

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

LIGNES DIRECTRICES SUR LE COACHING



Pratiquer le *coaching* dans les règles de l'art

Aujourd'hui, le *coaching* se décline de multiples façons et existe dans beaucoup de domaines : sport, finance, carrière, vie privée, etc. Le *coaching* professionnel, quant à lui, est une démarche d'accompagnement personnalisé qui vise à atteindre des objectifs précis dans le cadre des activités professionnelles du *coaché* (ex. : développement de ses compétences, amélioration de sa performance, prise de décision, etc.).

Soucieux de procurer aux CRHA et CRIA et au public un encadrement rigoureux de la pratique du *coaching* professionnel, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés présente ses **Lignes directrices sur le *coaching***.

Parmi ces règles, mentionnons le devoir de compétence qui stipule que le *coach* doit posséder les aptitudes, les connaissances et l'expérience nécessaires pour accepter et réaliser une démarche de *coaching*. Il doit aussi préserver son indépendance professionnelle, éviter les conflits d'intérêts et convenir d'une entente de confidentialité avec le mandant et le *coaché*.

En somme, les **Lignes directrices sur le *coaching*** décrivent le comportement que doit adopter le *coach* dans une « démarche structurée par laquelle un individu, qu'on nomme *coaché*, reçoit un accompagnement personnalisé d'un CRHA ou CRIA agissant à titre de *coach*. Cette démarche vise à amener le *coaché* à définir et à atteindre ses objectifs professionnels. »

Accompagner un individu dans sa progression professionnelle en tenant compte des objectifs établis et des résultats à atteindre est exigeant et expose à de possibles dérapages. Le professionnel doit savoir tracer une ligne claire entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle, car il n'est question ni de *coaching* de vie ni de thérapie.

Par ailleurs, les **Lignes directrices sur le *coaching*** s'inscrivent en complément du *Code de déontologie* auquel sont soumis les CRHA et CRIA. Elles renforcent le devoir de compétence de ceux-ci en leur rappelant les exigences d'une démarche structurée, et les prémunissent contre tout écart qui pourrait les soustraire à la protection de leur assurance responsabilité professionnelle.

Avec les **Lignes directrices sur le *coaching***, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés poursuit sa mission de protection du public.

Direction de la qualité de la pratique
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Lignes directrices sur le coaching

PRÉAMBULE

Les présentes lignes directrices déterminent, en application de l'article 3 du [Code de déontologie](#) de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, les devoirs et obligations dont doit s'acquitter chaque CRHA | CRIA en matière de *coaching*.

DÉFINITIONS

1. Dans les présentes lignes directrices, on entend par :
 - a. **Démarche de coaching** : démarche structurée par laquelle un individu, qu'on nomme *coaché*, reçoit un accompagnement personnalisé d'un CRHA ou CRIA agissant à titre de *coach*. Cette démarche vise à amener le *coaché* à définir et à atteindre ses objectifs professionnels. Aux fins d'application de ces lignes directrices, sont exclus notamment l'exercice du rôle-conseil, le mentorat, le tutorat, le parrainage, la formation à la tâche, les pratiques de suivi individuel et la thérapie.
 - b. **Coach** : CRHA ou CRIA travaillant au sein d'une organisation ou pratiquant comme consultant et mandaté pour accompagner le *coaché* dans le cadre d'une démarche de *coaching*.
 - c. **Coaché** : individu qui bénéficie de l'accompagnement d'un CRHA ou CRIA agissant à titre de *coach* dans le cadre d'une démarche de *coaching*.
 - d. **Mandat** : acte par lequel une organisation ou une personne confie la responsabilité à un CRHA ou CRIA d'agir à titre de *coach* dans le cadre d'une démarche de *coaching*.
 - e. **Mandant** : personne-ressource nommée par une entreprise pour confier, au nom de l'organisation, un mandat de *coaching* à un CRHA ou CRIA. Cette personne peut prendre ou non en charge les honoraires, selon le cas.

