



# MANUEL LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Vers une politique  
de gestion des agressions



Service public fédéral  
Personnel et Organisation

.be

Ont collaboré activement à la réalisation de cette publication :

Josiane Caes  
Elisabeth Fonteyn  
Isabel Lahaye  
Seth Lemaire

Fonds des Maladies professionnelles  
SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie  
Office national de l'Emploi  
SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et  
Environnement  
SPF Mobilité et Transports  
SPF Personnel et Organisation

Merci aux participants des intervisions sur l'agression par des tiers.



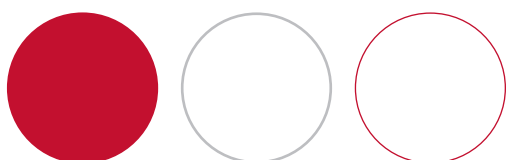
# MANUEL LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Vers une politique  
de gestion des agressions



# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
Le plan par étapes en bref .....	7
<b>Étape 1 - Créez une assise .....</b>	<b>9</b>
Outil 1 : Fiche plan de projet .....	12
Outil 2 : Check-list des structures et des actions existantes en matière d'agression au travail .....	14
Outil 3 : Fiche d'évaluation Étape 1 .....	16
<b>Étape 2 - Rassemblez un groupe de projet .....</b>	<b>17</b>
Outil 4 : Fiche de projet .....	20
Outil 5 : Check-list des partenaires internes et externes dans le groupe de projet .....	26
Outil 6 : Rapport de suivi .....	27
Outil 7 : Fiche d'évaluation Étape 2 .....	30
<b>Étape 3 - Faites état de l'offre et des besoins .....</b>	<b>31</b>
Outil 8 : Liste de screening .....	34
Outil 9 : Fiche d'évaluation Étape 3 .....	45
<b>Étape 4 - Développez une politique de gestion des         agressions .....</b>	<b>47</b>
Outil 10 : Exemple de plan de gestion des agressions .....	50
Outil 11 : Le suivi .....	56
Outil 12 : Procédure en cas de situation de crise .....	60
Outil 13 : Modèle de formulaire de déclaration de violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel externes .....	61
Outil 14 : Fiche d'évaluation Étape 4 .....	65



## Étape 5 - Implémentez la politique de gestion des agressions ..... 67

- Outil 15 : Liste des formations et des centres de formations ..... 70
- Outil 16 : Modèle de brochure avec conseils aux membres du personnel ..... 72
- Outil 17 : Fiche d'évaluation Étape 5 ..... 74

## Étape 6 - Évaluez la politique de gestion des agressions ..... 75

- Outil 18 : Fiche d'évaluation finale du projet ..... 78
- Outil 19 : Fiche d'évaluation Étape 6 ..... 81

## Étape 7 - Adaptez la politique de gestion des agressions ..... 83

- Outil 20 : Fiche d'évaluation Étape 7 ..... 85

## Informations ..... 87

- 1. Réglementation en bref ..... 87
- 2. Adresses utiles ..... 88
- 3. Bibliographie ..... 89

## Glossaire ..... 94



# Introduction

## Objectif du manuel “Vers une politique de gestion des agressions”

Les hommes et les femmes passent plus d'un tiers de leur temps d'activité au travail. Il n'est donc pas étonnant d'accorder une attention toute particulière au “capital humain”. Mais ce “capital” doit aussi être correctement protégé.

L'agression par des tiers est un phénomène qui s'est développé parallèlement à notre société. Il se rencontre de plus en plus fréquemment. Chaque semaine, les journaux font état de cas d'agression. À la police, à la STIB, au TEC ou à la SNCB, les cas d'agression contre le personnel font partie du quotidien.

Les services administratifs qui sont en contact avec le public ne sont pas épargnés non plus et sont de plus en plus souvent confrontés à des agressions à l'égard de leur personnel dans l'exercice de leurs tâches.

**Le présent manuel « Vers une politique de gestion des agressions » a pour but de proposer un accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique concrète de gestion des agressions, essentiellement axée sur la gestion des agressions par des tiers.** Ce manuel peut aussi constituer la base d'une approche pour gérer les agressions entre membres du personnel ou les agressions contre les biens de l'organisation.

Les agressions au travail constituent un phénomène complexe. De nombreux facteurs, à la fois internes et externes, viennent renforcer ou modérer ces agressions. Citons pour exemples le non-maintien de l'ordre dans le bâtiment, le fait de tolérer les impolitesse de la part de citoyens, le fait de ne pas se montrer suffisamment clair vis-à-vis des citoyens, le fait de prendre en considération les files d'attente au guichet, ...

