

FICHE OUTIL



G.E.P.P

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

DÉFINITION LÉGALE

La GEPP est une démarche structurée visant à anticiper les évolutions des emplois et des compétences afin d'adapter les ressources humaines aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Article L2242-20 du Code du travail

Obligation de négociation dans les entreprises ≥300 salariés.

Périodicité : Tous les 3 ans.

Même si non obligatoire en -50 salariés, la responsabilité d'anticipation demeure indirectement via :

- L'obligation d'adaptation (L6321-1)
- L'obligation de sécurité (L4121-1)
- L'interdiction des licenciements sans cause réelle et sérieuse

C'EST QUOI LA GEPP ?

Un outil de pilotage stratégique qui articule :



Stratégie d'entreprise



Gestion prévisionnelle des effectifs



Politique de formation



Mobilité interne



DISTINCTIONS FONDAMENTALES

Avant 2017 → GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

Après ordonnances Macron → GEPP

La GEPP met davantage l'accent sur :

- Les parcours professionnels
- La mobilité
- L'employabilité
- La sécurisation des trajectoires

ENJEUX STRATÉGIQUES

La GEPP répond à 5 enjeux majeurs



Sécurisation juridique



Continuité d'activité



Adaptation technologique



Prévention des RPS



Attractivité & fidélisation

Dans une association -50 salariés il y a

- Forte polyvalence,
- Risque dépendance à une seule personne
- Fragilité financière
- Évolution des subventions

La GEPP devient un outil de sécurisation globale.

LES MOTS CLES EN GEPP



EMPLOI

Ensemble de missions génériques définie dans l'organisation



POSTE

Déclinaison concrète d'un emploi dans un contexte précis.



COMPÉTENCE

Capacité à mobiliser un ensemble de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être) pour atteindre un objectif.

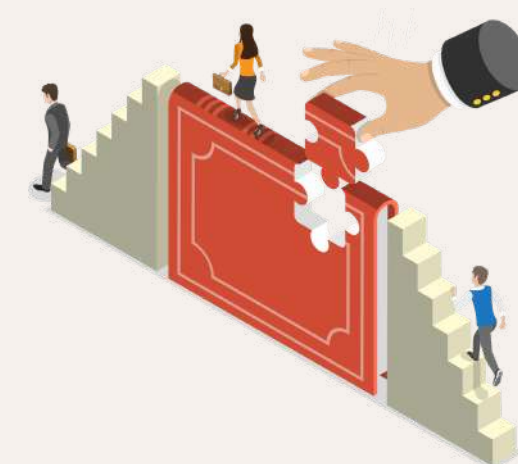


COMPÉTENCES CRITIQUES

*Compétences indispensables au fonctionnement, détenues par un nombre limité de salariés.
En association : gestion subventions, comptabilité spécifique, relation financeurs.*

GAP DE COMPÉTENCES

Écart entre compétences disponibles et compétences nécessaires.



EMPLOYABILITÉ

L'employabilité est la capacité d'une personne à obtenir, conserver et faire évoluer son emploi tout au long de sa vie professionnelle.

Elle repose sur plusieurs facteurs :

- compétences (techniques, comportementales, numériques, etc.)
- diplômes et qualifications
- expérience professionnelle
- capacité d'adaptation au marché du travail
- réseau professionnel
- qualités personnelles (motivation, autonomie, communication)

On distingue l'employabilité individuelle (liée à la personne) et l'employabilité externe (liée au contexte et au marché du travail).

Être employable, c'est pouvoir accéder à un emploi et s'y maintenir grâce à ses compétences et à sa capacité d'adaptation.



