

# Personne de confiance en Entreprise

## Etat des lieux

Marc Rosset  
Septembre 2020

### Table des matières

Résumé.....	2
Historique.....	2
Personne de Confiance ou Dispositif ? .....	3
Activités de la PCE .....	4
Mise en œuvre : dispositifs internes, mixtes ou externes.....	5
<i>PCE Interne</i> .....	5
<i>Dispositif mixte (interne / externe)</i> .....	5
<i>PCE Externe</i> .....	6
Quel type de dispositif choisir ? .....	6
Comment choisir le dispositif .....	6
Le nom du dispositif .....	7
Formation de la PCE .....	7
Personne de confiance et médiateur .....	8
Personne de confiance et Ressources Humaines.....	8
Personne de confiance et commission du personnel.....	9
Durée de vie de la PCE .....	9
Association Professionnelle .....	10
Tarif des prestations d'une PCE externe .....	10
Perspectives .....	10
Références .....	11

## Résumé

Fléau de l'entreprise moderne, les risques psycho-sociaux coûtent en Suisse **CHF 11 milliards par an**.

La profession émergente de Personne de Confiance en Entreprise (PCE) se développe depuis l'obligation faite en 2012 à toutes les entreprises en Suisse de prendre les mesures nécessaires pour prévenir et traiter les risques psycho-sociaux en entreprise.

L'auteur, PCE, Formateur de PCE et Médiateur professionnel livre ici un état des lieux de la profession en la replaçant dans son contexte historique.

L'auteur fonctionne comme PCE externe pour 37 entreprises, représentant 23'000 collaborateurs et traite, via sa permanence, plus de 400 demandes par an. Il est à l'origine d'une des formations de PCE en Suisse romande.

## Historique

La première mention du terme "Personne de Confiance" est faite par le Conseil Fédéral (CF) dans son message de février 1994. Peu de temps avant la promulgation de la loi sur l'égalité, le CF se préoccupe d'une augmentation projetée du harcèlement sexuel en entreprise.

Au rang des mesures proposées, il évoque la mise en œuvre d'une "personne de confiance" à laquelle les collaborateurs victimes pourraient s'adresser.

Avec la loi sur l'égalité se constituent les "Bureaux de l'égalité", lesquels se voient naturellement confier la tâche de traiter les situations de harcèlement sexuel et de "défendre les victimes".

Le 18 août 1993 entre en vigueur l'ordonnance de la loi sur le travail No3 (OLT3), laquelle contient en son article 2 l'obligation faite à l'employeur de "prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique de ses collaborateurs".

L'OLT3 fait rapidement l'objet de commentaires du SECO, lesquels n'ont pas force de loi. Ces commentaires proposent cinq mesures que toute entreprise en Suisse devrait mettre en œuvre dans le sens de l'OLT3, à savoir :

1. Une déclaration de principe, selon laquelle l'entreprise ne tolère pas les atteintes à l'intégrité personnelle (harcèlement sexuel, mobbing et discrimination fondée sur le sexe, la race ou la religion).
2. Une information aux travailleurs sur ce que signifient harcèlement sexuel, mobbing et discrimination fondée sur le sexe, la race ou la religion.
3. Définir et informer les travailleurs sur le procédé à suivre en cas de harcèlement sexuel, mobbing et discrimination fondée sur le sexe, la race ou la religion.

4. Une information des travailleurs sur les sanctions prévues pour une personne qui est l'auteur avéré(e) de harcèlement sexuel, mobbing et discrimination fondée sur le sexe, la race ou la religion.
5. La désignation d'une personne interne ou externe à laquelle les personnes concernées peuvent s'adresser en cas de conflit pour des conseils et un soutien afin de trouver une solution au problème.

Il est important que cette personne dispose de la formation nécessaire pour cette tâche et qu'elle ait un rapport de confiance avec les salariés qui demandent son conseil, soit **l'obligation de garder le secret et l'absence de lien hiérarchique**.

En mai 2012, le Tribunal Fédéral donne raison à une employée qui fait recours contre son licenciement en arguant du fait que son employeur n'a pas mis en œuvre les cinq mesures de prévention proposées par le SECO dans ses commentaires, lesquels acquièrent ainsi force de loi.

Les textes ont évolué dans le sens de la prévention et du traitement des risques psycho-sociaux au sens large, c'est-à-dire incluant en plus des conflits, du harcèlement et de la discrimination, le burnout, le stress, la consommation de substances et la surveillance technique.

Dans une dernière version de ses commentaires, le SECO utilise le terme de "charge mentale".