- f. **Entente de confidentialité** : entente qui lie le *coach*, le *coaché* et le mandant. Cette entente a pour objectif de protéger les informations confidentielles qui seront échangées entre le *coach* et le *coaché*.
- g. **Rencontre de coaching** : rencontre d'accompagnement entre le *coach* et le *coaché* prévue dans le cadre de la démarche de *coaching*.
- h. **Activité de suivi** : activité permettant au *coach* de rendre compte au mandant de l'évolution de la démarche de *coaching*.

ÉLABORATION DU MANDAT DE COACHING

2. Avant d'accepter un mandat, le *coach* tient compte ses aptitudes, de ses connaissances, son expérience, des moyens dont il dispose ainsi que de sa disponibilité.
3. Le *coach* s'assure qu'il possède l'indépendance et l'objectivité requises pour agir à titre de *coach* dans le cadre d'une démarche de *coaching*.
4. Le *coach* évite de se placer en situation de conflit d'intérêts.
5. Le *coach* détermine avec le mandant les paramètres du mandat, notamment en :
 - a. établissant les résultats visés;
 - b. déterminant la durée du mandat;
 - c. déterminant la fréquence des rencontres de *coaching* et des activités de suivi;
 - d. déterminant le contenu attendu des activités de suivi, si applicable;
 - e. déterminant les modalités et le processus d'interruption du mandat;
 - f. établissant une entente de confidentialité;
 - g. convenant des honoraires, si applicables.
6. Le mandat est convenu avant le début de la démarche de *coaching*.

PRÉPARATION

7. Le *coach* obtient auprès du mandant et du *coaché* les informations pertinentes, notamment celles qui concernent l'environnement de travail, la culture et les objectifs stratégiques de l'organisation, et ce, afin d'établir une démarche de *coaching* adaptée à la réalité organisationnelle.
8. Le *coach* obtient une confirmation claire du *coaché* par laquelle celui-ci s'engage à collaborer activement à la démarche de *coaching*.

CONFIDENTIALITÉ

9. Avant d'entreprendre les rencontres de *coaching*, le *coach* établit avec le *coaché* et le mandant une entente de confidentialité. Cette entente vise, notamment, la protection des informations confidentielles qui seront divulguées au *coach* par le *coaché* durant la démarche de *coaching*.
10. Lors de l'établissement de l'entente de confidentialité, le *coach* établit avec le *coaché* les limites de divulgation au mandant des informations qui lui seront confiées lors des rencontres de *coaching*.
11. Avant d'entreprendre les rencontres de *coaching*, le *coach* s'assure que l'entente de confidentialité a été comprise et acceptée par le *coaché* et le mandant.
12. Lors des rencontres de *coaching*, le *coach* s'assure que l'environnement physique favorise le succès de la démarche et le maintien de la confidentialité des informations.

RELATION AVEC LE COACHÉ ET SUIVI PENDANT LA DÉMARCHÉ DE COACHING

13. Le *coach* fait preuve d'honnêteté, d'intégrité, de professionnalisme et de rigueur lors des rencontres de *coaching*. Il communique de façon franche et honnête lors de ses échanges avec le *coaché*.
14. Le *coach* documente formellement l'évolution de la démarche de *coaching*.
15. Le *coach* tient le mandant informé, notamment par les activités de suivi, de l'évolution de la démarche tout en protégeant la confidentialité des échanges avec le *coaché*, comme convenu dans l'entente de confidentialité.

FIN DU MANDAT

16. À la fin du mandat, le *coach* rencontre le *coaché* et le mandant afin de faire le point sur la démarche de *coaching*.
17. Après la fin du mandat, le *coach* préserve la confidentialité des informations obtenues du mandant et du *coaché* pendant la démarche de *coaching*. L'identité du mandant et du *coaché* doit demeurer confidentielle, à moins d'une autorisation expresse de divulgation de leur part.
18. Le *coach* conserve une copie de la totalité du dossier de la démarche de *coaching* durant toute la période prescrite par la réglementation applicable sur la tenue des dossiers.