POURQUOI LA METTRE EN PLACE



Pour les RH :



- Anticiper les besoins en compétences
- Adapter les formations et les recrutements
- Sécuriser les parcours professionnels
- Réduire les coûts (turn-over, recrutement, inadaptation des profils)

Pour les directeurs :



- Aligner les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise
- Préparer l'avenir (métiers qui évoluent, pénuries, départs)
- Améliorer la performance et la compétitivité
- Assurer la continuité et la pérennité de l'activité

Pour les salariés:



- Avoir plus de visibilité sur leur avenir professionnel
- Développer leurs compétences et leur employabilité
- Bénéficier d'opportunités d'évolution ou de mobilité interne
- Être mieux accompagnés face aux changements
- Renforcer leur sécurité professionnelle et leur motivation

PILOTAGE STRATEGIQUE

La GEPP ne constitue pas une action ponctuelle mais un processus stratégique continu, intégré au pilotage global de la structure.

ACTEURS IMPLIQUES

- Direction : validation des orientations stratégiques
- Fonction RH : coordination opérationnelle et suivi des indicateurs
- Managers : identification des besoins en compétences
- CSE (si applicable) : information et consultation

FREQUENCE

- Diagnostic stratégique : tous les 3 ans
- Mise à jour des cartographies : annuelle
- Suivi des indicateurs RH : trimestriel
- Entretien professionnel : tous les 2 ans

La GEPP devient ainsi un outil de gouvernance RH, et non un simple outil de formation.

LIEN RENFORCÉ AVEC LES OBLIGATIONS LÉGALES

La GEPP s'inscrit dans un cadre juridique structurant :

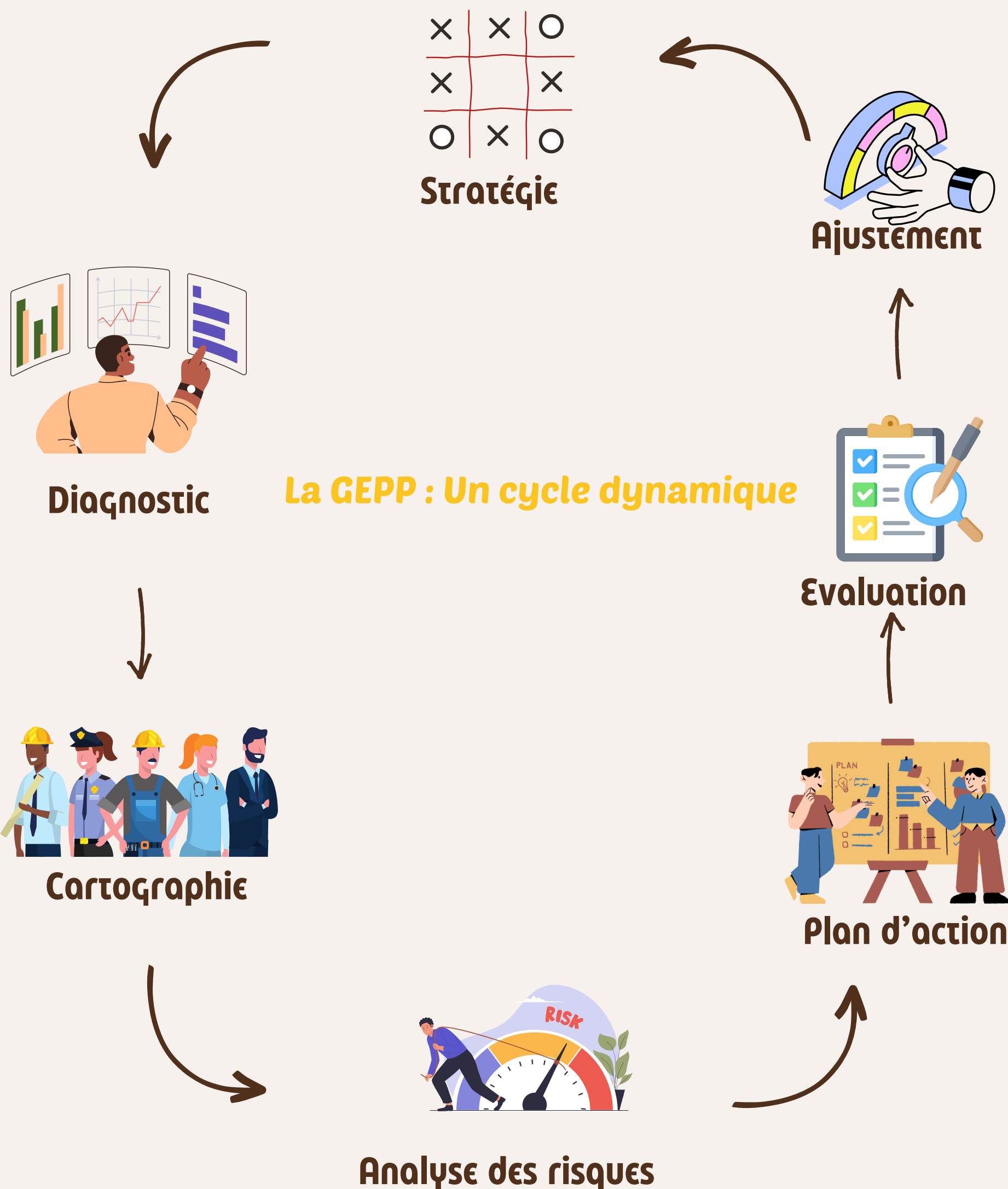
- Article L2242-20 : obligation de négociation dans les entreprises ≥ 300 salariés
- Article L6321-1 : obligation d'adaptation au poste
- Article L6315-1 : entretien professionnel obligatoire
- Article L4121-1 : obligation de sécurité

