

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE COMPÉTENCES DANS LES ORGANISATIONS

En bref

La réflexion sur les compétences s'est focalisée dans un premier temps sur les compétences individuelles. Il est rapidement apparu que les compétences d'un agent ne peuvent être isolées de celles de son entourage professionnel. La complexité des problèmes à résoudre, le développement du travail en réseau sont autant de facteurs qui ont accéléré la réflexion sur les compétences des collectifs de travail.

Les évolutions des missions et des enjeux des organisations par rapport à leurs différents partenaires rendent nécessaire, enfin, une réflexion plus globale et plus stratégique sur les compétences de l'organisation.

Une **organisation** n'existe que pour accomplir les missions qui lui sont confiées. Pour être efficace dans l'action celle-ci mobilise des **collectifs de travail** de niveaux et de tailles différents (groupe projets, groupes de travail, équipes...) ayant chacun à élaborer des productions ou à fournir des prestations spécifiques. Ils participent à la mise en œuvre d'une politique publique et sont composés d'un certain nombre d'**agents** occupant chacun un poste.

A chacun de ces trois niveaux organisationnels (organisation, collectifs de travail, agent) correspondent des compétences spécifiques. Il revient donc aux directions de les manager afin d'être le plus efficace possible dans l'action.

Niveau organisationnel	Définition	Exemples	Typologie de compétence
Organisation	Organisme social ayant des missions, des moyens, du personnel, des règles et une administration interne. Il est composé de sous-systèmes (arrondissements, secrétariat général, bureaux, subdivisions...) interdépendants. L'ensemble est en relation dynamique avec un environnement et capable d'évoluer par rapport à cet environnement ¹ .	Direction d'Administration Centrale, Direction Régionale ou Départementale de l'Équipement, Centre Interrégional de Formation Professionnelle, ...	Compétences de l'organisation.
Collectifs de travail	Groupe d'individus (agents ou personnes extérieures) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné dans un délai imparti avec des moyens spécifiques. Ces collectifs de travail peuvent être internes à un sous-système (équipe d'élagage pour une subdivision) ou transverse (équipe d'études pluridisciplinaires).	Groupe de travail, équipe projet, équipe de fauchage ou d'élagage, équipe d'études, ...	Compétences des collectifs de travail.
Individu / Agent	Personne (interne ou externe à l'organisation) intégrée à un collectif de travail pour ses compétences spécifiques. La plupart des personnes composant un collectif de travail sont des agents de la structure ayant chacun un poste de travail spécifique.	Responsable de la formation, chargé d'études, comptable, chef d'équipe, ...	Compétences individuelles.

Ces trois niveaux de compétences sont souvent dissociés par les manuels de sciences de gestion². Le concept de compétences individuelles est le plus utilisé ; nous allons en approfondir deux autres qui sont encore en débat : les compétences de l'organisation et les compétences des collectifs de travail.

¹ Bellenger Lionel, Pigallet Philippe (1996) - Dictionnaire de la formation et du développement personnel - ESF - D'après la définition de Roger Mucchielli - p. 216

² Cf. bibliographie.

I - COMPETENCES DE L'ORGANISATION ET COMPETENCES DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

La réflexion sur les compétences s'est focalisée dans un premier temps sur les **compétences individuelles**. *Celles-ci sont produites par un agent dans une situation professionnelle donnée. Elles correspondent à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes). Elles sont directement liées à un contexte et s'observent en situation de travail. Elles sont définies et validées par l'environnement direct. Elles doivent être référées à un résultat attendu¹ ». Il est cependant rapidement apparu que les compétences d'un agent ne peuvent être isolées de celles de son entourage professionnel : la qualité d'un rapport fourni sera par exemple largement tributaire de la dactylographie, de la relecture par ses pairs, de la mise en page par un graphiste...*

La complexité des problèmes à résoudre rend d'autre part nécessaire le travail en équipe (souvent pluridisciplinaire). Le développement du travail en réseau (intranet, internet ...), la rapidité avec laquelle les connaissances et les compétences se renouvellent, l'évolution des rapports

sociaux à l'intérieur des systèmes de production qui privilégient de plus en plus la réflexion collective sont autant de facteurs qui ont accéléré la réflexion sur les **compétences des collectifs de travail**.

Les évolutions des missions et des enjeux des organisations par rapport à leurs différents partenaires rendent nécessaire une réflexion plus globale et plus stratégique sur les **compétences de l'organisation**.

Le vocable de **compétences collectives** est très largement utilisé dans notre ministère pour évoquer les dimensions autres que les compétences individuelles ; il a le mérite de tirer la réflexion sur les compétences vers sa dimension collective ; il présente cependant l'inconvénient majeur, d'englober deux réalités relativement différentes :

- les compétences spécifiques à l'organisation ;
- les compétences spécifiques aux collectifs de travail.

Le terme de compétences collectives crée de la confusion ; c'est pour cette raison qu'il n'a pas été retenu dans ce document.

1 - Les compétences de l'organisation

La réflexion sur les compétences de l'organisation est une entrée possible de la réflexion sur les compétences au sein d'un service ; les autres niveaux (compétences des collectifs de travail, compétences individuelles) étant directement induits par les choix arrêtés, notamment en terme d'organisation et de fonctionnement (structure et processus).

Il s'agit ici d'appréhender par exemple les compétences attendues d'un service déconcentré de l'Etat (une Direction Régionale ou une Direction Départementale) par ses bénéficiaires (élus locaux, usagers, responsables d'administration centrale...) à partir des résultats ou des prestations qu'ils attendent. Ces bénéficiaires s'adressent à une entité ayant une certaine pérennité dans le temps, non à des individus qui peuvent être mutés ou à des équipes qui évoluent dans le temps.

■ Définition et caractéristiques

● **Définition**

Les compétences de l'organisation représentent ce que l'entité sait faire, notamment ce sur quoi elle est (elle doit être) la plus performante ; c'est ce qui lui permet d'exister et d'avoir un « avantage concurrentiel » par rapport à d'autres organisations. Elles résultent de la diversité des compétences (d'agents et/ou de collectifs de travail) et de moyens mobilisés dans un contexte donné par une organisation afin de produire une prestation ou un résultat en vue de satisfaire un prestataire. Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques à l'organisation qui les détient.

¹ DPSM (Nov. 2002) : Typologie des familles de compétences requises au METLTM - Disponible sur le site intranet de la DPSM.

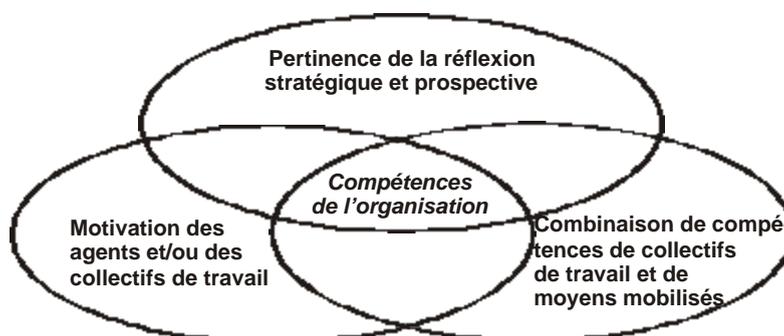
● **Caractéristiques**

Les compétences de l'organisation sont la résultante :

- *d'une réflexion stratégique et prospective de la Direction* : c'est à partir de ce point de départ que sont déclinés les autres niveaux de compétences (collectives, individuelles) et que sont structurés les différents processus de production ;
- *de savoir-faire collectifs capitalisés* : ces savoir-faire engrangés dans la mémoire de l'organisation survivent à l'évolution des groupes ou au départ de certains agents. Ils lui assurent sa pérennité et sont déterminants pour les compétences des collectifs de travail et des agents (ressources de l'organisation) ;

- *d'une combinaison de compétences de collectifs de travail et de moyens mobilisés* : la prestation produite ou le résultat atteint est une co-production d'agents et/ou de collectifs de travail. Cette compétence ne se résume pas à un agrégat de compétences spécifiques de collectifs de travail et de moyens (humains, matériels) mais intègre aussi la « valeur ajoutée » spécifique à la dynamique induite ;
- *de l'implication d'agents dans des collectifs de travail* : la motivation des agents et/ou des collectifs de travail à produire ensemble est déterminante dans l'atteinte des résultats fixés.

Cette résultante peut être schématisée de la façon suivante :



■ **Expliciter les compétences de l'organisation**

Lister les compétences stratégiques requises nécessite d'analyser les évolutions institutionnelles, les enjeux et les missions avant d'explicitement les principaux résultats attendus. Ces résultats devront traduire de manière observable, voire quantifiable, les objectifs fixés à un service, une unité ou un agent. C'est à partir des résultats attendus que seront listées les compétences stratégiques induites.

Il est peut être utile, dans les situations de rupture, de faire abstraction de l'organisation en place afin de ne pas dénaturer la réflexion prospective (Quelle serait dans l'absolu la solution la plus adéquate ?). Il sera toujours temps de contextualiser en intégrant les contraintes.

La « *typologie des familles de compétences requises du Ministère* » est actuellement une première entrée possible pour la réflexion au sein d'un service sur les compétences de l'organisation et, en corollaire, des collectifs de travail. Elle propose un dénominateur commun national ayant vocation à être adapté à un contexte local. Elle identifie huit grandes familles rassemblant les missions et les finalités attribuées aux services du Ministère¹ :

● **L'identification des résultats attendus de l'organisation**

- *Le point de départ* :

- Analyse des évolutions institutionnelles afin de repérer les glissements dans les priorités du Ministère et/ou les modifications qui peuvent avoir un impact sur les compétences à maîtriser au sein du service. (Quelles missions ?).
- Analyse des attentes des partenaires locaux du service.
- Hiérarchisation de ces évolutions et enjeux afin de se focaliser sur ce qui est véritablement stratégique pour le service. (Quelles sont les missions qui justifient la raison d'être de la structure ?).

- *L'explicitation des résultats* :

- Explicitation, à partir des points retenus de résultats observables et mesurables et/ou de prestations attendues. (Que nous demande-t-on de produire ? Quelles sont les prestations attendues par nos bénéficiaires ?).
- Hiérarchisation de ces résultats afin de se focaliser sur ceux qui sont véritablement stratégiques pour la structure. (Quels sont les résultats qu'il est impératif d'atteindre ? Quelles sont les prestations qu'il est nécessaire d'assurer ?).

¹ DPSM (Nov. 2002) : Typologie des familles de compétences requises au METLTM - Disponible sur le site intranet de la DPSM.

Exemples de résultats attendus en matière de concertation et de débat public²

Deux grands types de résultats sont généralement explicités :

- *Les résultats sur les moyens :*

- Existence d'une concertation inter service pérenne (reposant par exemple sur des séances de travail inter administratives permettant de prendre la mesure des convergences, des divergences de vues sur un projet par les différents services locaux de l'Etat, ainsi que des contraintes de toute nature à intégrer).

- *Les résultats sur les produits :*

- Projets qui ne soient pas contestés (un projet doit être socialement acceptable).

● **L'identification des compétences requises de l'organisation**

- Explicitation, à partir des résultats retenus, des compétences requises induites : *De quelles compétences avons-nous besoin pour atteindre les résultats fixés ou assurer les prestations attendues ?*

- Hiérarchisation de ces compétences par le comité de Direction afin de ne retenir que celles qui sont véritablement stratégiques : *Quelles sont les compétences dont l'absence remettrait en cause la crédibilité de la structure ? Quelles sont les compétences qu'il est nécessaire de maîtriser en interne ? Quel niveau de professionnalisme exigé ?*

Exemples de compétences à maîtriser en matière de concertation et de débat public

Capacité pour le service à :

- élaborer des projets reposant sur une concertation étroite avec les acteurs concernés ;
- s'appuyer sur des compétences extérieures à l'organisation ;
- instaurer une continuité du lien entre le maître d'ouvrage et les acteurs ;
- assurer une régulation entre des acteurs sociaux ayant chacun leur propre logique d'action ;
- inscrire ces projets dans une perspective élargie d'aménagement du territoire.

2 - Les compétences d'un collectif de travail

Un collectif de travail est un groupe d'individus (internes ou externes à la structure) travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (groupe projet, groupe de travail, équipe...).

■ Définition et caractéristiques

● **Définition**

Les compétences d'un collectif de travail résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donné, leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre, ensemble, un résultat bien identifié. Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques au groupe (ou entité) qui les détient.

● **Caractéristiques**

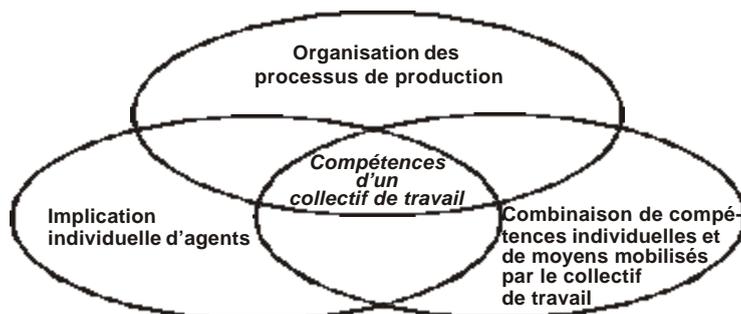
Les compétences d'un collectif de travail sont la résultante :

- *de l'organisation des processus de production* (il appartient aux managers d'une organisation de prendre une série de mesures

valorisant les échanges, la coopération, la collaboration, les relations d'aide ou la co-production entre agents) ;

- *d'une combinaison de compétences individuelles et de moyens mobilisés* (individus oeuvrant ensemble pour atteindre un résultat bien identifié) ; comme chaque fois que l'on parle de compétences, le tout est supérieur à la somme des parties : la dynamique du groupe crée une valeur ajoutée à la somme des compétences individuelles.

- *de l'implication individuelle d'agents dans une démarche collective* : la motivation individuelle et collective des agents est déterminante dans l'atteinte des résultats fixés.



² Pour aller plus loin : Conseil Général des Ponts et Chaussées et Service de l'Information et de la Communication (janvier 2002). Concertation/Débat public quelques leçons de l'expérience.

■ Expliciter les compétences d'un collectif de travail

● **L'identification des résultats attendus d'un collectif de travail**

Ils sont définis à partir de missions fixées à l'organisation ou d'objectifs fixés par la direction.

Exemples de résultats attendus en matière de concertation et de débat public

- *Résultat sur les moyens :*

• La séance de débat public se déroule à la satisfaction de tous.

- *Résultat sur les produits :*

• Le projet proposé est accepté par les différents acteurs concernés.

● **L'identification des compétences attendues d'un collectif de travail**

- Elles sont explicitées à partir des résultats fixés au collectif de travail en listant les compétences nécessaires pour les atteindre.

- Ces compétences sont hiérarchisées et présentées à la hiérarchie pour validation.

Exemples de compétences à maîtriser en matière de concertation et de débat public

Capacité à :

• appréhender les différentes facettes d'un projet (origine, enjeux, acteurs pertinents), afin d'identifier les points de blocage qui pourraient apparaître,

• concevoir un dispositif de concertation adapté au contexte local, susceptible d'impliquer valablement les acteurs tout au long du projet,

• identifier les enjeux et les comportements culturels des différents acteurs afin de retenir, comme porteur du message du collectif de travail, le représentant le plus pertinent,

• adapter son discours à la culture de son interlocuteur afin qu'il soit en mesure de prendre la véritable dimension du projet pour qu'il puisse participer aux débats.

Récapitulatif des différents niveaux de compétences dans une organisation

Niveau organisationnel étudié	Types de compétences	Définitions
Organisation dans son ensemble	Compétences de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences de l'organisation représentent ce que l'entité sait faire, notamment ce sur quoi elle est (elle doit être) la plus performante ; c'est ce qui lui permet d'exister et d'avoir un « avantage concurrentiel » par rapport à d'autres organisations. • Elles résultent de la diversité des compétences (d'agents et/ou de collectifs de travail) et de moyens mobilisés dans un contexte donné par une organisation afin de produire une prestation ou un résultat en vue de satisfaire un prestataire. • Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques à l'organisation qui les détient.
Collectif de travail	Compétences d'un collectif de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences d'un collectif de travail résultent d'un processus conduisant un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donné, leurs potentialités et leurs efforts pour atteindre, ensemble, un résultat bien identifié. • Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques au groupe (ou entité) qui les détient.
Individu / Agent	Compétences individuelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences individuelles sont produites par un agent dans une situation professionnelle donnée. • Elles correspondent à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, savoir-faire relationnels, aptitudes). • Elles sont définies et validées par l'environnement direct. • Elles doivent être référées à un résultat attendu.

II - ENGAGER UNE RÉFLEXION À PARTIR DE QUELS TYPES DE COMPÉTENCES ?