LIMITES DU RÔLE DE COACH ET RÉFÉRENCE

19. Les *coachés* qui présentent des problèmes psychologiques sévères doivent être référés à des professionnels compétents (psychologues, travailleurs sociaux).
20. Les critères de détection des troubles psychologiques sévères sont notamment :
 - a. l'intensité ou la chronicité de la souffrance ou de la détresse psychologique;
 - b. le motif de consultation est le traitement d'un trouble mental ou la source de la détresse ou de la souffrance psychologique;
 - c. la prise de conscience fortuite par le *coaché* d'un événement d'ordre traumatique, à l'origine de blocages ou de peurs l'empêchant d'atteindre son objectif.
21. En cas d'apparition d'un inconfort ou d'une préoccupation sérieuse du *coach* quant à son intervention envers le *coaché*, notamment l'urgence de prendre en charge le client, une pression pour résoudre le problème du *coaché*, un stress relativement aux problèmes du *coaché*, le sentiment que le problème le dépasse, un sentiment d'anxiété quand le *coaché* s'approche, un *coaché* qui semble trop dépendant, le sentiment que l'on ne peut aider le *coaché*, le *coach* doit :
 - a. consulter lui-même *coach* mentor pour s'aider à déterminer si l'intervention peut se poursuivre;
 - b. suggérer de consulter un autre *coach* ou un professionnel en santé mentale (psychologue, travailleur social).

Plus qu'un titre, une valeur sûre!

Membres d'un ordre professionnel reconnu par l'Office des professions du Québec, les CRHA et les CRIA représentent une valeur ajoutée dans toute organisation du Québec. Leur affiliation à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés signifie que leur pratique est empreinte d'un haut degré de professionnalisme, de compétence et de fiabilité.

Formation et compétence

Possédant une formation universitaire spécialisée en gestion des ressources humaines ou en relations industrielles, le CRHA ou CRIA doit poursuivre son perfectionnement tout au long de sa pratique professionnelle.

Sa curiosité pour les nouvelles tendances et l'état de la recherche dans son domaine est ainsi continuellement stimulée. Qu'il s'agisse de dotation, santé et sécurité, rémunération, relations du travail, développement organisationnel, formation ou gestion stratégique de la main-d'œuvre, le professionnel de l'Ordre cherche toujours à parfaire son savoir et sa pratique.

Secret professionnel

Par la nature de ses fonctions, le CRHA ou CRIA reçoit fréquemment des renseignements confidentiels. Qu'il s'agisse de son employeur, d'un collègue ou d'un employé, il est tenu au secret professionnel et à la protection des intérêts de son client. Parfaitement au fait de ses obligations, il sait reconnaître sans équivoque à qui s'applique son obligation de confidentialité. Il favorise ainsi un climat de confiance avec toute personne qui fait appel à ses services.

Le respect de la confidentialité, cela signifie aussi que ce professionnel agréé assure en tout temps la protection adéquate des données contenues dans ses dossiers, qu'il conserve dans un endroit sécuritaire, à l'abri de toute utilisation injustifiée.

Rôle-conseil

Ce qui distingue le CRHA ou CRIA, c'est que pour intervenir de façon efficace et pertinente auprès de ses clients, il adopte une approche toujours axée sur l'humain. Dans un processus d'accompagnement où il conjugue expertise et habiletés relationnelles, il apporte un soutien toujours en lien avec le besoin de son client. C'est à ses compétences et à sa capacité de valoriser l'humain dans ses interventions que se mesure sa valeur distinctive.

Véritable partenaire d'affaires, il comprend l'organisation où il intervient et sait la conseiller adéquatement. Sa maîtrise des enjeux RH et son aptitude à offrir des solutions innovatrices et respectueuses des bonnes pratiques représentent une réelle valeur ajoutée. Il veille également au respect de la législation du travail, ce qui implique de ne jamais conseiller à ses clients des gestes de nature discriminatoire, frauduleuse ou illégale.

Indépendance et conflit d'intérêts

Le CRHA ou CRIA est un professionnel compétent qui maîtrise bien ses dossiers. Ses compétences lui permettent de faire preuve d'esprit critique et d'objectivité dans l'exercice de son rôle-conseil, sans être confiné au rôle de simple courroie de transmission.

Ouvert aux besoins de son client, il agit avec intégrité, en faisant fi de toute influence qui pourrait affecter son jugement professionnel. Il évite donc les situations où sa loyauté pourrait être mise en doute, où il devrait servir des intérêts divergents. En un mot, en tout temps, il préserve son indépendance professionnelle et évite les conflits d'intérêts.