Elle peut également alimenter :

- La BDESE (Base de Données Économiques, Sociales et Environnementales)
- Les consultations récurrentes du CSE
- Les politiques d'égalité professionnelle

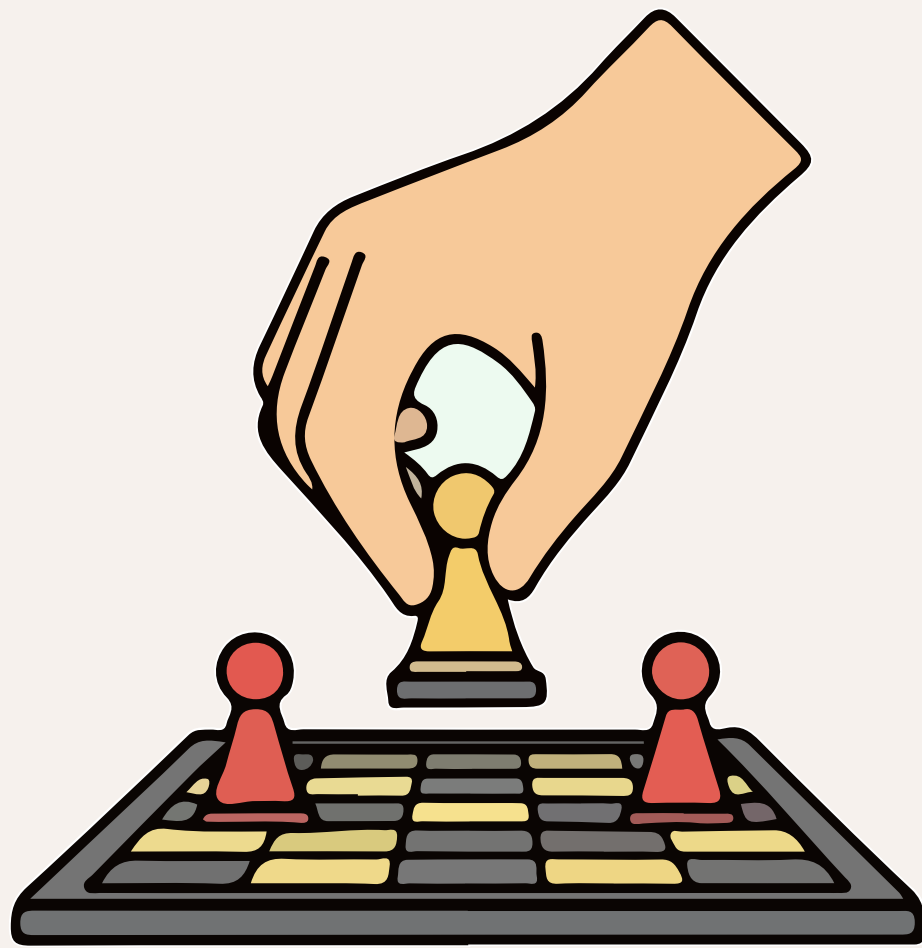
La GEPP devient ainsi un outil de sécurisation juridique.