## Personne de Confiance ou Dispositif ?

Bien que le SECO utilise plutôt le terme de "dispositif de prévention et de traitement des risques psycho-sociaux, l'arrêt du tribunal fédéral de mai 2012 (considérant 4.3) est assez précis :

« Au vu de cet examen, il faut admettre que, sous l'angle de la légalité, il est parfaitement possible d'imposer à une entreprise la désignation d'une personne de confiance dans le but de prévenir les conflits internes pouvant survenir en son sein. »

Quelle que soit la terminologie utilisée, il importe que les salariés sachent à qui s'adresser en cas de souffrance professionnelle et que cette personne garantisse la confidentialité des échanges.

Dans une étude réalisée pour le SECO par la HEIG-VD (Desmarais, Agassiz), le critère essentiel d'efficacité d'un dispositif réside dans la garantie de confidentialité offerte aux personnes qui consultent.

## Activités de la PCE

La personne de confiance en entreprise assure une permanence pour tous les salariés de l'entreprise. Sollicitée par téléphone, par courriel ou par contact direct, la PCE reçoit en entretien individuel confidentiel le requérant, le plus souvent hors des locaux de l'entreprise.

L'entretien individuel permet à la personne en souffrance professionnelle d'exposer sa situation à un tiers neutre et bienveillant, en ayant la garantie qu'aucune action ne sera entreprise sans son accord explicite.

L'auteur constate qu'en décidant de prendre contact avec la PCE, le requérant a déjà changé de posture. De victime, il se place dans une position d'acteur, ce qui a fréquemment un effet sur la situation elle-même.

A l'issue de ce premier entretien, le retour des personnes entendues est systématiquement double :

- Cela m'a fait du bien de pouvoir vous parler
- En vous parlant, je réalise que ....

Dans plus de 80% des cas, ce premier entretien suffit pour que la situation se règle d'elle-même. Il est judicieux de systématiquement agender un entretien de suivi.

Le premier entretien individuel peut aussi déboucher sur d'autres interventions :

- Accompagner la personne pour un entretien avec sa hiérarchie ou les ressources humaines
- Proposer une médiation avec la personne désignée par le requérant comme étant responsable de la situation de conflit présentée
- Orienter le requérant sur une ressource existante adaptée à sa situation (sa propre hiérarchie, la médecine du travail, un syndicat, un avocat, un ergonomiste, un psychothérapeute, un médecin généraliste ou encore l'assurance invalidité).

Une PCE ne devrait jamais travailler seule, il est des dossiers dans lesquels elle ne peut intervenir et a toujours besoin de pouvoir s'appuyer sur des collègues.

## Mise en œuvre : dispositifs internes, mixtes ou externes

A ce jour, il existe trois types de dispositifs en Suisse.

### PCE Interne

Certaines collectivités ou entreprises de grande taille mettent en place des dispositifs internes professionnels ou de milice. Souvent baptisés groupe de confiance, ils se consacrent uniquement à cette mission. La ville de Lausanne fût pionnière en la matière avec un premier groupe constitué en 1995.

Quatre administrations romandes disposent de collaborateurs **professionnels** affectés à cette mission. Il s'agit pour le canton de Vaud du Groupe Impact, pour le canton de Genève du groupe de confiance, pour les HUG du groupe de protection de la personnalité et pour la ville de Lausanne de la cellule ARC.

Les trois premiers dispositifs réalisent aussi les enquêtes en matière de harcèlement sexuel ou d'atteinte à la personnalité. Selon l'auteur, cette double casquette place leurs collaborateurs professionnels dans une posture particulière. Comment en effet adopter d'un côté une attitude de neutralité bienveillante et de l'autre trancher et prendre position au terme d'une enquête ?

Ces doubles casquettes nuisent sans doute à l'image de ces groupes dans leurs administrations respectives.

Le canton de Neuchâtel a mis sur pied un dispositif interne de **milice**, s'appuyant sur des cadres et collaborateurs dont ce n'est pas la mission principale. Les membres de ce groupe ne traite jamais personnellement une demande émanant de leur propre service. Les enquêtes sont ici déléguées à des experts externes.

Ce type de structures existe aussi au sein d'entreprises privées de grande taille. Elles sont souvent issues de la volonté du management de gérer les situations à l'interne.

### Dispositif mixte (interne / externe)

Les salariés s'orientent, en cas d'atteinte, naturellement vers des personnes auxquels ils font confiance. On voit ainsi des plaintes arriver via des collègues ou les commissions du personnel quand elles existent.

Le dispositif mixte s'appuie sur des compétences internes et sur des ressources externes. Il implique une coordination accrue des acteurs et une uniformisation des pratiques.

A la base de tels dispositifs prévaut souvent l'argument de la "connaissance de la maison" permettant de gagner du temps et de l'argent.

L'auteur fait le constat que la bonne connaissance de l'entreprise peut conduire la PCE interne à ne pas poser des questions qui paraissent évidentes en entretien, questions qui peuvent avoir leur importance dans la compréhension de la situation exposée.