Une politique de gestion des agressions est une approche méthodique du problème de “l'agression” visant à éviter, canaliser, gérer, suivre et évaluer l'agression au travail sous quelque

forme que ce soit, afin que les membres du personnel se sentent respectés et en sécurité sur leur lieu de travail.

Le développement et la mise en œuvre d'une politique de gestion des agressions doivent, en termes de timing et d'exécution, toujours être envisagés en fonction des possibilités et de la faisabilité au sein de chaque organisation.

Assurer la gestion des agressions au travail représente un bénéfice :

- pour l'organisation, car cela contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- pour les membres du personnel, grâce à l'amélioration du sentiment de sécurité, de la qualité de la vie / du travail, de la satisfaction au travail et de la productivité.

## Groupe cible

Le présent guide « Vers une politique de gestion des agressions » est destiné aux acteurs en charge du bien-être au travail, en particulier de la problématique de l'agression par des tiers: les fonctionnaires dirigeants, le management de ligne, le service d'encadrement P&O ou le service du personnel, les conseillers en prévention, les personnes de confiance, le service social, les assistants sociaux, ...

## Approche

Le manuel « Vers une politique de gestion des agressions » encadre le processus au moyen de 7 étapes.



Les deux premières étapes permettent d'identifier les motifs qui conduisent à l'élaboration d'une politique de gestion des agressions en vue de pouvoir obtenir l'engagement du management et constituer un groupe de projet. L'étape suivante consiste à inventorier l'offre et les besoins sur la base d'une analyse des risques. Vient ensuite le moment de développer une politique de gestion des agressions, qui sera alors implémentée. Au cours des deux dernières étapes, la politique de gestion des agressions est évaluée et éventuellement adaptée et ancrée au sein de l'organisation.

Chaque étape est structurée de la même manière :

- les objectifs de l'étape ;
- le contexte (le pourquoi) ;
- la méthode de travail (l'approche) ;
- les instruments (outils pratiques et exemples concrets).

## Mode d'emploi

L'élaboration d'un plan par étapes est un processus méthodique et cyclique. Mais il arrive que la transition vers l'étape suivante ne se fasse pas toujours de façon parfaitement chronologique. Ce qui importe, c'est de toujours en référer au groupe de projet à chaque étape car il est important de maintenir l'assise du lancement d'une politique de gestion des agressions.

Il est possible d'intégrer le plan par étapes à tout moment, pour autant que les étapes précédentes aient été réalisées. Si par exemple l'organisation a fait réaliser une analyse des risques récemment, il est possible de passer directement à l'élaboration d'une politique de gestion des agressions (étape 4).

Avant de vous mettre au travail, il est utile de prendre connaissance du plan par étapes. Vous aurez ainsi une idée précise de l'approche proposée. Vous pouvez alors positionner les actions que vous avez déjà entreprises dans ce cadre dans la méthode de travail systématique proposée.

Développer une politique de gestion des agressions est un travail sur mesure. Il n'existe pas de solution standard ou de projet prêt à l'emploi. Il est important, lors de l'élaboration de cette politique, de tenir compte de la faisabilité, des moyens financiers et du personnel disponible au sein de l'organisation. Il est possible en effet que l'instauration d'une politique de gestion des agressions se déroule en différentes phases qui s'étalent sur plusieurs années.

Le présent manuel est un outil, qui n'est donc pas complet en tant que tel. Par conséquent, certains items et certaines facettes ne seront pas abordés dans ce cadre. Ce guide est avant tout axé sur la gestion des agressions par des tiers.

Tout feed-back relatif au manuel « Vers une politique de gestion des agressions » et toute demande d'information peuvent être envoyés à l'adresse [bien-etre@p-o.belgium.be](mailto:bien-etre@p-o.belgium.be).

## Modalités pratiques

La version électronique de ce manuel est disponible sur : [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be) > publications.

Si vous souhaitez participer activement à l'élaboration d'une politique de gestion des agressions, vous pouvez utiliser le CD développé en complément de ce manuel. Sur ce CD, vous trouverez, outre le manuel et les différents outils, le code source et la banque de données du site web à installer (outil CMS Joomla Open Source) sur l'agression, la procédure d'installation et le manuel d'utilisation de ce site web.