CYCLE STRATÉGIQUE CONTINUE



Ce cycle permet :

- d'anticiper plutôt que subir
- de réduire les risques organisationnels
- de maintenir l'agilité de la structure



G.E.P.P. Méthodologie

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

ÉTAPE 1 · DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE



Objectif : Aligner la stratégie de l'association avec ses besoins futurs en emplois et en compétences à 3 ans.
Cette étape permet **d'anticiper les évolutions d'activité afin d'adapter les ressources humaines en conséquence.**

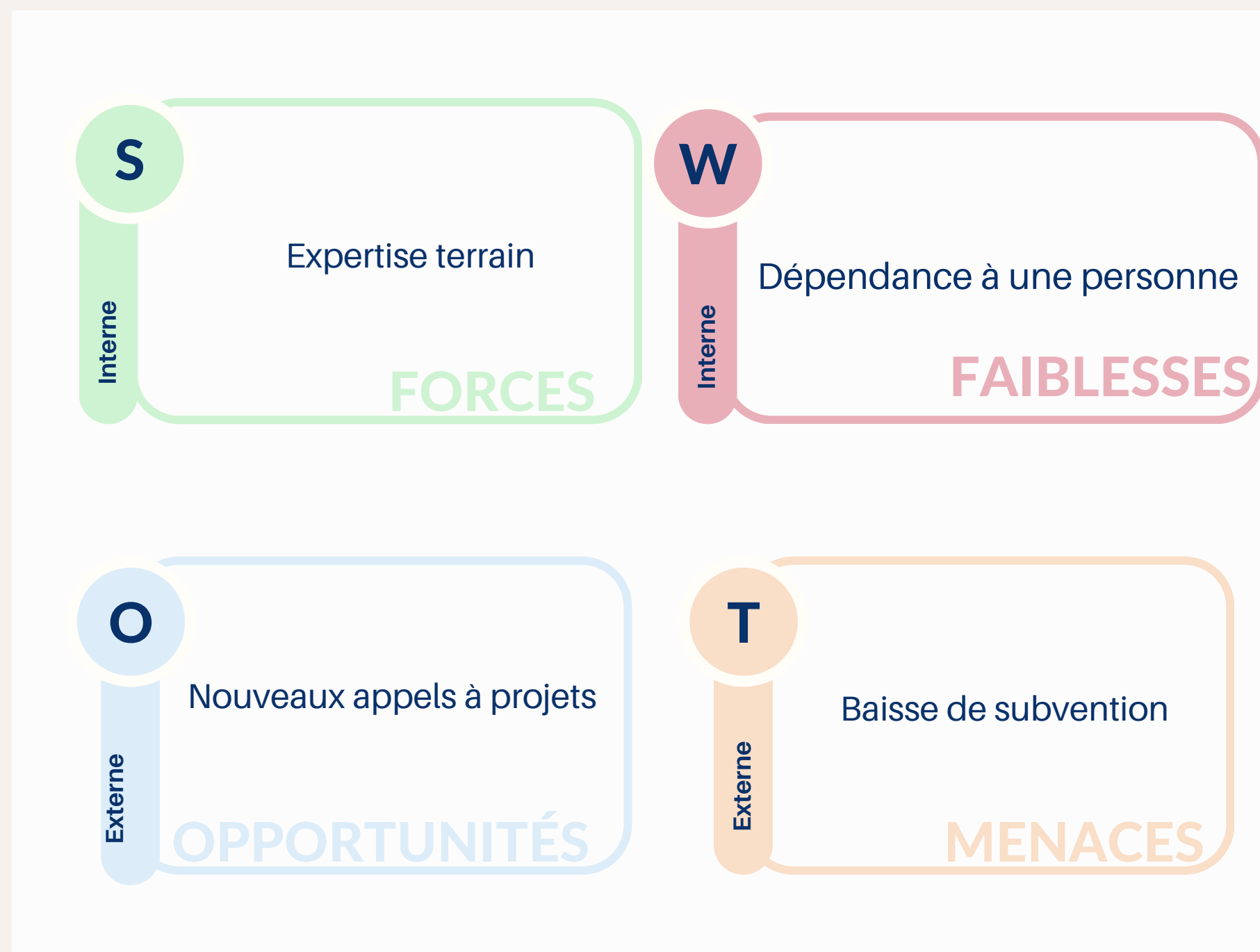


QUESTIONS À POSER

1. Où veut aller la structure dans 3 ans ?
2. Quels nouveaux projets ou activités sont envisagés ?
3. Quels financements pourraient impacter les effectifs ?
4. Une digitalisation est-elle prévue (nouveaux outils, nouvelles compétences) ?
5. Quelles conséquences sur les emplois et les compétences actuelles ?

OUTIL RECOMMANDÉ

SWOT RH



POURQUOI LE SWOT COMME OUTIL ?

Le SWOT est un outil d'analyse stratégique qui permet de relier la stratégie de l'association à ses ressources humaines.



1. Il donne une vision globale

Il croise :

- **Interne** : compétences, effectifs, organisation
- **Externe** : financements, évolutions réglementaires, environnement économique

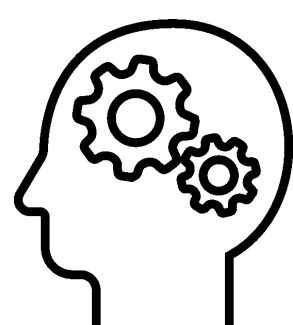
Pour la GEPP, cela permet d'anticiper les impacts sur les emplois et les compétences.



2. Il aide à identifier les priorités RH

- **Une faiblesse interne** (ex : dépendance à une seule personne)
- **Une menace externe** (ex : baisse de subventions)

Cela permet d'anticiper les risques sur les postes et d'adapter le plan d'action RH.



3. Il facilite la prise de décision

Le SWOT transforme un constat stratégique en actions concrètes :

- Former
- Recruter
- Organiser la polyvalence
