 nous apporte différentes données sur les perspectives de recrutement en Région. Les départs en fin de carrière et les créations

nettes d'emplois au cours de cette période sont et seront à l'origine d'importants besoins en emploi en Occitanie. Les jeunes débutants ou nouveaux entrants sur le marché du travail ne peuvent apporter qu'une réponse partielle à ces besoins.

#### Les 10 premiers métiers à fort besoin de recrutement en Occitanie entre 2019 et 2030 : <sup>8</sup>



Travailler à l'attractivité de ces métiers va devenir un enjeu central pour préserver les différents services apportés par ces professions sur nos territoires (enseignement, santé, transport, construction...) et maintenir une

activité économique en bonne santé. La qualité de vie et des conditions de travail est devenue et restera un levier puissant d'attractivité pour répondre à ces besoins en emploi de demain.

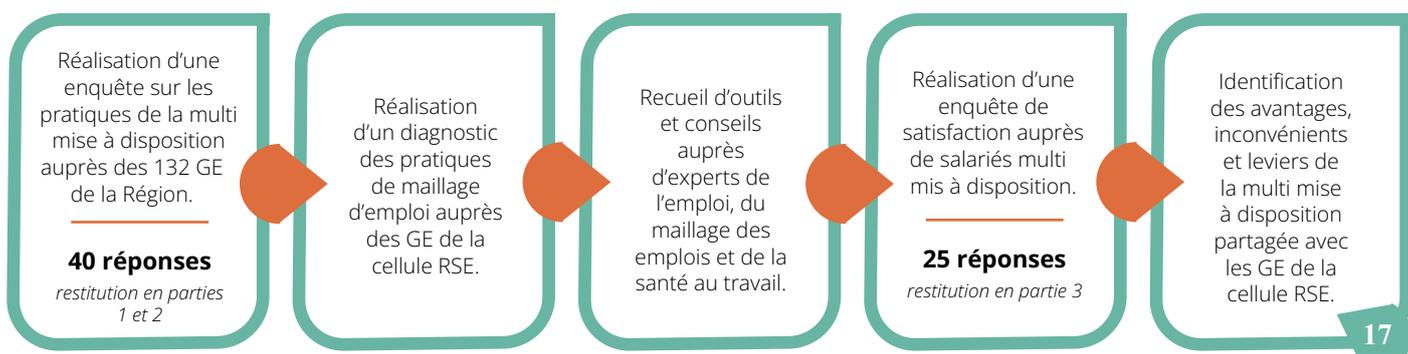
# LA MÉTHODOLOGIE DE LA CELLULE RSE 2022

Les travaux ont été menés entre mai et décembre 2022, en collaboration avec les trois GE de la cellule RSE 2022.

## Le collectif de la Cellule RSE 2022 :

 <p><b>Ancienneté :</b> 2014</p> <p><b>Département :</b> Hérault</p> <p><b>Zone d'intervention :</b> rurale et urbaine</p> <p><b>Secteur d'activité :</b> multisectoriel</p> <p><b>Adhérents :</b> associations et collectivités</p> <p><b>Effectif :</b> plus de 100 salariés</p> <p><b>Métiers mis à disposition :</b> Agent polyvalent périscolaire, chargé de mission rénovation énergétique, agent de service et de restauration scolaire, agent d'accueil, agent d'entretien.</p> <p><b>Participation :</b> Emmanuelle Ribes, Directrice</p>	 <p><b>Ancienneté :</b> 2010</p> <p><b>Département :</b> Haute-Garonne</p> <p><b>Zone d'intervention :</b> urbaine</p> <p><b>Secteur d'activité :</b> multisectoriel</p> <p><b>Adhérents :</b> entreprises</p> <p><b>Effectif :</b> entre 20 et 35 salariés</p> <p><b>Métiers mis à disposition :</b> Responsable RH, Responsable communication, Chargé de communication, Responsable qualité, Contrôleur de gestion, Assistant ADV, Assistant polyvalent, Assistant commercial, Chargé de missions</p> <p><b>Participation :</b> Cécile Breilhat, Directrice</p>	 <p><b>Ancienneté :</b> 2012</p> <p><b>Département :</b> Gers</p> <p><b>Zone d'intervention :</b> rurale</p> <p><b>Secteur d'activité :</b> multisectoriel</p> <p><b>Adhérents :</b> associations</p> <p><b>Effectif :</b> entre 10 et 20 salariés</p> <p><b>Métiers mis à disposition :</b> Educateur et animateur sportif, Chargé de communication, Conseiller Technique Fédéral, Assistant administratif, Chargé de mission sport santé, Agent de développement sportif, Gestionnaire RH, Directeur.</p> <p><b>Participation :</b> Peggy Johannes, Gestionnaire RH</p>
---	--	--

## La démarche de la cellule RSE 2022



# Partie I

## Organisation de la multi mise à disposition



*31 GE ont partagé leur expérience sur la multi mise à disposition*

Dans le cadre des travaux de la cellule RSE 2022, le CRGE Occitanie a réalisé **un état des lieux** auprès des 132 GE de la Région pour **évaluer plus précisément leurs pratiques de la multi mise à disposition et les compétences et métiers qui sont multi mis à disposition**. Au total, ce sont **40 GE de la Région qui ont répondu à ce sondage** réalisé en septembre 2022, **dont 31 pratiquent la multi mise à disposition**. Ce sont les données de ces GE que nous présentons ici.

### Présentation des 31 GE répondants



Ces GE emploient au total **1408 salariés** qui sont mis à disposition auprès de **1023 adhérents**.



Ils ont majoritairement **plus de 5 ans** (19 GE) et **la moitié ont plus de 10 ans**.



Il y a **autant** de GE marchands que non marchands.



Ils comptent parmi leurs adhérents des **associations** (25 GE), des **entreprises** (13 GE) et des **collectivités** (9 GE).



Ils interviennent aussi bien en **zone rurale et urbaine** (61 % des GE).



Sont essentiellement des **GE de moins de 35 salariés** (90 % des GE).



La **multi mise à disposition** représente plus de la moitié des emplois pour 71 % de ces GE.



Quasiment tous (96 %) répondent à des besoins en temps partiel grâce à la **multi mise à disposition**.



## A QUELS BESOINS RÉPOND LA MULTI MISE À DISPOSITION ? POUR QUEL TEMPS DE TRAVAIL ANNUEL ?

Dans la pratique, soit le GE organise la multi mise à disposition d'un salarié en temps partiels cumulés, soit en temps pleins périodiques cumulés.

*Cela dépendra du besoin de ses adhérents :*

- **Besoin récurrent en emploi à temps partiel.**

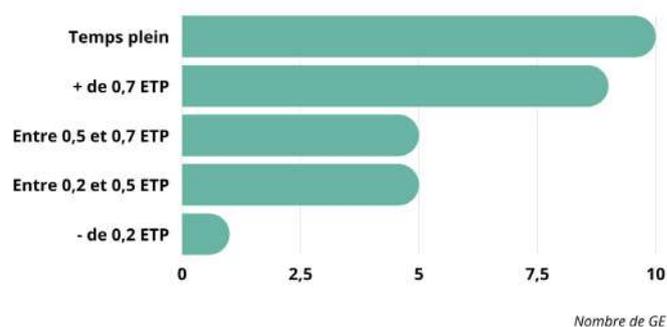
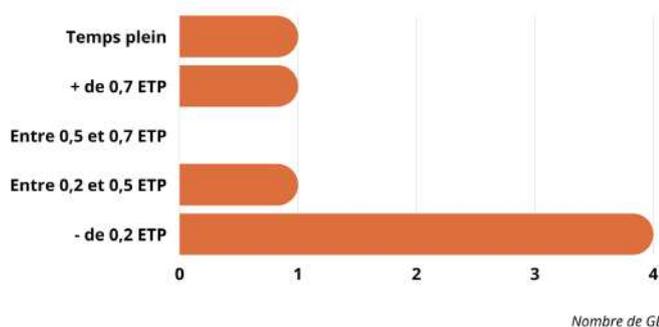
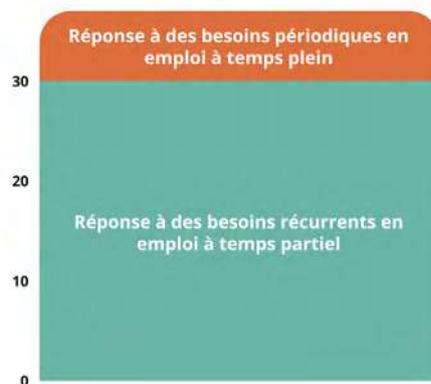
Par exemple, besoin d'un assistant comptable deux jours par semaine, toute l'année).

- **Besoin périodique en emploi à temps plein sur une même période chaque année.**

Par exemple, besoin d'un animateur socioculturel à temps plein pendant toutes les vacances scolaires.

**Seulement 4 % des GE répondent à des besoins périodiques grâce à la multi mise à disposition.**

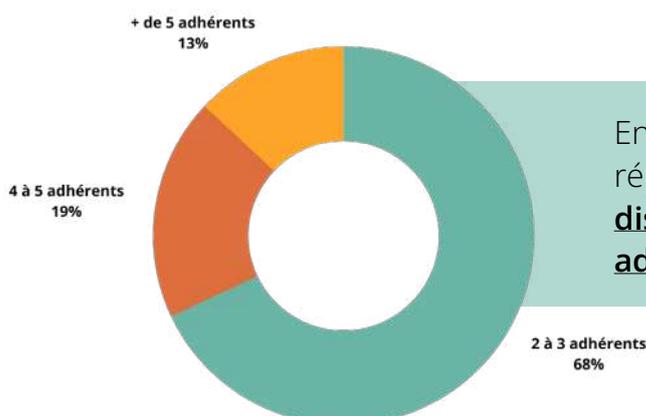
*La multi mise à disposition pour répondre à ques besoins ?*



D'après leurs pratiques, il est visiblement plus répandu pour les GE de générer des emplois durables en s'appuyant sur des besoins à temps partiels cumulés qu'à partir de besoins périodiques en temps plein cumulés.

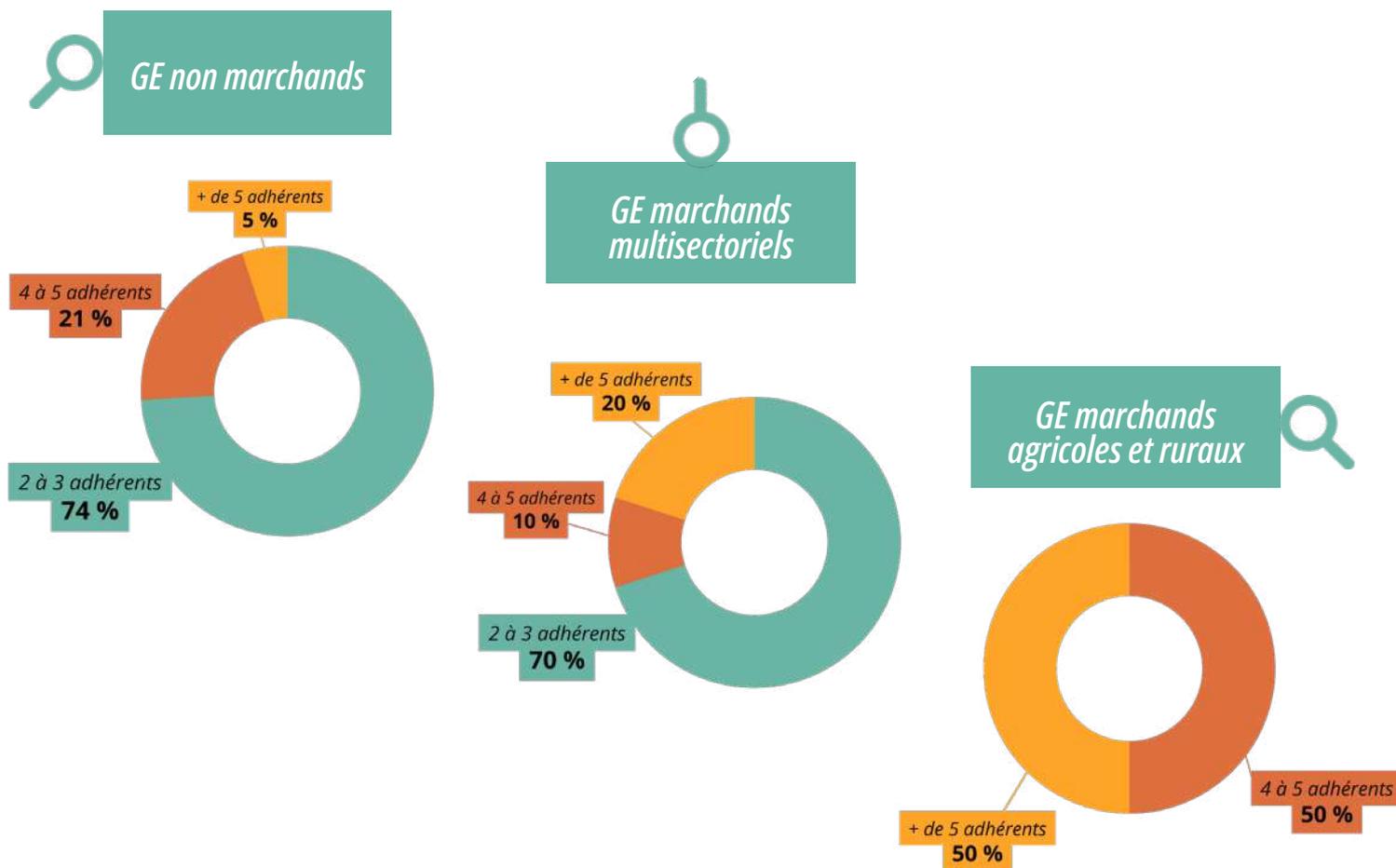
## COMBIEN DE MISES À DISPOSITION SONT PROPOSÉES PAR LES GE À LEURS SALARIÉS ?