Responsabilité

Le CRHA ou CRIA est entièrement responsable de sa conduite et de sa pratique. L'exercice de la profession est encadré par des normes, des lignes directrices et un code de déontologie. Précisons qu'il existe des mécanismes de contrôle, comme l'inspection professionnelle, qui veillent à la qualité de la pratique.

De plus, le membre de l'Ordre détient une assurance responsabilité professionnelle qui garantit à ses clients qu'il est pleinement en mesure de répondre des conséquences financières d'une faute qu'il pourrait avoir commise. C'est un avantage incontestable pour les clients d'un professionnel agréé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Faire affaire avec un CRHA ou un CRIA, c'est établir un partenariat privilégié et fructueux avec un professionnel intègre, compétent et dynamique.

ANNEXE 1

Formulaire de consentement éclairé quant au recours à la programmation neurolinguistique (PNL) ou à la synergologie, des pratiques non généralement reconnues.

EN CONTEXTE DE COACHING

Les personnes concernées par le mandat de *coaching* :

Coach CRHA | CRIA :

Mandant (personne qui donne le mandat d'intervenir au CRHA | CRIA - par exemple, un représentant de l'employeur de la personne *coachée*) :

Personne *coachée* (personne qui fait l'objet de l'intervention de *coaching*) :

Décrire le cadre du mandat (ex : Le mandant souhaite améliorer sa capacité à communiquer.) :

En vertu des lignes directrices de l'Ordre des CRHA en matière de *coaching*, seules les approches psychologiques (notamment les approches clinique, comportementale, systémique et socio-constructiviste) sont reconnues comme étant efficaces. La pratique des techniques expérimentales comme la programmation neurolinguistique (PNL) et la synergologie constitue un risque de générer l'espoir de résultats dont l'atteinte ne repose sur aucune donnée scientifique.

J'ai pris connaissance des risques concernant le recours à des pratiques expérimentales de *coaching*. Je consens à ce que le *coach* ait recours à ces pratiques dans le cadre du présent mandat de *coaching*.

Mandant :

Date :

.....

Coaché :

Date :

.....

Coach :

Date :

Annexe 2

Mise en garde quant à la validité des techniques de programmation neurolinguistique (PNL) ou de synergologie non généralement reconnues.

L'Ordre des CRHA préconise une pratique basée sur les données probantes. Depuis le 13 juin 2023, la programmation neurolinguistique (PNL) et la synergologie sont considérées comme des pratiques non généralement reconnues, car elles sont à un stade expérimental et peu documentées. Conséquemment, l'utilisation de ces techniques constituent un risque de générer l'espoir de résultats dont l'atteinte n'est basée sur aucune donnée probante. Aussi, l'Ordre décourage le recours à des pratiques non généralement reconnues.

Dans le cadre de la formation :

j'atteste que le CRHA | CRIA
agissant comme formateur
a présenté cette mise en garde
et a répondu à mes questions.

Prénom, nom du formateur et numéro de permis

PRÉNOM ET NOM DU PROFESSIONNEL	DATE
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

À PROPOS DE L'ORDRE

Fort de 12 000 membres, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est le cinquième plus grand regroupement au monde dans son domaine. Il est le seul organisme au Québec à décerner à des professionnels de la gestion des ressources humaines un titre qui atteste leur compétence.

L'Ordre est un leader en matière de pratiques de gestion des employés. Avec une volonté constante d'innovation, il soutient le perfectionnement continu des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et des conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) et participe ainsi au maintien de l'équilibre entre le bien-être des employés et la réussite des organisations. Il veille avec vigilance à ce que cette fonction aux multiples facettes demeure à la fine pointe des solutions propres à répondre aux grands enjeux qui touchent la main-d'œuvre.

Par ses interventions publiques, l'Ordre contribue à l'avancement et à la notoriété de la profession et exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec.

QUESTIONS

Direction de la qualité de la pratique
deontologie@portailrh.org

1200, avenue McGill College
Bureau 1400
Montréal (Québec)
H3B 4G7

Téléphone : 514-879-1636 / 1 800 214-1609

www.ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés