



# Information de base sur les compétences pour les leaders

## Introduction

Au Canada, les intervenants en santé mentale et en usage de substances (SUS et SM) ont des origines culturelles, des aptitudes et des fonctions variées. Cette diversité nous ouvre à une foule de points de vue, d'expériences et d'approches essentielles pour répondre aux besoins de la population canadienne. Elle montre aussi la nécessité d'établir des normes claires et cohérentes pour des soins et services de grande qualité. Aborder la gestion du personnel dans une optique axée sur les compétences fournit aux organisations des balises pour divers rôles, selon plusieurs niveaux de qualification.

## Que sont les compétences?

Les compétences sont des connaissances, des aptitudes, des comportements et d'autres caractéristiques dont un employé a besoin pour remplir efficacement une fonction ou un rôle. Elles donnent des exemples précis et observables d'actions en milieu de travail, aident les employés à mieux comprendre les attentes des employeurs et fournissent aux organisations des critères objectifs à prendre en compte dans leur prise de décisions.

Les compétences peuvent servir de base aux nombreuses activités de gestion du personnel (p. ex. embauche, formation, perfectionnement professionnel, gestion du rendement, planification de la relève). Elles apportent cohérence et structure à ces activités et harmonisent les pratiques professionnelles aux buts et stratégies de l'organisation.

## Avantages des compétences

En définissant les compétences attendues des employés, vous pouvez :

- expliquer en quoi consiste un rendement efficace en termes objectifs et mesurables;
- fixer des normes objectives, dissiper les préjugés et lever les obstacles à l'embauche, à la formation et à l'évaluation du rendement;
- assurer la cohérence entre les comportements des employés et les valeurs et buts de l'organisation;
- améliorer la structure et l'uniformité des pratiques de gestion du personnel;



- appliquer une norme de soins uniforme partout au Canada.

Les compétences ont une incidence mesurable sur les organisations.

**Figure 1. Les compétences sont au cœur d'une bonne gestion du personnel**



**Figure 2. Retombées mesurables des compétences sur les organisations**

<p><b>Fidélisation des talents</b> Constats des organisations utilisant les compétences :</p> <p>Baisse de <b>40 %</b> du roulement des employés hautement performants</p> <p>Baisse de <b>17 %</b> du roulement volontaire</p>	<p><b>Rendement des employés</b> Constat des organisations utilisant les compétences :</p> <p>Hausse de <b>19 %</b> du rendement des employés</p>
<p><b>Attraction des talents</b> Constat des organisations utilisant les compétences :</p> <p>Hausse de <b>87 %</b> de la capacité à embaucher des candidats qualifiés</p>	<p><b>Flexibilité des organisations</b> Constats des organisations utilisant les compétences :</p> <p>Hausse de <b>144 %</b> de la capacité à prévoir les besoins en main-d'œuvre</p> <p>Hausse de <b>156 %</b> de la capacité à former d'excellents leaders</p>

(Garr, 2012)



## Compétences techniques et comportementales du CCDUS pour les intervenants en santé mentale et en usage de substances au Canada

Le CCDUS propose des ressources et outils fondés sur les compétences pour soutenir les intervenants en SUS et en SM au Canada. Ils décrivent les aptitudes techniques et comportementales, les attitudes et les comportements les plus utiles pour ces intervenants selon divers rôles, secteurs et milieux. Le CCDUS a aussi préparé des gabarits qui vous aideront à intégrer concrètement les compétences aux entretiens d'embauche et aux activités de gestion du rendement.

L'utilisation combinée des compétences comportementales et techniques permet de brosser un tableau complet des éléments nécessaires à la prestation de soins techniquement sûrs, dignes et humains.