La réflexion sur les compétences de l'organisation et les compétences collectives dans les services s'est accélérée avec la mise en place des OSER¹ et des POM¹, ainsi qu'avec le lancement du plan triennal de GPEC 2002-2004.

Dans les mois qui viennent, la réflexion sur les compétences à acquérir sera au centre des préoccupations sur au moins un point : la mise en place de la LOLF². Cette évolution concernera avant tout les gestionnaires et les comptables. Les textes liés à la décentralisation devraient, eux-aussi, induire un certain nombre de démarches sur les compétences dans les services.

Le point d'entrée privilégié des réflexions prospectives et stratégiques variera en fonction de l'impact sur l'organisation qu'auront les évolutions engagées.

1 - Des évolutions mineures : privilégier l'entrée par les compétences individuelles

Lorsque les adaptations sont circonscrites et l'environnement stable (pas de remise en cause des missions de l'organisation ou du collectif de travail) il est plus simple de débiter la réflexion visant à faire évoluer des compétences par les compétences individuelles.

Un ajustement, en professionnalisant le collectif de travail et/ou en recrutant les compétences manquantes, suffit, la plupart du temps, à assurer la pérennité des compétences du collectif de travail.

Exemple :

La recherche de compétences nouvelles, telles que celles de webmestre conduira le responsable d'un collectif de travail à professionnaliser un agent ou à recruter en externe le profil recherché. La création d'un poste ne remet pas en cause les logiques de fonctionnement du collectif de travail, même si certaines activités sont modifiées à la marge.

Il appartient au supérieur hiérarchique d'impulser ce type de démarche.

2 - Des évolutions partielles : privilégier l'entrée par les compétences du collectif de travail

Si les missions évoluent et si un ajustement des compétences individuelles ne permet pas au collectif de travail d'être efficace, il est nécessaire d'en repenser le fonctionnement. Les différentes étapes permettant de mettre en place de nouveaux processus de travail peuvent être les suivantes :

- identifier les nouvelles compétences requises du collectif de travail ;
- arrêter les postes à faire évoluer (changement d'activités, création, disparition) ;
- mettre en place une nouvelle organisation du travail au sein du collectif de travail ;
- recruter/mettre en œuvre un dispositif de professionnalisation collectif.

Exemple :

Dans le cadre de la mise en place de la LOLF dans les services il sera nécessaire de mener une réflexion collective globale sur le positionnement et la professionnalisation des différents acteurs du système financier (gestionnaires et comptables) afin d'identifier les nouveaux métiers induits ainsi que les nouvelles compétences requises.

Il appartient au responsable hiérarchique du collectif de travail et/ou au comité de Direction d'impulser cette réflexion prospective et d'en valider les conséquences.

1 OSER (Orientations Stratégiques de l'Équipement en Région) - POM (Plan Orientations Mesures). Cf. pour plus de détail la circulaire relative à la modernisation du dispositif de pilotage du 11 mars 2002 - site intranet de la DPSM.

2 Loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 applicable, en 2006.

3 - Des évolutions majeures : privilégier l'entrée par les compétences de l'organisation

Plus l'environnement est aléatoire plus l'entrée par les compétences de l'organisation sera privilégiée. Il est nécessaire, à partir des nouvelles missions et activités fixées et des enjeux identifiés, de redéfinir les compétences de certains collectifs de travail pour pouvoir cerner, au final, les compétences (des collectifs de travail, individuelles) à faire évoluer ou à acquérir. Ce type de démarche aboutit la plupart du temps à :

- repenser l'organisation dans son ensemble ;
- redéfinir de nouveaux processus de production ;
- mettre en place des dispositifs de professionnalisation dimensionnés en conséquence.

Il appartient à la Direction de l'organisation concernée d'impulser ce type de démarche et d'être impliquée aux différentes étapes du déroulement du projet. C'est une mobilisation collective.

Exemple :

La mise en œuvre des prochains textes liés à la décentralisation devraient conduire les services à mener des réflexions approfondies sur l'évolution des compétences de l'organisation ainsi que sur les modalités de leur déclinaison locale.

Tableau récapitulatif de ces différentes démarches

Types d'évolutions	Mineures	Partielles	Majeures
Entrée privilégiée	Compétences individuelles.	Compétences collectives.	Compétences de l'organisation.
Les missions et les activités	N'évoluent pas ou à la marge.	Evoluent, mais le sens du travail n'est pas remis en cause.	Certaines missions sont abandonnées ; de nouvelles apparaissent.
Ces évolutions concernent	Un ou plusieurs postes de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Un collectif de travail. • Un processus de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs processus de production. • L'organisation dans son ensemble.
Initiative de la réflexion sur les évolutions à mener	Supérieur hiérarchique.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du collectif de travail. • Comité de Direction 	Comité de Direction.
Conséquences de ces évolutions	<ul style="list-style-type: none"> • Actualisation d'une ou de plusieurs fiches de poste(s). • Création d'une nouvelle fiche de poste. • Répartitions nouvelles des activités au sein du collectif de travail. • Adaptation des compétences individuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinition des activités et des rôles au sein du collectif de travail ou du processus de productions. • Apparition/disparition de plusieurs postes de travail. • Adaptation des compétences individuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restructuration / réorganisation de plusieurs processus de production. • Mise en place de nouveaux processus de production. • Abandon de certains processus de production. • Mise en place de dispositifs de professionnalisation. • Acquisition par les collectifs de travail de nouvelles compétences.
Organigramme	Maintenu.	Modifié à la marge.	Remanié.

■ Gilles Aymar - CEDIP

Bibliographie

AFNOR (2002) - *Ressources humaines dans un système de management de la qualité/management des compétences* - FD X 50 - 183 - juillet 2002.

AUBRET Jacques, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique (2002) - *Management des compétences* - Dunod - p. 153 à 159.

Conseil général des Ponts et Chaussées et Service de l'Information et de la Communication (janvier 2002). *Concertation/Débat public quelques leçons de l'expérience*.

DEJOUX Cécile (2001) - *Les compétences au cœur de l'entreprise* - Paris - Editions d'Organisation - p. 89 à 103 et 174 à 179.

Le BOTERF Guy (1999) - *L'ingénierie des compétences* - Editions d'Organisation - p. 119 à 133.

Le BOTERF Guy (2000) - *Construire les compétences individuelles et collectives* - Editions d'Organisation - p. 139 à 171.

ZARIFIAN Philippe (1999) - *Objectif compétence* - Editions Liaisons - p. 99 à 108.

ZARIFIAN Philippe (2001) - *Le modèle de la compétence* - Editions Liaisons.

Sites internet à consulter

CAZAL Didier, DIETRICH Anne (2003) - *Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ?* - CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'évolution des Entreprises) - IAE Lille - <http://claree.univ-lille1.fr/claree/sommaire.php> (rubrique « Cahiers de recherche »).

COLIN Thierry, GRASSER Benoît (2003) - *La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'œil Travail et relations sociales en entreprises : quoi de neuf ?* - Colloque DARES du 27 février 2003 - Paris Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité - <http://www.travail.gouv.fr/index.asp> (rubrique « Actualités - Manifestations »).

DEJOUX Cécile - Site personnel - *Diverses publications sur les compétences* - <http://dejoux.univ-tln.fr/>

Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Rhône-Alpes (2002) - *Compétences. Dans quelles mesures ?* - <http://www.sdtefp-rhone-alpes.travail.gouv.fr>

Sur la LOLF : « La lettre de la modérnie » - <http://www.minefi.gouv.fr>

KROHMER Cathy (2003) - Le processus de création et d'exercice de la compétence collective - <http://www.reseau-iae.org/tutorat22.doc>

LEGRIS Jean-René (2003) - Réflexions sur les différents niveaux de compétences - (documents de travail interne) - RICF : <http://ricf.cedip.i2/>

PARLIER Michel (2003) - *Plateforme pour la conception et la mise en œuvre d'une démarche compétence* - ANACT - <http://www.anact.fr/pdf/plateforme.pdf>

ZARIFIAN Philippe - *Manager par la compétence, manager les compétences* - (Zarifian - site personnel - <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/> - p. 63)

En Lignes n° 24 (janvier 2003) - Fiche Technique n°24 : *Les référentiels dans le management des compétences* - RICF : <http://ricf.cedip.i2/>

Site intranet de la DPSM pour les documents concernant *la modernisation et le management des compétences des services* - <http://intra.dps.i2/dps/default.asp>