*Nombre de mises à disposition pour un salarié de GE multi mis à disposition*



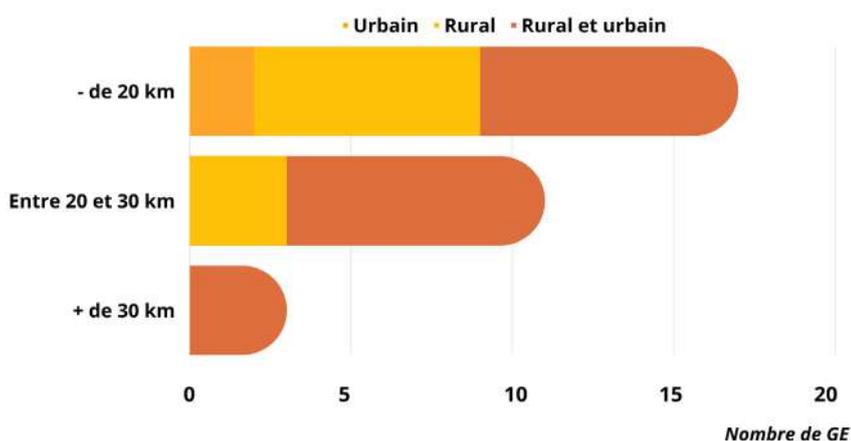
En grande majorité au sein des GE répondants, **un salarié multi mis à disposition travaille pour 2 ou 3 adhérents** différents.

## Focus : Nombre d'adhérents utilisateurs par salarié en fonction du secteur du GE



## QUELLE EST LA DISTANCE DE TRAVAIL PROPOSÉE PAR LE GE AUX SALARIÉS MULTI MIS À DISPOSITION ?

Distance de travail proposée par les GE aux salariés multi MAD selon la zone d'activité du GE



Pour 55 % des GE répondants, la distance de travail acceptable proposée à un salarié multi mis à disposition est inférieure à 20km.

Les GE qui proposent une zone de travail supérieure à 30 km sont tous de petits GE sportifs de partage d'un ou deux salariés entre plusieurs clubs d'une même discipline.

# EN SYNTHÈSE

**En Région, près de 70 % des GE proposent des emplois en multi mise à disposition, pour répondre principalement à des besoins en emplois à temps partiel récurrents.**

À travers la multi mise à disposition, le GE vient non seulement répondre aux enjeux de développement de ses adhérents en leur apportant les compétences à la hauteur de leurs besoins, mais également déprécariser certains emplois à temps partiel, en offrant au salarié un emploi à temps partagé cumulant plusieurs temps partiels.

Dans la pratique, **un modèle organisationnel de la multi mise à disposition** ressort majoritairement parmi les GE qui pratiquent la multi mise à disposition en Occitanie.

***En effet, ils proposent le plus souvent au salarié :***

- Le cumul de 2 à 3 emplois à temps partiel auprès d'entreprises, associations ou collectivités,
- Dans un rayon d'une vingtaine de kilomètres autour de son domicile,
- Lui permettant de travailler plus de 24h par semaine

Ces emplois proposés en multi mise à disposition représentent **moins d'un tiers des emplois en GE en Occitanie.**

Les Groupements d'Employeurs de la Région ont ainsi un fort potentiel à développer la multi mise à disposition, aussi bien auprès des entreprises, associations, collectivités, qui sont tous concernés par l'emploi à temps partiel.

Certains GE proposent des emplois multi mis à disposition en réponse à des besoins périodiques à temps plein (par exemples : périodes de vacances scolaires, saison touristique, ...).

En cumulant les besoins liés à un accroissement d'activité périodique de plusieurs structures sur différentes périodes, le GE peut proposer au salarié un emploi durable sur l'année. Toutefois, on constate que **seulement 30 % des GE qui pratiquent cette forme de multi mise à disposition parviennent à proposer des emplois à plus de 0,7 ETP par an.**

Dans la pratique, **très peu de GE proposent cette forme de multi mise à disposition qui permet pourtant de déprécariser certains emplois saisonniers et contrats courts.**

Ainsi, il y aurait un enjeu pour les groupements d'employeurs à développer cette forme de multi mise à disposition, notamment auprès de certains secteurs d'activités très concernés par ce type de besoins: agriculture, tourisme, animation, certaines industries...

## POURQUOI CERTAINS GE NE PRATIQUENT PAS LA MULTI MISE À DISPOSITION ?

*Dans la réalisation de cette enquête sur les pratiques de la multi mise à disposition en GE, 9 GE sur les 40 ayant répondu ont déclaré n'avoir aucun emploi multi mis à disposition, nous leur avons donc demandé pourquoi.*

Pour une partie de ces GE, **la multi mise à disposition n'est pas proposée aux adhérents par choix**, à savoir que le GE va concentrer son activité sur de la mono mise à disposition de salariés auprès de ses adhérents. C'est notamment le cas de certains GE qui ne proposent que des contrats en alternance et dont les salariés sont mis à disposition auprès d'un seul adhérent en dehors des périodes en formation.

Dans d'autres cas, le GE n'a aucun emploi multi mis à disposition parce que **ses salariés mis à disposition ne souhaitent pas travailler à temps plein et une seule mise à disposition à temps partiel leur convient**. En effet, pour certains salariés l'emploi en GE est un complément d'activité ou un moyen de mener en parallèle de son activité professionnelle des projets personnels.

Finalement, trois des GE répondants ne proposent pas de multi mise à disposition car **ils rencontrent des difficultés à compléter le temps de travail des salariés mis à disposition**. C'est le cas pour les GE qui ont développé leur activité depuis des années exclusivement sur des mono mises à disposition et qui font le choix de mettre en place la multi mise à disposition aujourd'hui, ou encore des GE qui démarrent leur activité et ne sont pas encore bien identifiés sur un territoire pour pouvoir trouver des compléments d'emplois aux salariés mis à disposition.

Dans certains cas, l'environnement et le contexte du groupement d'employeurs ne justifient pas la création d'emplois multi mis à disposition, pour autant, le GE peut être amené à évoluer vers cette forme d'emploi dans son développement.

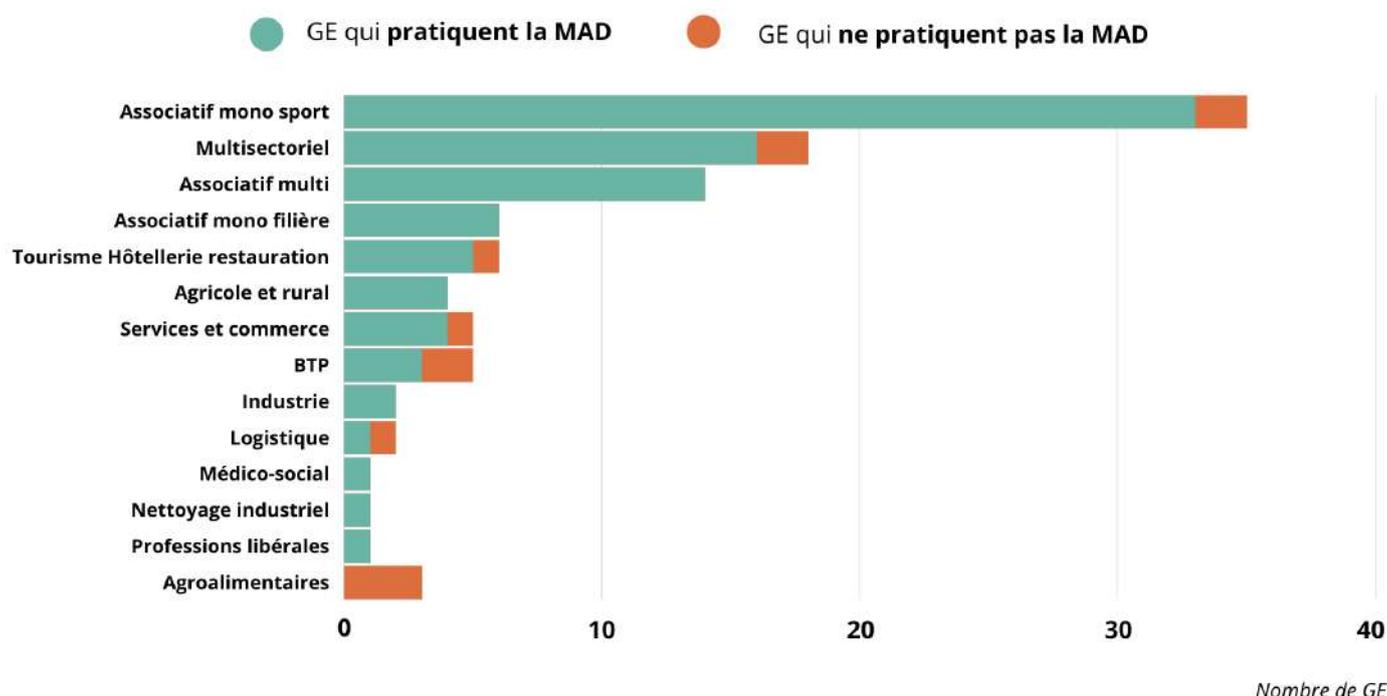


# Partie 2

## Les compétences multi mises à disposition

Au niveau régional, plus de 70 % des groupements d'employeurs pratiquent la multi mise à disposition. Les secteurs d'activités des GE sont liés aux secteurs d'activités de leurs adhérents et aux métiers qu'ils mettent à disposition. Quasiment tous les secteurs d'activités des GE de la Région sont concernés par la multi mise à disposition.

### Secteurs d'activité des GE de la Région



### Les principaux métiers mis à disposition (mono ou multi) à l'échelle régionale

D'après l'Observatoire de l'emploi en GE d'Occitanie 2021, on peut relever au niveau régional quatre métiers qui sont les plus mis à disposition par les GE. Ces métiers répondent donc à des besoins importants de la part des entreprises ou associations de la Région, mais ils ne correspondent pas nécessairement à des emplois multi mis à disposition :

**OUVRIERS ET OPÉRATEURS DU SECTEUR SECONDAIRE ET AGRICOLE**

16 % des GE

21 % des ETP  
du total des emplois  
en GE

**ANIMATEUR ENTRAÎNEUR SPORTIF**

40 % des GE

6,7 % des ETP  
du total des emplois  
en GE

**EMPLOIS ADMINISTRATIFS ET RH**

32 % des GE

6,7 % des ETP  
du total des emplois  
en GE

**EMPLOYÉ POLYVALENT (hôtellerie restauration tourisme) ET AGENT D'ENTRETIEN**

7 % des GE

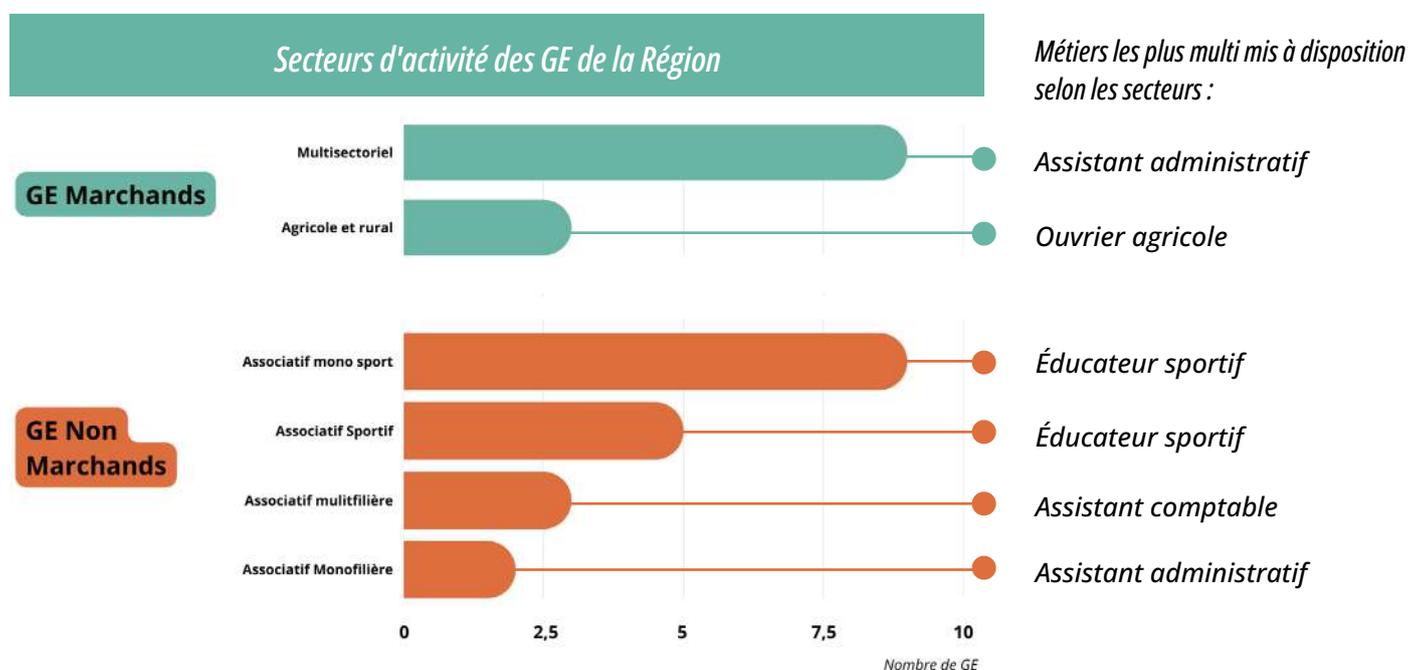
20 % des ETP  
du total des emplois  
en GE

## QUELS SONT LES MÉTIERS MULTI MIS À DISPOSITION ? A QUELS SECTEURS D'ACTIVITÉ SONT-ILS RATTACHÉS ?



L'état des lieux réalisé en septembre 2022 auprès des GE en Région nous a permis de recueillir des données concernant les métiers multi mis à disposition au sein des 31 GE répondants qui pratiquent la multi mise à disposition.

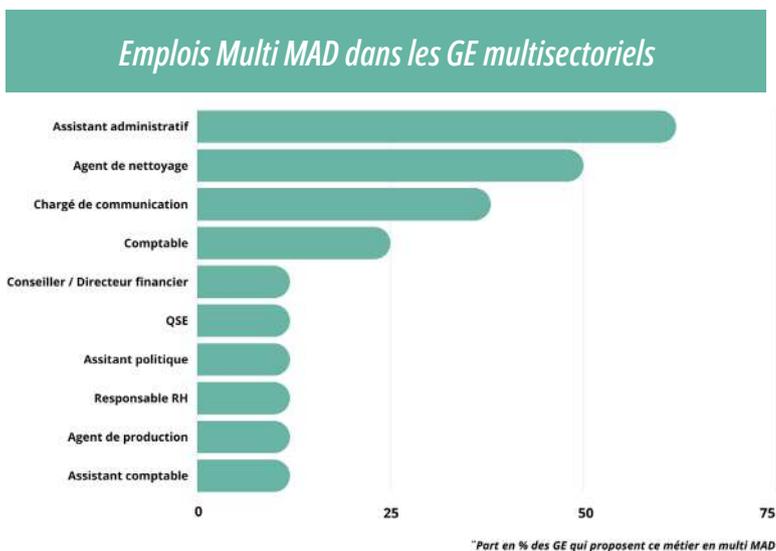
### Secteurs d'activités des GE répondants à l'enquête et principaux métiers multi mis à disposition



On retrouve parmi le panel de GE répondants les principaux métiers mis à disposition à l'échelle régionale, à savoir animateur sportif, emplois administratifs et ouvrier agricole.

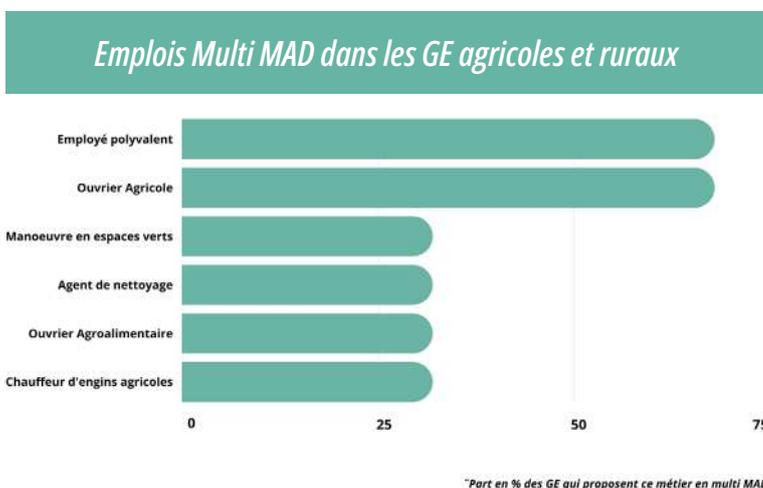
## Les métiers multi mis à disposition dans les GE marchands

Plus de la moitié des GE multisectoriels ayant répondu à l'enquête proposent **des emplois administratifs multi mis à disposition** auprès de leurs adhérents. **Des métiers ouvriers** (agent de nettoyage, agent de production) sont également proposés en multi mise à disposition.



Certains GE multisectoriels ont des salariés qui exercent différents métiers selon leurs mises à disposition :

- Superviseur des opérations — Serveur
- Gestionnaire comptabilité immobilière — Gestionnaire de paie
- Assistant Polyvalent — Chargée de communication



Les principaux métiers multi mis à disposition par les **GE agricoles et ruraux** sont **des métiers ouvriers** liés à des travaux agricoles ou industriels.

Les GE agricoles et ruraux proposent plusieurs types d'emplois multi mis à disposition en pluri-métiers, notamment pour répondre aux besoins en emplois périodiques à temps plein tout en proposant des compléments d'activités aux salariés en fonction de leurs compétences :

- Ouvrier agricole — Ouvrier de chai
- Ouvrier agricole — Employé Silo
- Ouvrier agricole — Cariste
- Ouvrier agricole — Conducteur d'installation
- Ouvrier agricole — Agent de nettoyage
- Chauffeur d'engins agricoles — Cariste
- Ouvrier en élevage — Salarié d'aménagement et entretien des espaces verts
- Ouvrier agricole — Employé industrie agro-alimentaire

## Les métiers multi mis à disposition dans les GE non marchands

Nous avons distingué ici les GE non marchands en deux catégories selon qu'ils comptent parmi leurs adhérents des structures du secteur sportif ou non.

Les GE non marchands qui comptent parmi leurs adhérents des associations sportives proposent **majoritairement des emplois liés au sport** : éducateur et animateur sportif, arbitre...

Certains emplois multi mis à disposition en GE associatifs sportifs relèvent de plusieurs métiers :

Educateur sportif — Chargé de développement asso

Educateur sportif — Secrétaire administratif

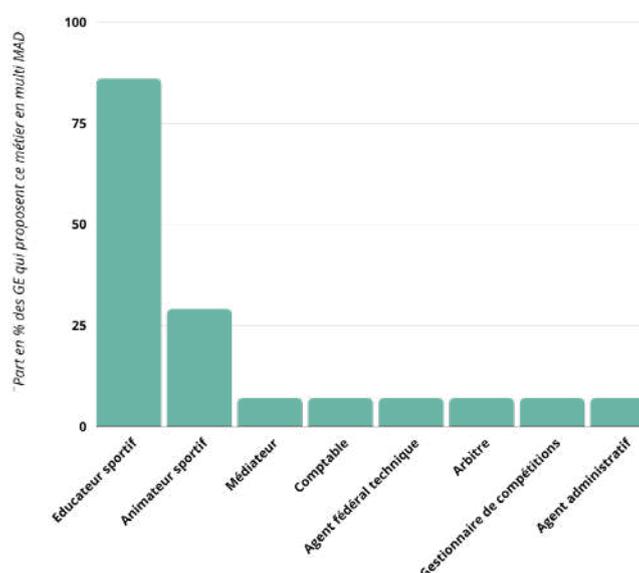
Educateur sportif — Gestionnaire de compétition ou arbitre

Chargée de communication — Agent de développement

Chargée de mission RH — Chargé de gestion administrative et Comptable

Educateur sportif — Technicien

### Emplois Multi MAD dans les GE associatifs sportifs (dont mono-sport)



### Focus sur les contrats de travail des métiers du sport et de l'animation...

Parmi les GE répondants, plus de **60% des GE non marchands proposent des emplois d'éducateurs sportifs ou animateur sportif en multi mise à disposition**, permettant ainsi de proposer des contrats de travail durables et avec un temps de travail acceptable pour le salarié, dans un secteur où les pratiques d'emploi sont encore parfois précaires pour le salarié.

Selon une étude réalisée par l'Insee en 2019 sur les métiers du sport et de l'animation, les contrats courts sont fréquents et répétés dans ce secteur avec des professionnels toujours en CDD au bout de 5 ans. Cela touche 45 % des Moniteurs et Educateurs sportifs et 37 % des Animateurs

socioculturels. Parmi les personnes en emploi à temps partiel dans les métiers du sport et de l'animation, **un professionnel sur cinq souhaite travailler plus, est disponible pour le faire et recherche un nouvel emploi.**

Par ailleurs, en proposant des emplois multi mis à disposition pluri métiers dans le secteur du sport et de l'animation, le GE peut réduire les contraintes horaires du métier d'éducateur sportif (travail en fin de journée, travail le weekend). En combinant ces postes avec des emplois sur des horaires complémentaires le GE peut proposer à ses salariés des plannings acceptables et moins morcelés.

### Emplois Multi MAD dans les GE Associatifs hors sport



La multi mise à disposition en GE non marchands hors sport, qu'ils soient mono ou multi filières, vient **répondre en premier lieu à des besoins en emplois administratifs.**

Près de la moitié de ces GE compte également des agents de nettoyage en multi mise à disposition.