- Sécuriser les postes clés

ÉTAPE 2 - CARTOGRAPHIE DES METIERS



Objectif : Avoir une vision précise des effectifs actuels afin d'identifier les postes sensibles, les déséquilibres et les besoins futurs.

Cette étape permet de mesurer la solidité de la structure organisationnelle.

LISTER

- Tous les emplois existants
- Volume horaire (temps plein / partiel)
- Type de contrat (CDI / CDD)
- Niveau de polyvalence
- Postes stratégiques ou critiques



Elle peut être fait avec un organigramme ou un tableau de criticité des postes

- Poste
- Effectif
- Contrat
- Niveau de risque

CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS - ASSOCIATIONS VERSION ORGANIGRAMME



DIRECTION

Direction

Pilotage stratégique

Recherche de financement

ACTIVITE

Encadrement/ Animation

Organisation d'événements

Coordination terrain

ADMINISTRATION

Gestion administrative

Comptabilité/Budget

Gestion des adhérents



SUPPORT & CONFORMITES

RH

Juriste

Gestions des risques



COMMUNICATION

Réseaux sociaux

Partenariats

Promotions des actions

CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS - ASSOCIATIONS

VERSION TABLEAU DE CRITICITÉ DES POSTES

POSTE / FONCTION	IMPORTANCE STRATEGIQUE	REMPLOCABILITE	CRITICITE GLOBALE	COMMENTAIRES/ ACTION D'AMELIORATION
Directeur.trice	Très élevé	Faible	Très critique	Prévoir plan de succession, mentorat interne
Responsable communication	Élevé	Moyenne	Critique	Documenter procédures et contacts clés
Trésorier.e	Élevé	Moyenne	Critique	Mettre à jour les processus financiers, former adjoint
Chargé.e de projets	Moyen	Moyenne	Modérée	Prévoir polyvalence ou co-responsabilité
Bénévole événementiel	Moyen	Élevé	Faible	Standardiser procédures pour faciliter remplacement
Assistant.e administratif	Faible	Élevé	Faible	Former régulièrement sur les tâches répétitives

Explications des colonnes :

- Importance stratégique : Contribution directe à la mission de l'association (faible, moyen, élevé, très élevé).
- Remplaçabilité : Facilité à remplacer le poste par quelqu'un d'autre (faible = difficile à remplacer, élevé = facile).
- Criticité globale : Combinaison de l'impact et de la remplaçabilité (faible, modérée, critique, très critique).
- Commentaires / Actions : Mesures à prendre pour sécuriser le poste (formations, procédures, plan de succession).

ÉTAPE 3 · CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES

Identifier les compétences disponibles et repérer les écarts entre compétences actuelles et besoins futurs.

Cette étape permet d'anticiper les écarts de compétences (gap analysis).

On distingue :

- Compétences techniques (métier, outils, logiciels...)
- Compétences comportementales (communication, autonomie, gestion du stress...)
- Compétences réglementaires (diplômes, habilitations, obligations légales...)
- Compétences stratégiques (management, développement, recherche de financements...)



	Franck...	Colette AMEGEE	Andrea ARNAUD	Alice AUBERT	Caroline BACIU
Analyse de données	2	1	2	2	1
Capacité à prendre des décisions basées sur les datas	2	1	2	2	1
Excel	1	1	2	1	2
PowerPoint	1	-	2	-	0
Savoir lire et interpréter une base de données	3	1	-	2	0

Méthode d'évaluation

Echelle de 1 à 3

1 = Notions

2 = En apprentissage

3 = Expert

ÉTAPE 4 · ANALYSE DES RISQUES

Identifier les fragilités humaines pouvant impacter la continuité et la performance de l'association.
Cette étape sécurise l'organisation sur le moyen et long terme.

Identifier :

- Départs à la retraite
- Turnover
- Risques de maladie longue durée
- Surcharge de travail
- Postes clés occupés par une seule personne



LIEN AVEC L'OBLIGATION DE SÉCURITÉ :

 [Article L4121-1 du Code du travail](#)

L'inadéquation entre compétences et poste peut générer des risques psychosociaux (RPS).

ÉTAPE 5 · PLAN D'ACTION RH

Objectif : Mettre en place des actions concrètes pour réduire les écarts identifiés et sécuriser les emplois.
Cette étape transforme le diagnostic en actions opérationnelles.

OUTILS MOBILISABLES :

- ✓ Plan de développement des compétences
- ✓ Tutorats
- ✓ Polyvalence organisée
- ✓ Mobilité interne
- ✓ Recrutement ciblé
- ✓ Externalisation stratégique



LES OUTILS UTILES POUR EFFECTUER LA GEPP

OUTILS D'ANALYSE DES EMPLOIS

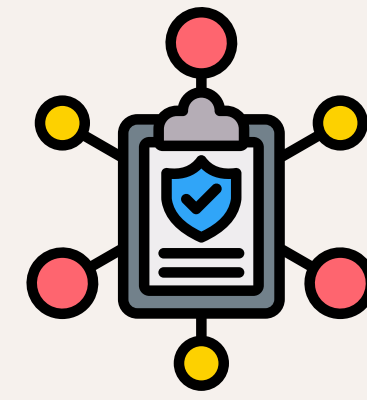


FICHE DE POSTE

Pourquoi ?

- Clarifie les missions et responsabilités
- Évite les malentendus
- Sert de base à l'évaluation et au recrutement
- Définit les compétences attendues

Sans fiche de poste claire → impossible d'évaluer correctement les compétences.