Figure 3. Définitions des compétences comportementales et techniques

Compétences comportementales	Compétences techniques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caractéristiques, comportements et aptitudes propices à une expérience de soins digne et humaine</li><li>• Aptitudes non spécialisées</li><li>• Acquisition par l'expérience dans un rôle, une fonction ou un contexte particulier</li><li>• Quelques exemples : communication, pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaissances et aptitudes techniques propres aux rôles ou professions</li><li>• Aptitudes spécialisées</li><li>• Acquisition par la formation, les études, le savoir expérientiel, le savoir traditionnel, etc.</li><li>• Quelques exemples : comprendre l'usage de substances, dépistage et évaluation clinique</li></ul>

Lisez le texte de la compétence Comprendre l'usage de substances (une compétence technique multiniveaux) à la figure 4. Cette compétence aide les employés occupant différents rôles à bien comprendre le niveau d'expertise qu'on attend d'eux, ce qui facilite le processus d'embauche et de gestion du rendement. La figure énonce aussi les aptitudes et connaissances à acquérir pour accéder à un poste plus élevé.

Pour en savoir plus, consultez le [site Web sur les compétences pour les intervenants](#).



**Figure 4. Exemple de compétence technique multiniveaux – Comprendre l’usage de substances**

Informations ou connaissances contextuelles qui portent sur les substances psychoactives et leur usage, tels qu’ils sont définis dans les compétences, dont les effets neurologiques de différentes substances ainsi que l’incidence de la consommation sur la fonction cognitive, la santé mentale et la santé physique, et qui sont nécessaires pour éclairer des aspects précis du rôle et du secteur d’activité du professionnel.

1 = Préliminaire	2 = De base	3 = Intermédiaire	4 = Avancé
<p>1. Explique ce qu’est l’usage de substances et :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) ses effets sur la fonction mentale et physique</li><li>b) les facteurs (de risque et de protection) qui influent sur l’usage de substances</li><li>c) sa prévalence au Canada</li></ul> <p>2. Décrit les types de substances couramment utilisées dans la communauté</p> <p>3. Explique les déterminants sociaux de la santé qui ont une influence sur les personnes qui consomment, leur famille et leur communauté, et en identifie quelques-uns des principaux, comme la génétique, le sexe, le genre, la pauvreté, le revenu, la précarité du</p>	<p>1. Utilise des approches éclairées par des données probantes pour évaluer la gravité de l’usage de substances et de tout autre problème coexistant (p. ex. problèmes physiques, mentaux, sociaux ou liés à l’usage de substances multiples)</p> <p>2. Explique la façon dont les substances qui altèrent l’humeur, le comportement et les processus cognitifs sont catégorisées ou classées (p. ex. stimulants, sédatifs) et connaît les noms commerciaux et de rue, le cas échéant, des principales substances de ces catégories et classes</p> <p>3. Explique l’ensemble des facteurs pouvant accroître le risque ou réduire le risque (protection) de développer des</p>	<p>1. Explique et comprend les déterminants sociaux de la santé qui, seuls ou ensemble, accentuent ou atténuent le niveau de risque, et comment ces facteurs varient en fonction des populations et cultures</p> <p>2. Explique :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) les fondements biopsychosociaux de l’usage de substances et leurs effets potentiels sur la fonction cognitive, le développement cognitif, la santé physique et la santé mentale</li><li>b) les effets neurologiques, physiologiques et comportementaux de différentes substances</li><li>c) les facteurs de risque et de protection biopsychosociaux et spirituels</li></ul>	<p>1. Conseille ou aide d’autres personnes à développer leurs connaissances sur les causes, la prévention, les symptômes et les options de traitement et de soutien en matière d’usage de substances, et à intégrer ces nouvelles connaissances dans leur travail auprès des usagers</p> <p>2. Conseille ou encadre ses collègues travaillant sur des cas complexes et sensibles qui requièrent une connaissance approfondie de tous les aspects liés à l’usage de substances et aux troubles concomitants</p> <p>3. Amorce, facilite ou participe à des recherches et apprentissages collaboratifs qui :</p>



logement, les problèmes de santé mentale et la race	problèmes d'usage de substances, et collabore à l'identification de ces facteurs, notamment les suivants, dans les dossiers dont il s'occupe	associés aux problèmes d'usage de substances	a. améliorent les approches utilisées en matière de prévention, de dépistage et d'évaluation clinique, de traitement et de soutien en cas d'usage de substances
4. Explique les grands processus qui exacerbent			

Quelques outils supplémentaires :

- Embauche fondée sur les compétences
- Familles d'emplois
- Gestion du rendement
- Populations particulières

## Les compétences en action : leur utilité pour les organisations

### Valeurs et culture

Intégrer les valeurs et la culture de l'organisation au travail quotidien.