Ces métiers multi mis à disposition peuvent être combinés pour proposer aux salariés des emplois sur différents métiers, en fonction de leurs compétences et des besoins des adhérents :

Animateur en vente en grande distribution — Conseiller en bilan de compétences

Agent de nettoyage — Agent de service cantine scolaire

Agent de nettoyage — Accompagnateur scolaire

Accompagnateur scolaire — Surveillant d'étude

Secrétaire — Responsable formation

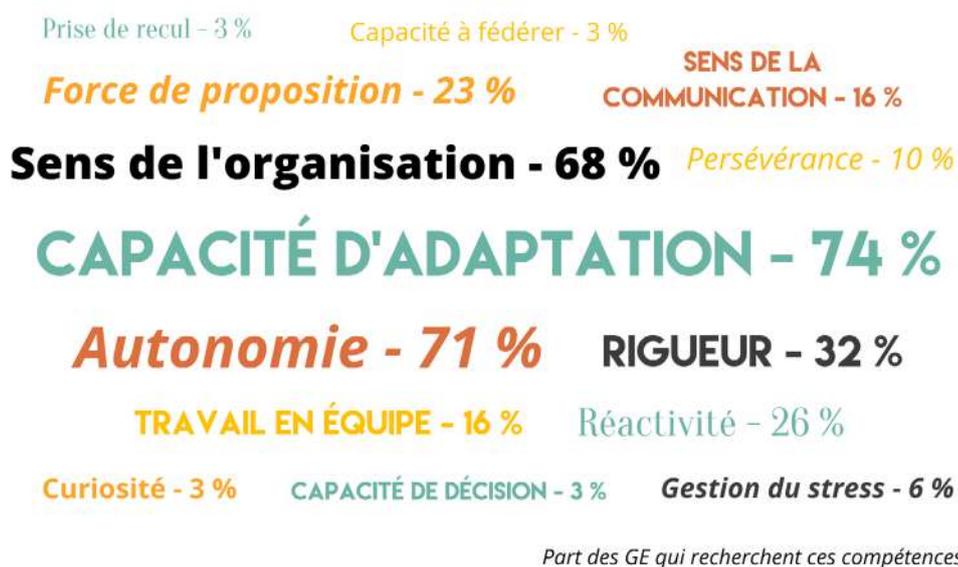


## QUELLES COMPÉTENCES TRANSVERSALES SONT ATTENDUES DES SALARIÉS MULTI MIS À DISPOSITION ?

Les compétences transversales (ou soft skills) sont des savoirs et savoirs-être qui sont communes à plusieurs métiers, à l'inverse des compétences techniques telles que celles présentées dans les exemples de pluri métiers ci-dessus.

### Les compétences transversales prioritaires que les GE recherchent chez un salarié MAD

Les groupements d'employeurs vont rechercher des compétences transversales spécifiques pour un poste multi mis à disposition, afin de s'assurer notamment que le salarié sera en capacité de s'intégrer dans chaque environnement de travail et de bien organiser sa charge de travail au regard de son temps prévu chez chaque adhérent.

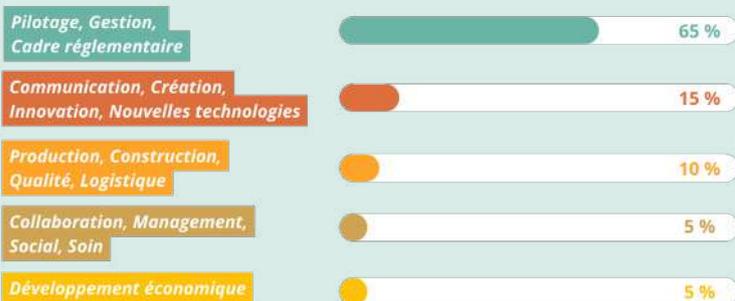


## ZOOM SUR LES COMPÉTENCES DES SALARIÉS MULTI MIS À DISPOSITION QUI EXERCENT DIFFÉRENTS MÉTIERS

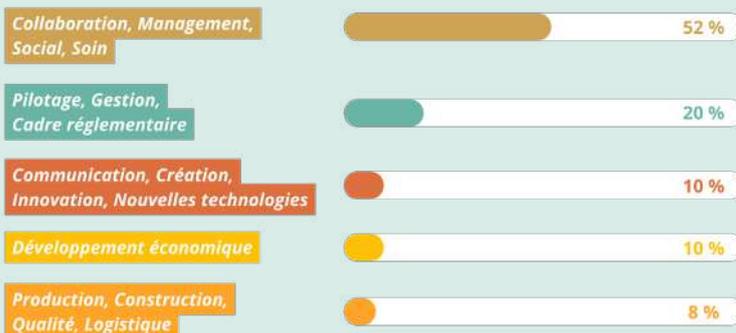
Quel que soit son secteur d'activité et le profil des adhérents du groupement d'employeurs, **la multi mise à disposition peut donner lieu à des créations d'emplois en pluri métiers**. Les salariés seront donc amenés à exercer des métiers différents à travers leurs mises à disposition.

D'après les données collectées auprès des 31 GE ayant répondu à notre enquête sur la multi mise à disposition, et d'après le **Référentiel métiers de Pôle emploi**<sup>9</sup>, on distingue différents blocs de compétences qui peuvent être partagés via ces emplois pluri-métiers multi mis à disposition. En effet, à travers la multi mise à disposition, les salariés peuvent mobiliser les mêmes blocs de compétences ou bien des compétences complémentaires.

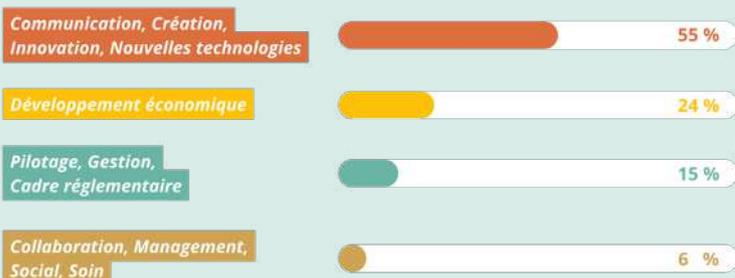
## SECRÉTAIRE



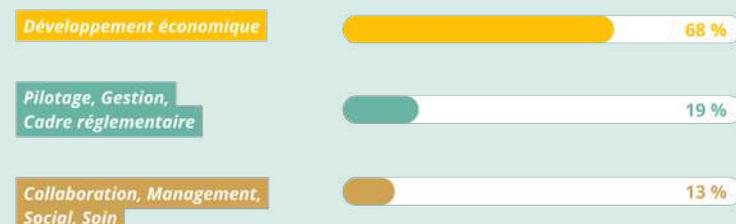
## RESPONSABLE FORMATION



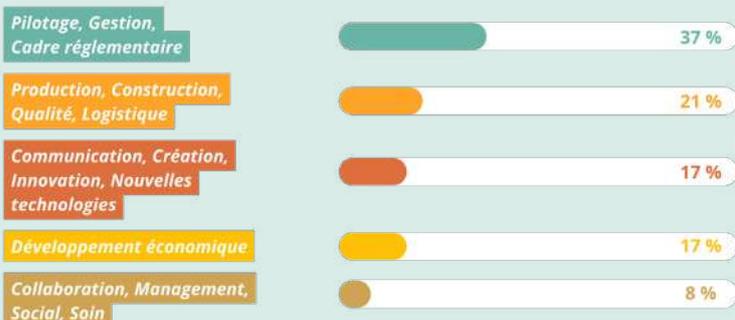
## CHARGÉ DE COMMUNICATION



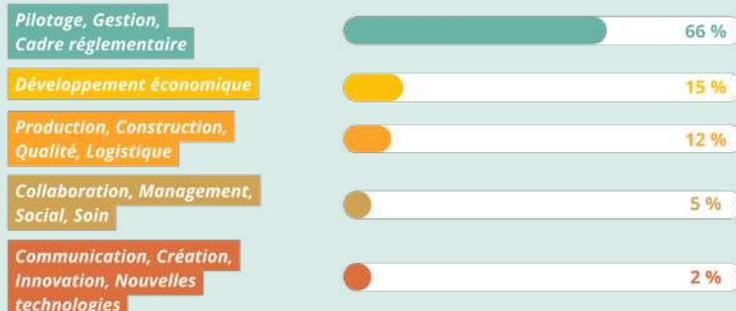
## AGENT DE DÉVELOPPEMENT



## CHARGÉ DE GESTION ADMINISTRATIVE

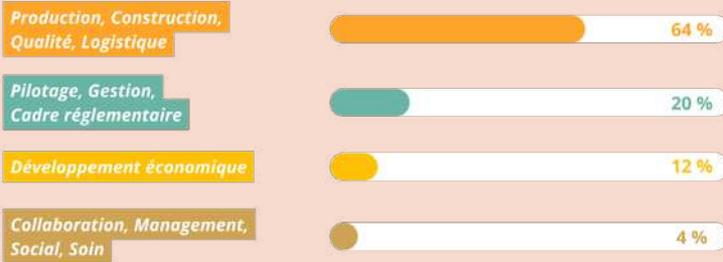


## COMPTABLE

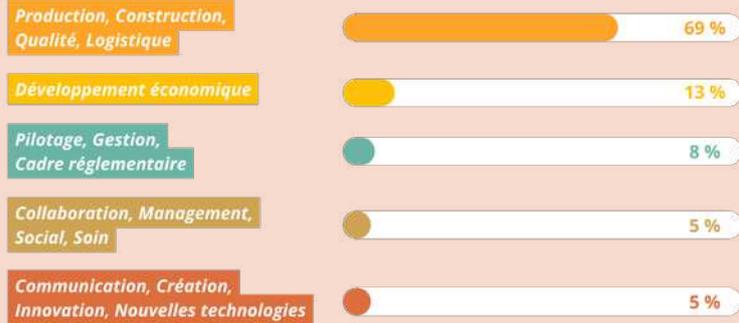


# Ouvrier agricole

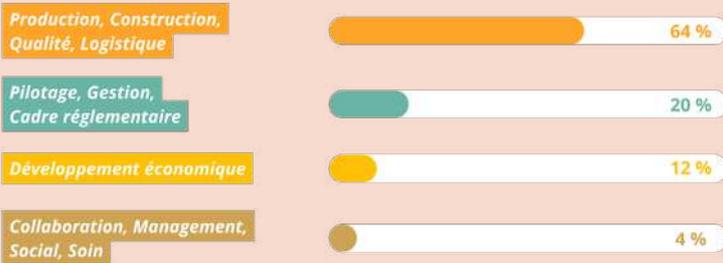
## OUVRIER AGRICOLE



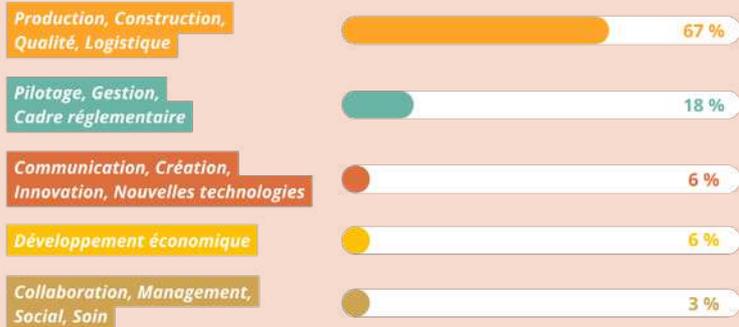
## OUVRIER DE CHAIE



## OUVRIER AGRICOLE



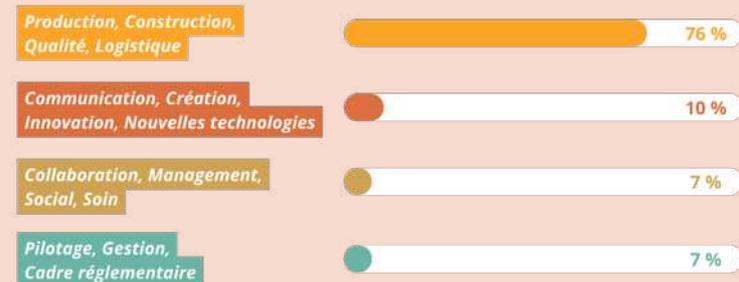
## AGENT DE NETTOYAGE



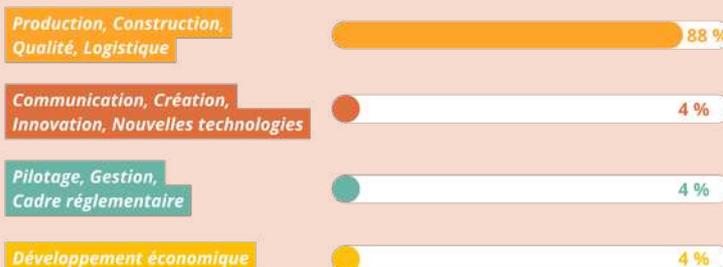
## OUVRIER EN ÉLEVAGE



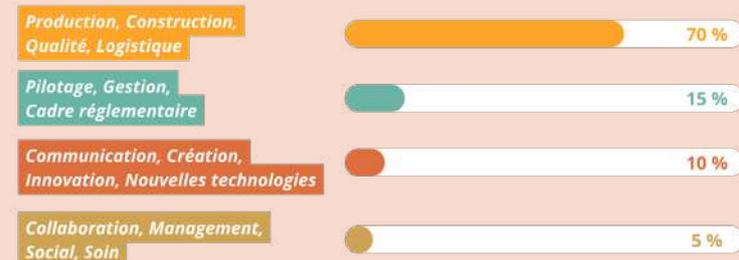
## AMÉNAGEMENT ET ENTRETIEN DES ESPACES VERTS



## CHAUFFEUR D'ENGINS AGRICOLES

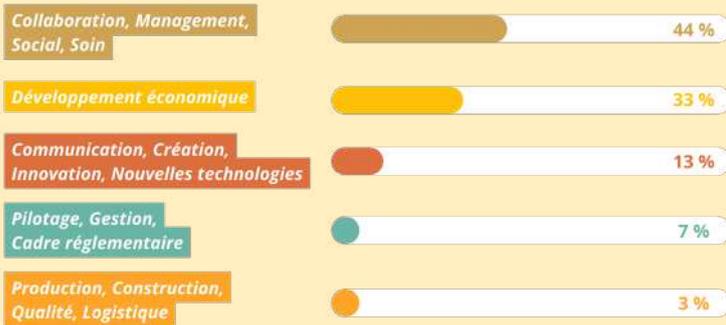


## CARISTE

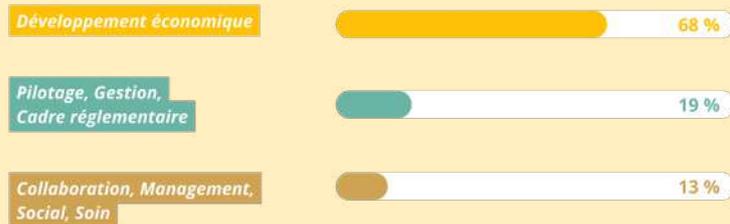


## Educateur sportif

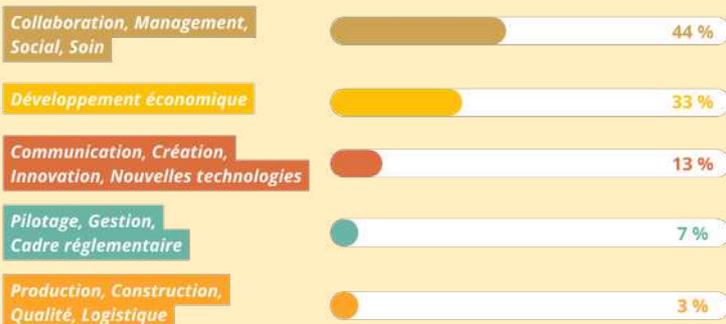
### ÉDUCATEUR SPORTIF



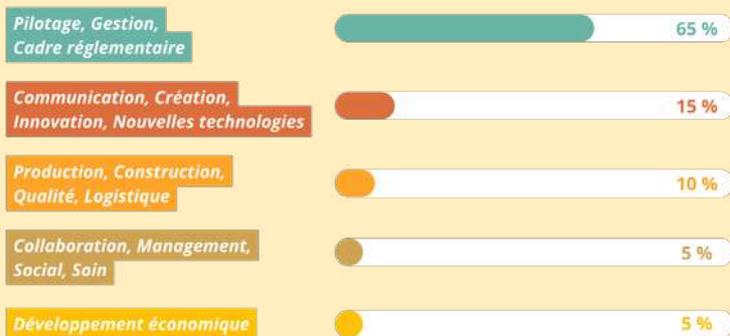
### AGENT DE DÉVELOPPEMENT



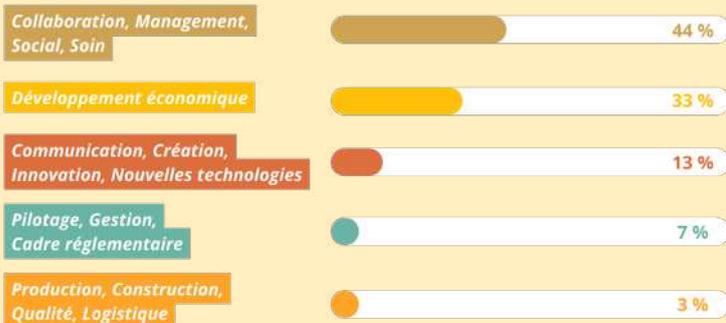
### ÉDUCATEUR SPORTIF



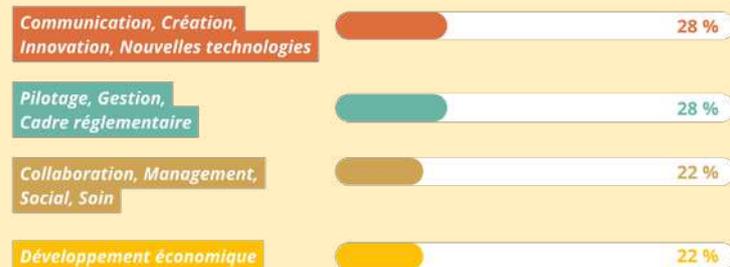
### ASSISTANT ADMINISTRATIF



### ÉDUCATEUR SPORTIF

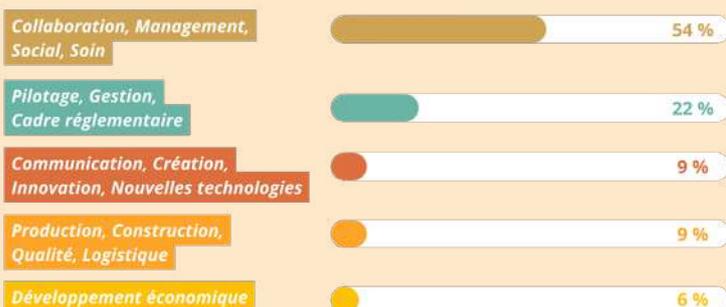


### ARBITRE

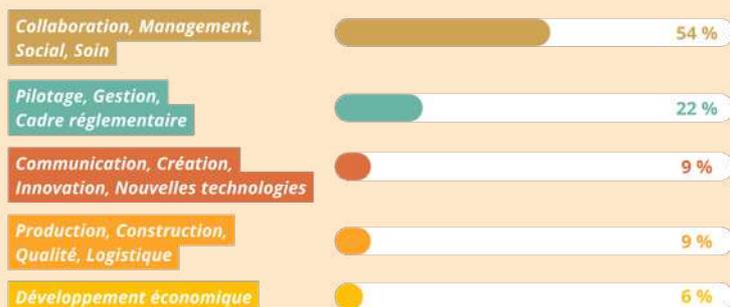


## Autres métiers

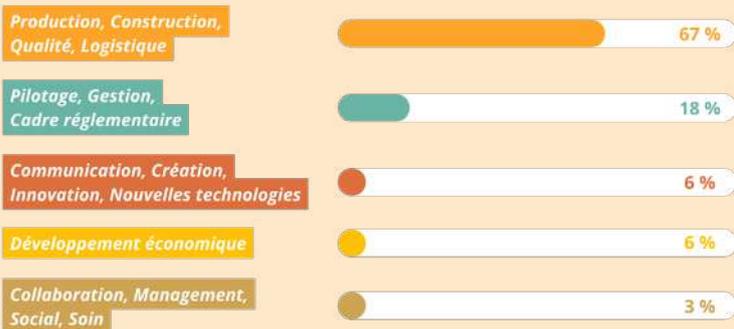
### ACCOMPAGNATEUR SCOLAIRE



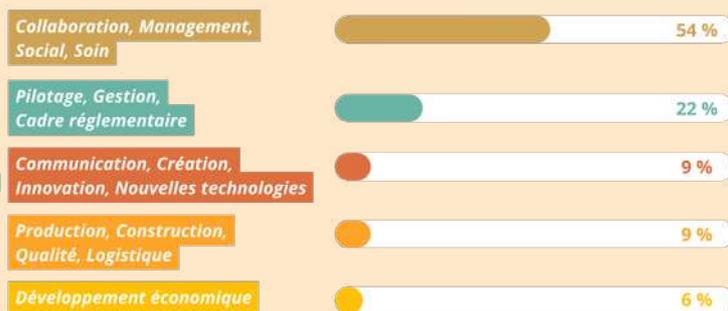
### SURVEILLANT D'ÉTUDE



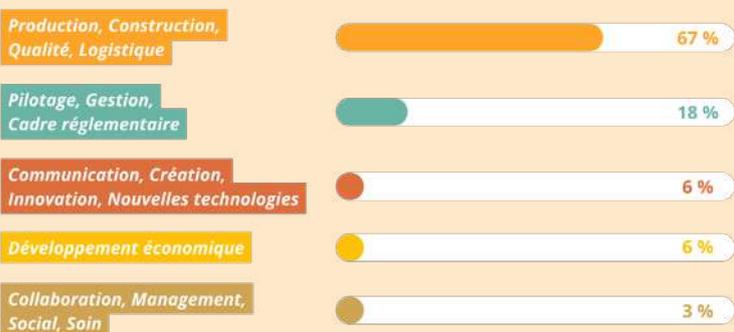
## AGENT DE NETTOYAGE



## ACCOMPAGNATEUR SCOLAIRE



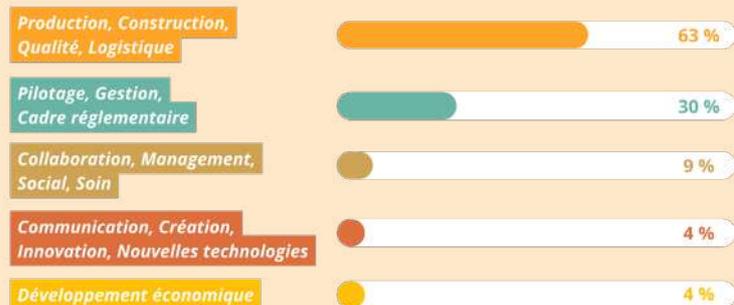
## AGENT DE NETTOYAGE



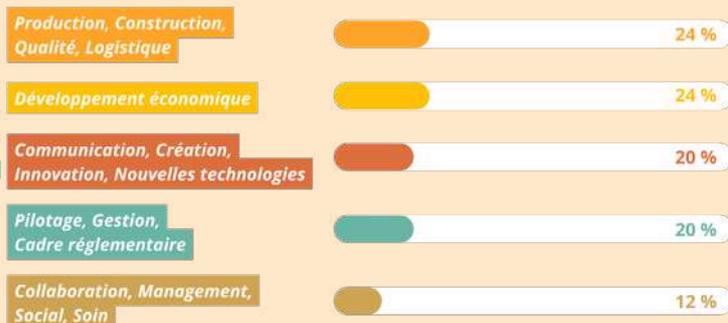
## AGENT DE SERVICE CANTINE SCOLAIRE



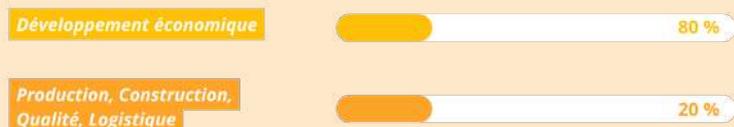
## SUPERVISEUR DES OPÉRATIONS



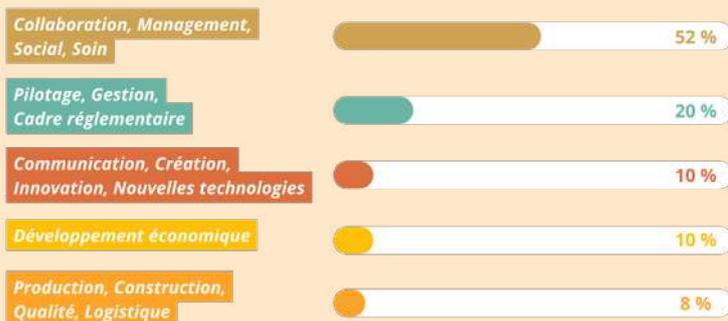
## SERVEUR



## ANIMATEUR DE VENTE GRANDE DISTRIBUTION



## CONSEILLER BILAN DE COMPÉTENCES



# EN SYNTHÈSE

**S**i en termes de compétences techniques il n'y a pas un "profil type" du salarié multi mis à disposition, on constate que les GE vont rechercher en priorité chez un candidat la capacité d'adaptation, l'autonomie et le sens de l'organisation.