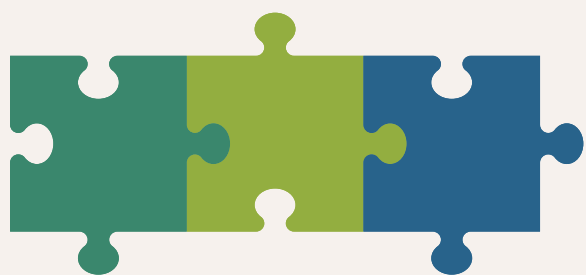
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Pourquoi ?

- Harmonise le vocabulaire RH
- Évite les évaluations subjectives
- Permet de comparer les postes entre eux
- Sert de base à la cartographie globale

C'est le "dictionnaire officiel" des compétences de l'entreprise.

OUTILS DE CARTOGRAPHIE

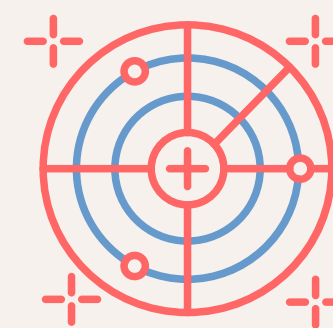


MATRICE DE COMPÉTENCES

Pourquoi ?

- Visualise rapidement les forces et faiblesses
- Identifie les experts
- Repère les risques (compétence détenue par une seule personne)
- Aide à décider des formations

C'est l'outil central de la GEPP.



RADAR DE COMPÉTENCES

Pourquoi ?

- Permet au salarié de visualiser son profil
- Facilite l'échange lors de l'entretien
- Motive le développement personnel



CARTOGRAPHIE DES METIERS

- Lecture rapide pour la direction
- Aide à la prise de décision stratégique
- Met en évidence les urgences

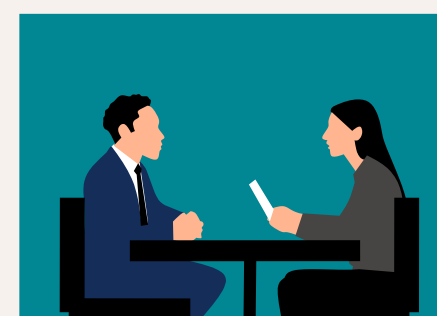
OUTILS D'ÉVALUATION



GRILLE D'ÉVALUATION

Pourquoi ?

- Objectivise l'évaluation
- Structure l'entretien annuel

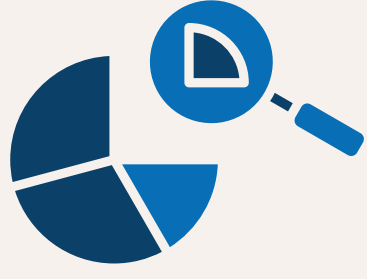


ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Pourquoi ?

- Identifie les projets d'évolution
- Anticipe les besoins en formation
- Favorise la fidélisation

OUTILS D'ANTICIPATION



ANALYSE DES ÉCARTS (GAP ANALYSIS)

Pourquoi ?

- Compare compétences actuelles et futures
- Anticipe les évolutions technologiques
- Prépare la transformation de l'entreprise

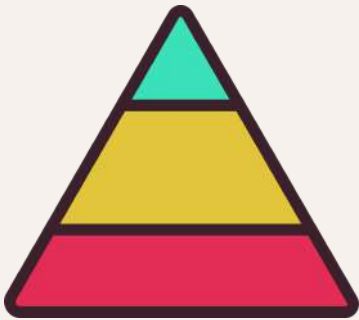


PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Pourquoi ?

- Organise les formations
- Structure les priorités
- Maîtrise le budget formation

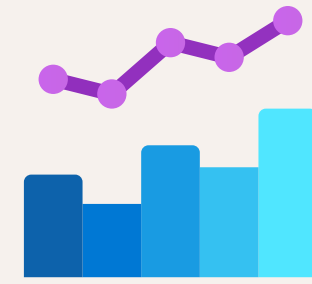
OUTILS STRATÉGIQUES



PYRAMIDE DES ÂGES

Pourquoi ?

- Anticipe les départs à la retraite
- Evite la perte de savoir-faire
- Planifie le recrutement



TABEAU DE BORD RH

Pourquoi ?