## PCE Externe

De nombreuses entreprises délèguent complètement cette prestation à un professionnel certifié PCE externe. La délégation se fait souvent sous la forme d'une convention, laquelle précise les modalités d'intervention et de feed-back.

Une autre alternative, pour des petites et moyennes entreprises, est de s'adresser à leur association professionnelle respective pour mettre en place un système commun. Le but de la mesure étant axé sur la prévention, celle-ci doit pouvoir intervenir rapidement, avant que le conflit ne dégénère au point de devoir être traité par un tribunal.

## Quel type de dispositif choisir ?

Les trois types de structures sont performants.

Dans tous les cas, il faudra être vigilant sur la préservation de la posture de la PCE.

Comme mentionné plus haut, la double casquette de PCE et enquêteur peut créer de la confusion et entacher l'image de neutralité bienveillante.

Une PCE traite en moyenne entre 1 et 2% de demandes par an (2 demandes pour 100 collaborateurs par année). Pour garantir une intervention professionnelle, l'auteur estime qu'une PCE devrait traiter un volume annuel minimal d'au moins 50 dossiers, volume d'activité garant d'une pratique suivie et de qualité.

En conséquence de ce qui précède, une structure interne ne devrait être envisagée que pour des sociétés employant plus de 4000 collaborateurs. Elle devrait dans tous les cas être au moins composée de deux personnes.

## Comment choisir le dispositif

Dans tous les cas, et pour créer une vraie « confiance », le choix final d'une personne de confiance devrait être fait en concertation avec les collaborateurs, par exemple au travers d'une commission paritaire de sélection.

## Le nom du dispositif

L'auteur observe que le nom choisi pour un dispositif est un facteur qui conditionne le type de demandes reçues, par exemples :

- Un "Dispositif anti-harcèlement" recevra une majorité de demandes liées à cette problématique.
- Un "Espace collaborateurs" sera rarement sollicité par des cadres
- Un "Groupe de protection de la personnalité" traitera majoritairement d'atteintes à la personnalité
- L'appellation "Groupe de confiance", souvent utilisée, ouvre sur un spectre de problématiques assez larges, malgré sa connotation un brin religieuse

Il convient en conséquence de porter une attention particulière au nom du dispositif au moment de sa création.

## Formation de la PCE

80% de l'activité de la PCE se déploie en entretien individuel. Il est donc impératif qu'une partie de la formation requise concerne cette pratique.

Pour "écouter" professionnellement une personne, il convient aussi de bien se connaître soi-même et d'avoir identifié ses "résonances personnelles" pour faire clairement la différence entre ce qui appartient à la personne qui consulte et ce qui appartient à la PCE.

Souvent la PCE est confrontée à des questions en matière de droit du travail. C'est une branche qui doit aussi être abordée.

Finalement, les problématiques de harcèlement psychologique ou sexuel étant souvent présentes, il importe que la PCE soit au clair sur les bases légales en la matière, ainsi que sur les procédures d'enquête.

La PCE devant fréquemment orienter le requérant sur une autre ressource, il est important qu'elle connaisse les modes et champs d'intervention des ressources existantes. Par exemple, les acteurs de prévention santé et posséder une connaissance de la structure et de l'organisation d'une entreprise.

Sur la base de ce qui précède se dessine la formation minimum requise pour exercer cette profession :

- Connaissance de soi et connaissances de base en psychologie
- Techniques de l'entretien individuel
- Connaissance de base en droit du travail
- Connaissance de base en matière de harcèlement / procédure d'enquête
- Connaissance des structures existantes et des ressources sur lesquelles orienter une personne qui consulte

Les professionnels qui ont une expérience préalable d'entretiens individuels sont plus rapidement efficaces, en particulier les psychologues, coaches ou journalistes de terrain.

## Personne de confiance et médiateur

La formation de médiateur constitue une bonne base pour l'exercice de la profession. Un débat existe entre professionnels sur la compatibilité consécutive d'une intervention de PCE puis de médiateur.

Il est admis pour ceux qui pensent que ces deux positions sont compatibles, qu'une distance empathique plus importante doit être mise en place en entretien dans la perspective de la médiation.

D'autres pensent que ces deux positions sont totalement incompatibles, à l'image des structures mises en place au sein du Conseil de l'Europe qui différencie clairement ces deux fonctions.

Chacun devrait librement apprécier en fonction de son confort personnel dans la situation et de la possibilité de préserver sa posture s'il y a conflit d'intérêt.

## Personne de confiance et Ressources Humaines

L'auteur, formateur de PCE, reçoit fréquemment des étudiants travaillant dans le secteur des ressources humaines. L'idée sous-jacente de ces candidatures est que les fonctions de PCE et RH sont compatibles.