En effet, **quels que soient ses compétences et son métier, pour le salarié la multi mise à disposition exige une certaine agilité.**

La multi mise à disposition en GE peut être mise en pratique sur tous les métiers et on constate que certains GE construisent des emplois multi mis à disposition en pluri métiers, mobilisant différents blocs de compétences. Parmi les exemples donnés par les GE répondants, certains métiers reviennent fréquemment en pluri métier : *métiers du sport, ouvrier agricole, fonctions support.*

10 Cf. Voir page 12

En proposant au salarié d'effectuer plusieurs métiers, **la multi mise à disposition peut être un levier à certaines tensions de recrutement.** Par exemple, on retrouve dans la pratique de la multi mise à disposition en pluri métiers certains des 17 métiers en tension<sup>10</sup> : Service en restauration, Nettoyage de locaux, Comptabilité, Assistance commerciale, Opérations administratives. Pour ces métiers, en proposant au salarié un complément d'emplois, mobilisant d'autres compétences, le GE permet de réduire la routine, la pénibilité ou encore la monotonie. L'emploi multi mis à disposition peut être plus attractif qu'un emploi sur le seul métier en tension.

Pour les groupements d'employeurs, le développement de la multi mise à disposition implique un travail d'accompagnement des salariés au développement des compétences pour leur permettre d'exercer différents métiers, parfois dans des environnements et cultures de travail très différents.



# Partie 3

## *Qualité de l'emploi multi mis à disposition*

*Quels éléments sont à considérer ?*

*Nous avons mis en œuvre plusieurs actions visant à recueillir différents éclairages sur les leviers et les limites à la qualité de l'emploi en multi mise à disposition en GE :*



**Enquête auprès de salariés** multi mis à disposition employés par les GE participants à la cellule RSE 2022.



**Entretiens avec différents experts** de la santé au travail, du droit social, du maillage des emplois en GE (approche qualité), et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.



**Travail d'analyse des données** avec les GE participant à la cellule RSE du CRGE Occitanie.

Les informations collectées nous ont orienté sur les questions clés que doivent se poser les GE pour organiser des conditions de travail de qualité pour leurs salariés multi mis à disposition. Ces derniers doivent s'adapter à chaque équipe, à la culture et aux valeurs de chaque structure, leurs moyens, leurs règles formelles et informelles, leurs cycles d'activité et à leur organisation hiérarchique. Les déplacements peuvent être plus ou moins importants chaque jour, chaque semaine ou chaque mois selon les postes occupés et selon l'organisation des plannings.

**L'enquête que nous avons menée auprès des salariés nous a apporté plus de visibilité sur leur niveau de satisfaction et sur les éléments qui y contribuent.**



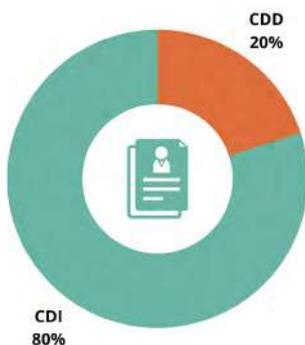
*25 salariés multi mis à disposition ont répondu à cette enquête.*

## QU'EN PENSENT LES SALARIÉS ?

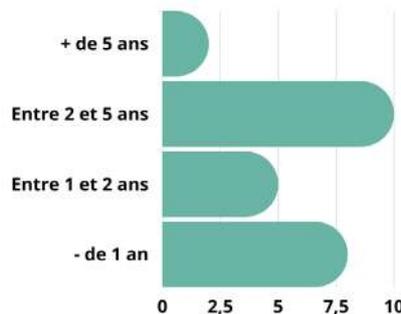
### Quelle tendance générale se dégage en termes de conditions de travail ?

-  La plupart de ces salariés sont en CDI.
- 2**  Leur ancienneté est souvent supérieure à 2 ans
-  La majorité d'entre eux sont mis à disposition auprès de 2 structures.
-  Le périmètre de trajets domicile-travail ou travail-travail est généralement inférieur à 20km.

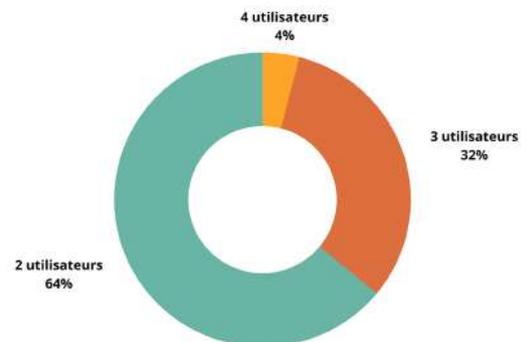
#### Contrat de travail



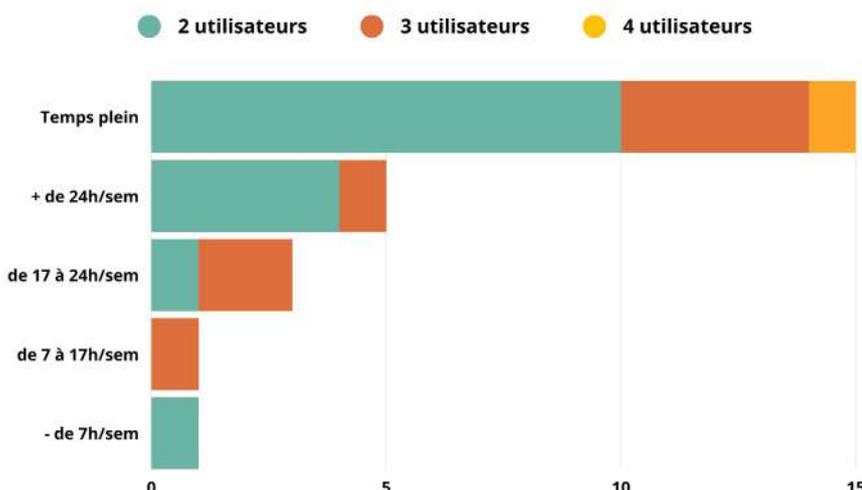
#### Ancienneté



#### Nbr d'utilisateurs par salarié



### Après de combien d'utilisateurs les salariés sont-ils mis à disposition par rapport à leur temps global de travail ?



Au-delà de 24h/semaine, les GE employeurs de ces salariés limitent le plus souvent les mises à disposition auprès de 2 utilisateurs.

## Les salariés se sentent-ils bien intégrés au sein de chaque structure auprès desquelles ils sont mis à disposition ?

**100 % déclarent être bien intégrés partout.**

*Un salarié est perçu parfois comme un « prestataire externe »*

## Dans quel périmètre géographique les salariés évoluent-ils selon le nombre d'utilisateurs ?

### Périmètre géographique d'activité



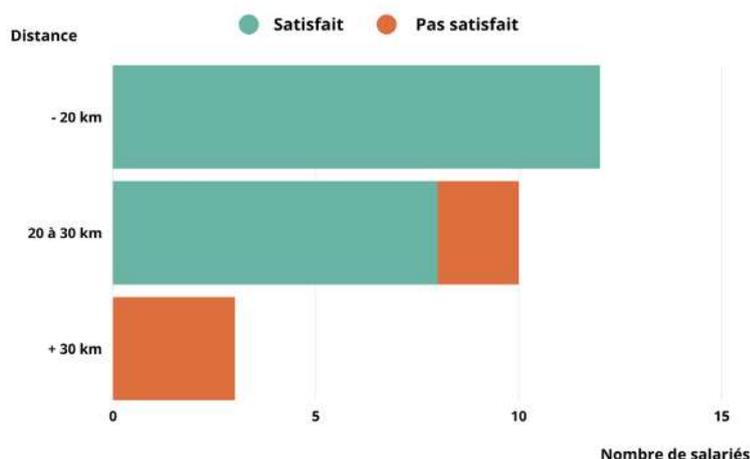
Plus le nombre d'utilisateurs par salarié est élevé, plus le périmètre géographique d'activité est étendu.

A partir de 3 utilisateurs par salarié, le périmètre géographique d'activité s'étend à plus de 20 km.

## Observons plus en détail l'impact du périmètre géographique d'activité sur le niveau de satisfaction des salariés :

Lorsque le périmètre domicile-travail ou travail-travail est inférieur à 20 km, 100 % des salariés sont satisfaits.

Une insatisfaction est constatée auprès des salariés qui doivent se déplacer dans un périmètre supérieur à 30 km.



## De façon globale, les salariés répondants sont-ils satisfaits de l'organisation de leurs temps de travail entre les différentes structures ?

Nous leur avons proposé de répondre à cette question sur une échelle de 0 à 10 (0= insatisfait à 10= très satisfait).

**Au total, 88 % d'entre eux sont satisfaits voire très satisfaits**  
(pour 45 %) de l'organisation globale du temps de travail proposée par leur GE.

## Qu'est-ce qui plait aux salariés dans la multi mise à disposition ?



## Quelles sont les limites de la multi mise à disposition évoquées par les salariés répondants ?

- Les salariés qui ont **fait part de certaines limites représentent 24 % du panel**, la majorité d'entre eux travaille à temps plein.
- Les limites qu'ils évoquent sont en lien avec la **charge de travail** lorsqu'elle se concentre sur la même période de l'année au sein des structures utilisatrices.
- Plus à la marge, le **volume d'heure est insuffisant** pour une personne qui travaille moins de 7h par semaine.
- Toutefois, ces salariés ont déclaré être **satisfaits ou très satisfaits de l'organisation globale de leur temps de travail**.

## Quels conseils les salariés apportent-ils à chaque GE pour assurer de bonnes conditions d'emplois multi mis à disposition ?

Les conseils se concentrent sur l'importance de consacrer du temps d'échanges entre les différentes parties prenantes (internes) d'un GE :

### « LE GE DOIT ÉCHANGER RÉGULIÈREMENT AVEC LES SALARIÉS MULTI MIS À DISPOSITION. »

- 
- S'assurer que la charge de travail au sein des différentes structures soit adaptée au temps de mise à disposition initialement prévu
  - Permettre aux salariés d'avoir des retours sur le travail effectué
  - Identifier les problèmes éventuels pour trouver des solutions
  - Échanger sur les possibilités d'évolutions

### « LE GE DOIT FAVORISER LES ÉCHANGES ENTRE SES SALARIÉS. »

- 
- Créer un sentiment d'appartenance au GE

### « ÉCHANGER AVEC LES ADHÉRENTS UTILISATEURS. »

- 
- Bien évaluer et bien cadrer les mises à disposition
  - Faire le point régulièrement sur l'activité des salariés mis à disposition

## LES POINTS CLÉ POUR ORGANISER DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE QUALITÉ EN MULTI MISE À DISPOSITION

Un travail de synthèse mené en collaboration avec les GE participants à la Cellule RSE 2022 nous a permis de mettre en lumière une série de questions clés permettant d'identifier **quels éléments sont à prendre en compte pour organiser une activité en multi mise à disposition respectueuse de la qualité des conditions de travail des salariés.**

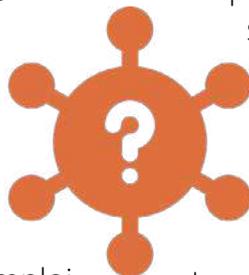
## LES QUESTIONS CLÉS QUE DOIVENT SE POSER LES GE :

-  La **distance de travail** est-elle soutenable pour mon salarié ?
-  Le **nombre d'adhérent utilisateurs** est-il soutenable pour mon salarié ?
-  Le **temps de travail global** est-il suffisant par rapport à la **charge de travail physique ou mentale** générée par les différentes activités ?
-  L'**organisation du planning et les amplitudes horaires** proposées sont-elles soutenables pour mon salarié ?
-  Les **compétences requises** en fonction des différentes activités exercées sont-elles adaptées aux compétences de mon salarié ?
-  Les **actions de prévention des risques professionnels** pour assurer la santé physique et mentale de mon salarié sont-elles suffisantes ?
-  Les **informations sur le fonctionnement du GE et sur la multi mise à disposition** sont-elles assez claires pour les nouveaux salariés et adhérents utilisateurs ?
-  Comment les adhérents utilisateurs et les salariés multi mis à disposition pourraient collaborer avec le GE pour contribuer à la **prévention des risques professionnels** ?
-  La **rémunération** proposée est-elle acceptable dans la durée pour mon salarié ?
-  Les actions mises en place pour générer un **sentiment d'appartenance** des salariés de mon GE sont-elles satisfaisantes ?
-  Les **formations** que mon GE peut proposer au salarié sont-elles adaptées à ses besoins pour assurer ses activités ?
-  Comment de façon plus globale, le **fonctionnement de mon GE** (moyens, compétences internes, positionnement auprès des adhérents, CCN) peut-il favoriser les bonnes conditions de travail de mes salariés multi mis à disposition ?