- Les compétences peuvent faciliter la transformation d'énoncés de valeurs abstraits et complexes en comportements concrets et observables, favorisant ainsi la cohérence entre les comportements des employés et les valeurs de l'organisation.

### Gestion du changement

Aider les employés à comprendre le changement et à s'y adapter.

- En période de changement dans une organisation, les compétences peuvent faciliter la communication des nouvelles attentes en termes concrets.

### Recrutement

Embaucher les bonnes personnes grâce à un processus d'entrevue valide et juste.

- Avec les compétences, les gestionnaires et recruteurs peuvent se concentrer sur les exigences réelles du poste et lever les obstacles que rencontrent les groupes en quête d'équité.
- Cette façon de faire est particulièrement importante pour ceux et celles qui ont une expertise diversifiée (savoir expérientiel, services sociaux, services médicaux, etc.).



## Apprentissage et perfectionnement

Contribuer à un apprentissage et à un perfectionnement ciblés.

- L'évaluation des compétences permet de cerner les points forts des employés et les points à perfectionner.
- L'information ainsi obtenue peut servir à monter des plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnel et à cibler les activités et ressources à offrir.
- Avec des plans d'apprentissage fondés sur les compétences, les valeurs de l'organisation et le lien entre les employés et leur rôle sont renforcés.

## Gestion du rendement

Définir ce qu'est un rendement efficace avec des buts clairs, précis et observables.

- Les compétences fournissent aux gestionnaires et aux employés des termes communs pour parler des attentes.

## Avancement professionnel

Motiver les employés et promouvoir l'avancement professionnel.

- Lorsque l'organisation a un profil de compétences pour chaque poste, les employés comprennent mieux comment ils peuvent améliorer leur rendement dans leur rôle actuel et faire avancer leur carrière.

## Planification

Obtenir de l'information utile à la planification stratégique.

- Lorsque l'évaluation des compétences se fait dans toute l'organisation, les dirigeants comprennent mieux les points forts du personnel et les lacunes à combler.
- Ce processus permet de comparer les compétences en place aux besoins actuels et futurs en main-d'œuvre, ce qui facilite la planification du recrutement et de la relève.
- L'information ainsi obtenue peut servir de base aux stratégies de perfectionnement professionnel, pour déterminer quels employés pourraient occuper des postes clés et les aider à se préparer.

Les personnes qui prévoient utiliser les compétences ou qui ont commencé à le faire sont invitées à nous écrire à [competences@ccsa.ca](mailto:competences@ccsa.ca) si elles ont des questions ou besoin d'aide.

## Bibliographie

Garr, S.S. « Integrated talent management: A roadmap for success », *Bersin and Associates Research Bulletin*, 15 octobre 2012.

[https://www.academia.edu/7874056/BERSIN\\_and\\_ASSOCIATES\\_2012\\_IntegratedTalent\\_Management\\_A\\_RoadmapforSuccess\\_AbouttheAuthor](https://www.academia.edu/7874056/BERSIN_and_ASSOCIATES_2012_IntegratedTalent_Management_A_RoadmapforSuccess_AbouttheAuthor)



### Au sujet du CCDUS

Le CCDUS a été créé par le Parlement afin de fournir un leadership national pour aborder la consommation de substances au Canada. À titre d'organisme de confiance, il offre des conseils aux décideurs partout au pays en tirant parti des recherches, en cultivant les connaissances et en rassemblant divers points de vue.

Les activités et les produits du CCDUS sont réalisés grâce à une contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées par le CCDUS ne reflètent pas nécessairement celles de Santé Canada.

ISBN 978-1-77871-161-9

© Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances, 2024