Force-nous est de constater que ce n'est pas le cas, la fonction RH est souvent perçue par les salariés comme faisant partie du management et peine à faire reconnaître son indépendance hiérarchique.

Accessoirement, le secteur des ressources humaines (RH) est responsable de veiller au bon état général de la ressource humaine de l'entreprise. Sa mission inclut, par délégation de la direction, de prendre toutes les mesures pour protéger la santé physique et psychique des salariés.

Devoir obliger les entreprises à mettre en place un dispositif de prévention et de traitement des risques psycho-sociaux revient, dans les faits, à faire le constat que l'intervention des RH est jugée insuffisante par le législateur.

Trop souvent gouvernée par l'économisme, soit l'application d'un modèle néolibéral de gestion de la production, la gestion des ressources humaines montre malheureusement clairement ses limites.

Qu'il s'agisse d'horaires fragmentés, d'amplitudes immenses ou de sollicitations permanentes liées à une hyperconnection, les pressions subies par les collaborateurs



sont gigantesques. Pour rappel, les risques psycho-sociaux coûtent 11 milliards par année à la collectivité.

On se prend à rêver d'une transition de la Gestion des Ressources Humaines, à une Gestion Humaine des Ressources....

## Personne de confiance et commission du personnel

Depuis l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur l'information et la consultation des travailleurs (loi sur la participation) dans les entreprises en 1993, les salariés d'une entreprise qui occupe plus de 50 collaborateurs ont la possibilité de constituer une commission du personnel.

La commission du personnel devrait en principe fonctionner comme une courroie de transmission entre le management et la base sur 4 thématiques principales :

- La sécurité au travail
- Le transfert de l'entreprise
- Les licenciements collectifs
- L'affiliation à une institution de la prévoyance professionnelle et la résiliation d'un contrat d'affiliation.

Elus par leurs pairs, les membres d'une commission du personnel sont naturellement et fréquemment sollicités par leurs collègues en souffrance professionnelle. Certaines conventions collectives prévoient d'ailleurs cette possibilité.

Intervenir pour soutenir un collègue peut placer la commission du personnel dans une posture qui ne lui permettra plus par la suite de mener à bien sa mission première et ses membres devraient toujours être vigilants à ce propos.

## Durée de vie de la PCE

Avec les années et le nombre de dossiers traités, l'auteur fait le constat que l'image de la PCE en entreprise s'écorne progressivement, passant d'une supposée neutralité bienveillante à une personnalisation naturelle.

L'évolution de cette image est clairement liée au nombre de dossiers traités. De manière générale, il paraît raisonnable de limiter le mandat d'une PCE à une durée inférieure à 10 ans.

## Association Professionnelle

L'Association Suisse des Personnes de Confiance en Entreprise (ASPCE) est composée de 80 membres certifiés, listés sur le site <https://aspce.ch/>.

Elle forme les PCE, délivre le titre protégé de Personne de Confiance ASPCE® aux personnes qui remplissent les conditions pour être admises et organise des formations continues.

L'ASPCE a rédigé pour ses membres un code de déontologie.

L'ASPCE est référencée par le SECO parmi les professionnels en matière de risques psycho-sociaux.

## Tarif des prestations d'une PCE externe

Les membres de l'ASPCE n'ont pas souhaité uniformiser leurs tarifs. La fourchette de tarifs horaire constatée en Suisse romande fluctue entre CHF 150.- et CHF 350.- Cette variation importante s'explique souvent par des différences d'expérience, de parcours professionnel ou de formation.

## Perspectives

Profession émergente, la Personne de Confiance en Entreprise est un acteur clé de la prévention et du traitement des risques psycho-sociaux en entreprise.

En collaboration avec d'autres spécialistes tels que la médecine du travail ou les spécialistes MSST, elle contribue à l'amélioration générale du climat de travail.

Rendue obligatoire en 2012, la mise en œuvre des dispositifs en entreprise progresse lentement.

L'espoir est que, sensibilisées aux coûts des risques psycho-sociaux, les entreprises prendront à temps les mesures nécessaires pour combattre ce fléau.

L'auteur se tient à disposition pour toute information complémentaire :

<https://marc-rosset.ch/> | [rosset@cpmr.ch](mailto:rosset@cpmr.ch) | +41 21 601 58 09

## Références

- Sur le site internet du SECO :
  - Mobbing et autres formes de harcèlement
  - Protection de l'intégrité personnelle au travail
  - Risques psycho-sociaux au travail
- Etude Desmarais / Agassiz : Fonctionnement et efficacité d'une cellule d'Aide à la résolution des Conflits
- OCIRT Genève : Recommandations pour la mise en place d'un dispositif de prévention des RPS