Cette réflexion a été menée dans l'objectif que chaque GE, quel que soit sa taille, son secteur d'activité, son secteur géographique ou son modèle de gestion (salarié permanent ou bénévole), puisse intégrer ce questionnement dans sa pratique.

Pour créer des conditions de travail adaptées aux attentes et aux profils de chaque salarié, un travail de fond doit être mené par un GE pour réaliser les bonnes combinaisons d'emploi. Souvent, si le projet d'emploi en multi mise à disposition est prévu dès l'embauche, un certain temps est nécessaire pour qu'un GE

puisse construire une multi mise à disposition sur mesure, à partir des différents besoins en emplois déjà présents ou à collecter auprès d'adhérents ou prospects mais aussi des compétences, capacités et disponibilités des salariés.



**Créer un emploi durable et de qualité dans le cadre d'une multi mise à disposition relève d'une expertise propre au GE**, en mesure

de produire une forte valeur ajoutée sur son territoire. C'est aussi la condition pour contribuer au développement durable de son activité.

# EN SYNTHÈSE

**L**es salariés multi mis à disposition qui ont répondu à notre enquête sont très largement satisfaits des conditions de travail proposées par leur GE.

**Les éléments qui participent majoritairement à leur satisfaction sont les suivants :**

- Un périmètre d'activité inférieur 20km
- Une activité à plein temps
- Une bonne intégration dans les différentes équipes
- Une charge de travail équilibrée tout au long de l'année
- La diversité des missions
- Le fait d'avoir un seul contrat de travail
- L'autonomie dans le travail

Si la multi mise à disposition peut être une véritable opportunité pour des personnes disponibles sur le marché du travail et déprécier l'emploi sur les territoires, elle expose les salariés à plus de risques professionnels.

**Aussi, les questions clés présentées plus haut sont importantes à intégrer dans les pratiques RH de chaque GE qui souhaite créer de nouveaux emplois en multi mise à disposition pour pouvoir garantir des conditions de travail de qualité à leurs salariés.**

La condition pour développer une marque employeur forte et gagner en attractivité sur son territoire.



## Quel regard porte l'ARACT Occitanie sur la multi mise à disposition en GE mise en œuvre dans le cadre d'une démarche QVCT ?

La multi mise à disposition en GE permet de **répondre aux problématiques de compétences des entreprises** tout en présentant plusieurs intérêts du point de vue de la qualité de l'emploi pour les salariés : la possibilité de développer ses compétences dans des contextes variés tout en ayant un employeur unique permettant de garantir un emploi pérenne et le plus souvent à temps plein.

La question de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) va cependant bien au-delà de ces aspects, elle suppose un **regard sur le travail, son organisation et l'ensemble des conditions de travail**. Un registre sur lequel les adhérents du GE sont en première ligne. Pour autant le GE, de part son rôle de médiateur entre le salarié et l'adhérent, joue un rôle essentiel pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

La liste de questions clés soulevées dans le cadre de ce travail (*Cf. page 41*) témoigne des différentes dimensions sur lesquelles le GE peut ouvrir un dialogue afin d'élaborer des réponses positives avec ses différentes parties prenantes.

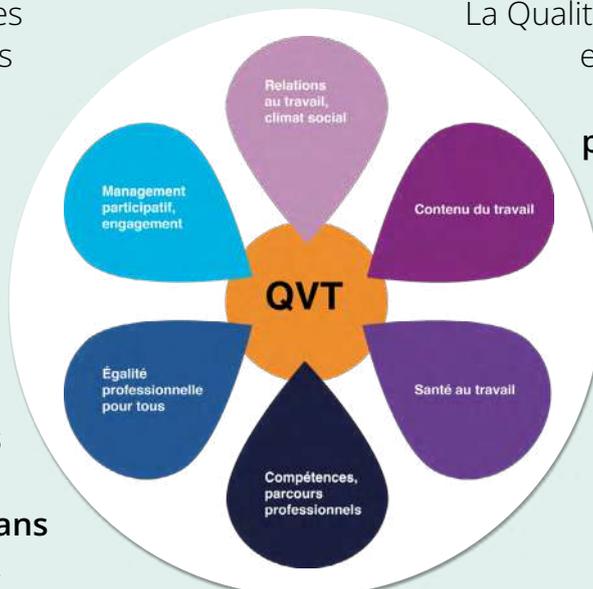
Les défis sont de taille pour les GE : Comment trouver les bons compromis entre contraintes économiques, exigences des entreprises et aspirations des salariés ? Comment animer un dialogue professionnel entre les différentes parties prenantes de l'activité ? etc.

Il y a là la place pour expérimenter, et c'est à la gouvernance et au management du GE de trouver, dans le cadre du dialogue social, des compromis opérationnels. Et nous avons pu constater de nombreuses innovations dans les actions que nous avons conduites avec le CRGE Occitanie.

*Philippe Contarot,*  
Chargé de missions auprès de l'ARACT Occitanie



Définie par les partenaires sociaux dans le cadre des Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) de juin 2013 et d'août 2021, la qualité de vie et des conditions de travail « **vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance** ».



La Qualité de Vie au Travail désigne et regroupe sous un même intitulé les **actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des organisations (...)**

Elle est un des éléments constitutifs d'une **responsabilité sociale d'entreprise assumée**.

# Partie 4

## *La multi mise à disposition, un levier au développement économique et social sur un territoire*

### LA MULTI MISE À DISPOSITION, UNE FORME D'EMPLOI ATTRACTIVE POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI

Dans la cadre de la cellule RSE 2022, les échanges avec les professionnels de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ainsi qu'avec une spécialiste de la santé au travail nous ont permis de recueillir les avantages qu'ils perçoivent de la multi mise à disposition, au regard des attentes et des profils des différents publics qu'ils accompagnent.

#### Paroles d'experts...



“ L'avantage de la multi mise à disposition pour un salarié est de pouvoir **développer ses compétences, être plus performant au travail**. Et si le salarié multi-MAD arrive à se constituer un collectif de travail, il pourra se créer un **réseau professionnel plus important**. ”

Sylvette BRISSAUD, Psychologue du travail



“ La multi MAD est un moyen de placement qui peut offrir la possibilité à des demandeurs d'emploi de **diversifier leurs activités professionnelles, de développer plus rapidement leurs compétences et d'augmenter leur temps de travail** s'ils le souhaitent. ”

Jean-Marc REDON, Chargé de mission  
Direction territoriale Pôle Emploi 31 et 65

“ **Ajuster l'équilibre vie pro/vie perso, moins de monotonie, multiplier les compétences** (utile sur un CV car plus on est compétent plus on peut négocier son salaire), **la richesse d'exercer sur plusieurs postes/ lieux de travail**, sont des arguments qui pourraient inciter les jeunes à se positionner sur des offres d'emploi en multi-mise à disposition. ”

Laetitia DE WEVER, Responsable du service emploi Mission Locale Tarn et Garonne.



“ L'outil GE n'est pas vraiment connu des jeunes mais la multi MAD pourrait être attractive car elle propose des **possibilités d'aménagement vie privée vie professionnelle...** Les jeunes les plus âgés qui ont suivi des études supérieures sont plus mobiles, ils pourraient être plus adaptés à cette forme d'emploi. ”

Emmanuelle DESCHAUME, Coach emploi  
Mission Locale Toulouse



“ La multi-MAD en GE présente l'avantage de la polyvalence pour les demandeurs d'emploi en situation de handicap bénéficiaires de l'obligation d'emploi. Elle permet également de travailler toute l'année si les restrictions liées au handicap sont prises en compte dans toutes les mises à disposition. ”

Amina OZDEMIR, Directrice Cap Emploi Gers

Anne DE MARCHI, Coordinatrice CAP Emploi Gers

“ Quand le handicap est physique, la clé c'est de faire plusieurs tâches. Avec la multi-MAD, le GE peut amener le salarié sur des mises à disposition qui nécessitent de mobiliser différentes zones physiques, limiter la répétitivité, diversifier les tâches... Les emplois dans le secteur tertiaire semblent plus adaptés pour les personnes en situation de handicap. ”

Sébastien MATTON, Conseiller Emploi Handicap  
Cap Emploi 82-Nord 31

Si de nombreux avantages associés à cette forme d'emploi sont perçus par ces experts, l'outil GE est encore peu connu des différents publics de demandeurs d'emploi et des professionnels qui n'ont pas véritablement intégré la « prescription GE » dans leurs pratiques.

## LA MULTI MISE À DISPOSITION, UN LEVIER À LA DÉPRÉCARISATION DE L'EMPLOI ET À LA PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL

Il existe sur le marché du travail de nombreuses offres d'emploi qui engendrent des situations de précarité pour les salariés, notamment lorsqu'elles sont fréquemment proposées à temps partiel (ex : Agent d'entretien, Personnel polyvalent de restauration, Educateur sportif, Fonctions support...).

Sans l'intervention d'un GE, ces salariés (en quête d'un complément d'activité) devraient **cumuler plusieurs contrats de travail pour obtenir un revenu décent.**

Cumuler plusieurs emplois sur la durée peut devenir difficile lorsqu'il n'y a pas le soutien d'une structure tierce pour centraliser les besoins et harmoniser les plannings.

**Se rapprocher d'un GE permettrait à ces salariés :**

- De bénéficier d'un **seul contrat de travail avec des amplitudes horaires soutenables,**
- D'**avoir des jours de repos compatibles** entre les différentes structures,
- D'accéder à un **revenu leur permettant de faire face à leurs besoins.**

Le GE peut aussi employer la multi mise à disposition comme un **outil de réduction de la pénibilité.**

En effet, d'après les experts rencontrés dans le cadre de la Cellule RSE 2022, si le GE parvient à trouver les bonnes combinaisons entre les différentes mises à disposition, il pourra agir favorablement sur la réduction de la pénibilité au travail en évitant la répétitivité des tâches et autres contraintes liées aux métiers.

## Paroles d'experts...



“ Le GE pourrait ensuite **travailler le maillage des missions en fonction des contraintes et risques métiers...** et favoriser la multi-mise à disposition sur une **alternance de tâches pour réduire la durée d'exposition sur les mêmes risques.** Il pourrait aussi **associer le salarié sur l'évaluation des risques.** ”

**Tony FRANCHETTO**  
Responsable du pôle Juridique Qualité Hygiène Santé Sécurité  
GE multisectoriel 4 Saisons, Gers



“ Pour prévenir les risques psychosociaux et les risques physiques, je recommande des multi-MAD où le salarié va occuper des postes qui se complètent.... Le GE devra s'assurer qu'il maîtrise l'ensemble de ces activités pour éviter la contrainte sur le salarié. Cela suppose que le GE harmonise les postes selon les tâches attendues sur les différents postes afin qu'ils soient compatibles en termes de compétences, état de santé et risques. Pour limiter la pénibilité liée aux déplacements du salarié multi mis à disposition, le GE devra être vigilant aux distances et surtout aux déplacements effectués sur la même journée par le salarié. ”

**Azzedine BENNEGOUCH**  
Médecin du travail, Prévaly Montpellier

Les recommandations de ces experts nous indiquent que la solution pour réduire la pénibilité réside dans le fait de bien calibrer en amont les activités prévues pour un même salarié. L'objectif étant d'**éviter une exposition trop longue sur la même tâche lorsqu'elle est pénible**. Ce qui est plus difficilement envisageable lorsqu'un salarié travaille pour un même employeur à plein temps en CDI.

Aussi, si la multi mise à disposition en GE n'est pas à ce jour identifiée comme une pratique pouvant agir sur la réduction de la pénibilité au travail, elle pourrait à l'avenir intéresser de plus en plus d'entreprises, associations et collectivités qui peinent à recruter pour occuper certains emplois. Des exemples de multi mises à disposition en pluri-métiers ont été recueillis lors de notre enquête auprès des GE en Région (Agent de nettoyage et Accompagnateur scolaire ; Éducateur sportif et Chargé de développement associatif ; Chargé de mission RH et Chargé de de gestion administrative et comptable ; Ouvrier agricole et employé de l'industrie agroalimentaire ...).

En créant un levier à la déprécarisation des emplois et à la réduction de la pénibilité au travail, **le GE peut attirer et fidéliser ses salariés au bénéfice de ses adhérents**, qui seuls, rencontreraient plus de difficultés pour assurer leur activité et projets de développement.

## LA MULTI MISE À DISPOSITION, UN LEVIER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

**Lorsqu'un GE pratique la multi mise à disposition, il génère des impacts positifs sur un territoire :**

- Créé des emplois durables à partir d'emplois précaires
- Fixe les populations grâce aux propositions d'emplois durables sur les territoires
- Soutient le développement d'acteurs économiques en mutualisant les besoins en emplois précaires

Viser la qualité des conditions de travail dans les pratiques de multi mise à disposition est un préalable pour agir de façon durable sur la santé des salariés, la marque employeur d'un GE, la fidélisation de ses adhérents et de façon plus large, sur l'attractivité du GE auprès des acteurs de son territoire.

Au cours de ces dernières années, lors de ses interventions dans les territoires auprès d'entreprises, de collectivités locales, d'associations et de différents partenaires institutionnels, le CRGE Occitanie a pu constater que l'outil GE est de plus en plus perçu comme une solution adaptée aux évolutions des besoins du marché de l'emploi.

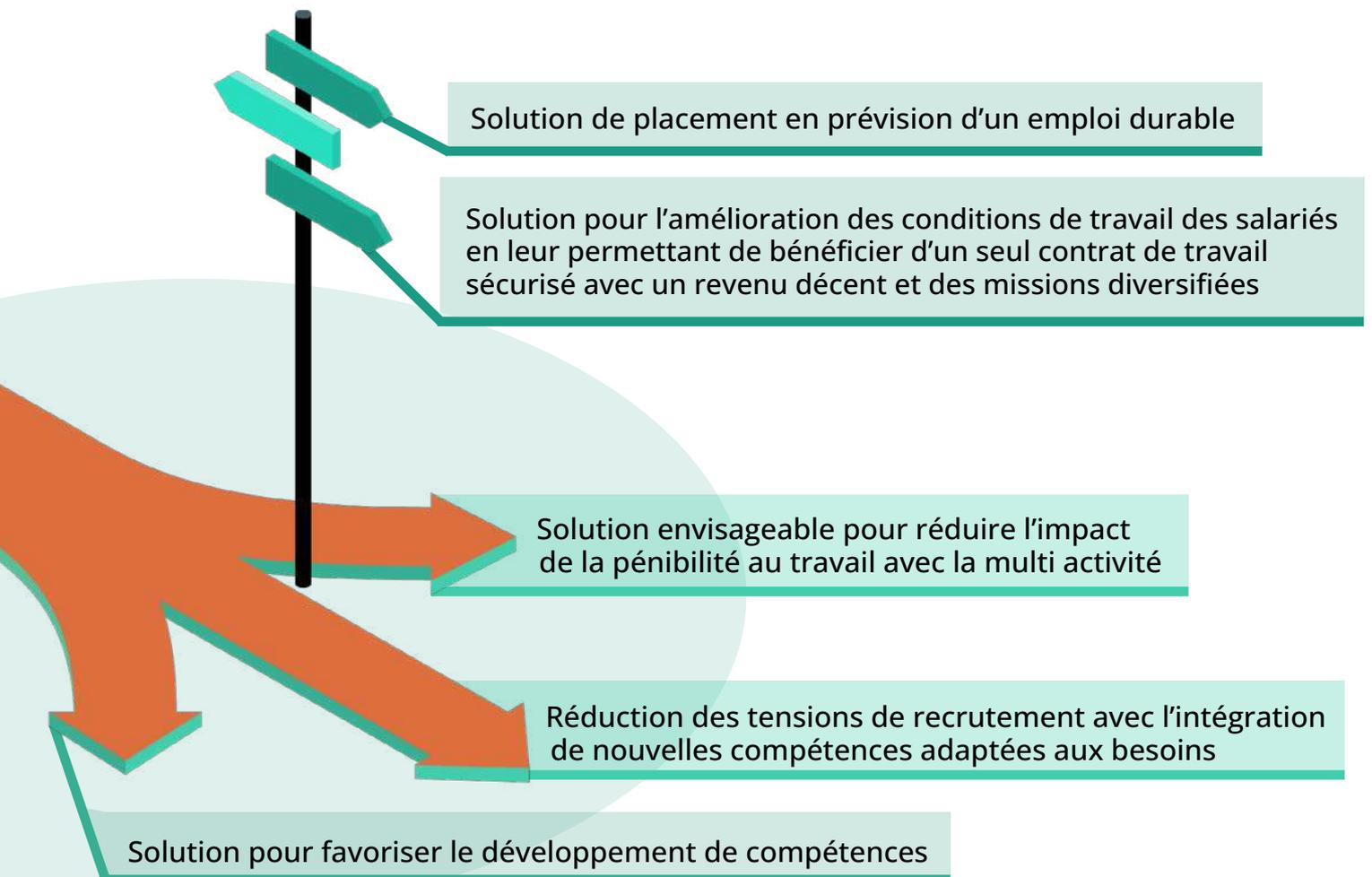
# Perspectives

Au regard de l'évolution des attentes des demandeurs d'emploi, des contraintes de certains métiers et secteurs d'activité ainsi que des perspectives du marché du travail à court, moyen et long terme, **l'outil GE a une place plus conséquente à prendre dans le secteur du prêt de main d'œuvre en territoire grâce notamment au développement de la multi mise à disposition.**

A l'échelle régionale, la multi mise à disposition est pratiquée par 70 % des GE mais elle ne représente que 30 % des emplois mis à disposition. Nous pouvons donc entrevoir d'importantes perspectives de développement pour l'outil GE sur les territoires.

Comme nous l'avons vu plus haut, de nombreux emplois à temps partiel plus ou moins qualifiés, générateurs de précarité financière et parfois de pénibilité, sont et seront à pourvoir à l'avenir avec des tensions de recrutement de plus en plus fortes pour certains d'entre eux.

De nombreuses parties prenantes comme les branches, les OPCO, les organisations professionnelles, les fédérations, les structures du service public qui accompagnent les demandeurs d'emploi, les entreprises sur les territoires et autres têtes de réseaux pourront **trouver des avantages non négligeables à travers la multi mise à disposition :**



Aussi, la valeur ajoutée créée par l'emploi de qualité en multi mise à disposition sur les territoires doit être mise en lumière auprès du plus grand nombre d'acteurs agissant en faveur de l'emploi, de la formation et du développement des territoires, des entreprises, des associations, pour faire connaître et reconnaître cette solution RH encore peu connue sur le marché de l'emploi.

Au regard de ces constats et à l'heure où les enjeux du développement durable doivent s'inscrire au cœur de la stratégie de chaque structure, de plus en plus d'entreprises, associations et collectivités locales chercheront des alternatives RH pour s'adapter à leurs contraintes humaines et financières. La multi mise à disposition peut être une solution pour répondre à ces enjeux.

## **Le CRGE Occitanie accompagne les GE dans le développement de la multi mise à disposition**

A l'issue de ces travaux, le CRGE Occitanie conforte sa **volonté d'impulser le déploiement de cette pratique en région.**

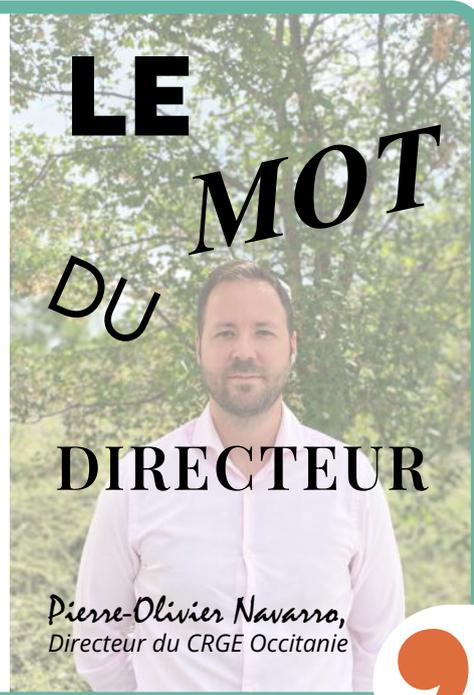
Pour accompagner les GE dans la mise œuvre ou le développement de leur activité de multi mise à disposition, le CRGE Occitanie va produire un **« guide pratique de la multi mise à disposition de qualité en GE »** à destination de ses adhérents, engagés dans une démarche qualité de l'emploi.

“

Ce livret nous permet de vérifier, en recroisant des données objectives d'experts de la santé au travail, de salariés en multi mise à disposition, d'adhérents de GE, de gestionnaires de GE, à quel point le modèle groupement d'employeurs peut être un puissant vecteur d'attractivité des emplois en les déprécarisant.

En ouvrant cette voie, d'autres leviers deviennent dès lors explorables : la réduction de la pénibilité, la marque employeur des GE comme levier à l'engagement de ses adhérents, la coopération des branches autour de l'emploi...

Cette démonstration doit conforter l'engagement du CRGE Occitanie, avec ses partenaires, pour positionner les groupements d'employeurs comme de véritables partenaires RH au service des territoires.



”



# Ours

## CONTACT :

contact@crge-occitanie.fr  
09 67 08 04 53  
VEAS Parc 2000,  
41 Rue Yves Montand,  
34080 Montpellier



## RÉDACTRICES PRINCIPALES :

- Marie Beaumont - Déléguée territoriale au CRGE Occitanie
- Mélanie Girard - Déléguée territoriale au CRGE Occitanie

## CONTRIBUTION DE :

- Amina Ozdemir - Directrice de Cap Emploi Gers
- Anne De Marchi - Coordinatrice de Cap Emploi Gers
- Cécile Breilhat - Directrice du GE Compétences Plus (Haute-Garonne)
- Diane Grellet - Avocate du Cabinet Lively
- Dr. Azzedine Bennegouch - Médecin du travail à Préalvy Montpellier
- Emmanuelle Deschaumes - Coach accompagnement emploi de la Mission Locale de Toulouse
- Emmanuelle Ribes - Directrice du GE Emplois Partagés (Hérault)
- Jean-Marc Redon - Chargé de Mission, Direction Territoriale Gers / Hautes-Pyrénées de Pôle Emploi
- Joël Evrard - Président Prism'emploi Occitanie
- Laetitia De Wever - Responsable de secteur service emploi / entreprise de la Mission Locale du Tarn-et-Garonne
- Magali Lahaye - ancienne Directrice du GE Réso 31
- Peggy Johannes - Gestionnaire RH du GE des Associations Gersoises (Gers)
- Sébastien Matton - Conseiller emploi & entreprises de Cap Emploi 82-Nord31
- Sylvette Brissaud - Psychologue du travail
- Tony Franchetto - Responsable du pôle Juridique QHSE du GE 4 Saisons (Gers)

## MISE EN PAGE :

Laura Sahuc - Chargée de Communication du CRGE Occitanie

## CRÉDITS PHOTOS :

© CRGE Occitanie © Freepik © Pixabay © Pexels



## NOUS CONTACTER :



[contact@crge-occitanie.fr](mailto:contact@crge-occitanie.fr)



**09 67 08 04 53**



[www.crge-occitanie.fr](http://www.crge-occitanie.fr)