- Suit les indicateurs clés
- Mesure l'efficacité des actions
- Aide à piloter la stratégie RH

LIEN DE LA GEPP ET DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE

Article L1233-3

Une entreprise qui n'anticipe pas les évolutions de ses métiers ou de son organisation peut se retrouver contrainte à des suppressions de postes. La GEPP joue un rôle clé pour limiter ce risque.

La GEPP permet :

- D'éviter les licenciements : en anticipant les besoins futurs, l'entreprise peut requalifier ou redéployer les collaborateurs avant toute suppression de poste.
- De proposer des reclassements internes : la mobilité interne devient un levier pour adapter les effectifs aux besoins stratégiques.
- De sécuriser la procédure : une GEPP documentée et suivie fournit une base solide en cas de contentieux, démontrant que l'entreprise a agi de manière préventive et transparente.



INDICATEURS RH À SUIVRE

Pour piloter efficacement la GEPP, il est essentiel de suivre des indicateurs clés :



TAUX DE POLYVALENCE

proportion des salariés capables d'occuper plusieurs postes, mesure la flexibilité interne.



TAUX DE FORMATION

Suivi des actions de formation pour maintenir et développer les compétences critiques.



RATIO COMPÉTENCES CRITIQUES / TOTAL

identifie les postes ou savoir-faire essentiels et les écarts à combler.



TAUX D'ABSENTÉISME

indicateur indirect de risques organisationnels ou de tensions sociales.



TAUX DE MOBILITÉ INTERNE

mesure la capacité de l'entreprise à redéployer ses talents.

Ces indicateurs permettent d'anticiper les besoins en compétences et de sécuriser les parcours professionnels.

ERREURS FRÉQUENTES EN GEPP

- Confondre GEPP et plan de formation
- Réaliser une cartographie sans lien avec la stratégie
- Ne pas identifier les compétences critiques
- Oublier les compétences comportementales
- Ne pas formaliser les actions

Une GEPP efficace repose sur la cohérence entre stratégie, compétences et action.



DIGITALISATION & MUTATION DES COMPÉTENCES

La GEPP doit intégrer :

- L'évolution des outils numériques
- La dématérialisation des procédures
- Les nouvelles exigences réglementaires
- L'impact potentiel de l'intelligence artificielle

Les compétences numériques deviennent des compétences transversales critiques.

RISQUES JURIDIQUES EN CAS D'ABSENCE D'ANTICIPATION

Ne pas anticiper les évolutions de compétences peut exposer l'entreprise à :

L'anticipation via la GEPP est autant un outil juridique que stratégique.

1. Manquement à l'obligation d'adaptation (L6321-1) : l'employeur doit veiller à ce que les salariés soient formés pour s'adapter à leur poste.
2. Licenciement sans cause réelle et sérieuse : supprimer un poste sans anticiper les solutions alternatives peut être contesté devant les prud'hommes.
3. Risque de discrimination indirecte : certaines populations peuvent être plus touchées par des suppressions non anticipées.
4. Risque de faute inexcusable : si l'absence de formation met les salariés en danger (ex. sécurité).
5. Dégradation du climat social : démotivation, turnover et tensions internes.

APPLICATION CONCRÈTE DANS UNE STRUCTURE DE -50 SALARIÉS

Dans une structure de petite taille (seule RH), le risque organisationnel est élevé. La GEPP doit être adaptée et pragmatique :

Priorités :

1. **Identifier les compétences critiques** : quels savoir-faire sont indispensables pour la continuité de l'activité ?
2. Sécuriser la transmission des connaissances : documentation, tutorat ou mentorat interne.
3. **Mettre en place un plan de formation minimal** : prioriser les formations essentielles pour maintenir les compétences.
4. **Formaliser les fiches de poste** : clarifier les responsabilités pour faciliter la mobilité et la réorganisation.
5. **Entretiens annuels structurés** : détecter les besoins en compétences, motivations et souhaits de mobilité.





© 2026 – SEVO PSL 95 – TOUS DROITS RÉSERVÉS