Le site web (outil CMS Joomla Open Source) est constitué de textes, de documentation et du formulaire de déclaration de faits de violence, harcèlement moral ou sexuel externes. Les textes et les documents peuvent être adaptés aux besoins de votre organisation. Une banque de



données destinée aux personnes de confiance et au conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail enregistre les données du formulaire web complété (formulaire de déclaration électronique). Dès que le formulaire web complété est envoyé, un accusé de réception est envoyé automatiquement.

Attention : Cet outil CMS Joomla Open Source tourne uniquement sur le serveur web Apache, et la banque de données sur MySQL. Le lay-out du site web peut toujours être adapté.

Si l'outil CMS Joomla ne peut pas être utilisé, les textes, la documentation et le formulaire en ligne peuvent être créés dans le système CMS propre à l'aide du lien démo internet <http://agressiedemo.p-o.be/mainpage>.

Pour obtenir le CD et/ou en cas de problèmes d'installation, vous pouvez prendre contact avec :

Anja De Ridder  
Gestionnaire d'application  
SPF Personnel et Organisation  
Rue de la Loi 51  
1040 Bruxelles  
Tél. : 02.790.58.58  
[anja.deridder@p-o.belgium.be](mailto:anja.deridder@p-o.belgium.be)

## Le plan par étapes en bref

L'engagement du management est très important tout au long de ce plan par étapes !

### Étape 1: Créez une assise

- Objectifs:** Conscientisation de l'employeur / du management  
Définition du calendrier  
Mandat écrit pour poursuivre
- Outils:** Fiche plan de projet  
Check-list des structures et des actions existantes en matière d'agression au travail  
Fiche d'évaluation étape 1

### Étape 2: Rassemblez un groupe de projet

- Objectifs:** Implication du management et des services concernés  
Groupe de projet avec mandat  
Fonctionnement participatif
- Outils:** Fiche de projet  
Check-list des partenaires internes et externes du groupe de projet  
Rapport de suivi  
Fiche d'évaluation étape 2



### Étape 3: Faites état de l'offre et des besoins

- Objectifs:** Réalisation d'une analyse des risques  
Rapportage et discussion des résultats de l'analyse des risques  
Mandat pour le plan de gestion des agressions
- Outils:** Liste de screening  
Fiche d'évaluation étape 3

### Étape 4: Développez une politique de gestion des agressions

- Objectifs:** Élaboration du plan de gestion des agressions avec définition des priorités  
Fonctionnement participatif
- Outils:** Exemple de plan de gestion des agressions  
Check-list suivi  
Procédure en cas de situation de crise  
Modèle de formulaire de déclaration de violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel externes  
Fiche d'évaluation étape 4

### Étape 5: Implémentez la politique de gestion des agressions

- Objectifs:** Exécution du plan de gestion des agressions  
Communication  
Collaboration avec association en matière d'aide aux victimes de stress post-traumatique
- Outils:** Liste des formations et des centres de formation  
Modèle de brochure avec conseils aux membres du personnel  
Fiche d'évaluation étape 5

### Étape 6: Évaluez la politique de gestion des agressions

- Objectif:** Inventaire des facteurs de succès et des problèmes
- Outils:** Fiche d'évaluation finale du projet  
Fiche d'évaluation étape 6

### Étape 7: Adaptez la politique de gestion des agressions

- Objectif:** Évaluation permanente
- Outil:** Fiche d'évaluation étape 7

# Etape 1

## CRÉEZ UNE ASSISE

### 1.1. Objectifs

- Obtenir l'engagement du management ;
- Créer une assise pour pouvoir élaborer une politique de gestion des agressions.

### 1.2. Contexte

Au cours de la première étape, il est question de convaincre le management de la nécessité d'une politique de gestion des agressions. Prendre conscience du fait que l'agression représente une menace pour la réalisation des objectifs d'une organisation d'une part, et pour la motivation et le sentiment de sécurité des membres du personnel d'autre part, n'est qu'un début.

Il est important que le management et les parties intéressées adhèrent à une politique de gestion des agressions. Le succès de celle-ci dépend du soutien que lui apportera le management.

Une fois l'accord donné pour l'élaboration d'une politique de gestion des agressions, il est important de faire connaître le soutien et l'intérêt que le management accorde à ce projet.

Il est important de montrer pourquoi il faut faire « quelque chose », de préciser quels sont les résultats attendus et d'expliquer comment une telle politique peut influencer la culture d'une organisation. Le dossier qui est soumis au management doit reposer sur les trois piliers que sont le « pourquoi », le « quoi » et le « comment ». Il s'agit de répondre aux deux questions suivantes :

- Le management accorde-t-il de l'importance au bien-être des membres du personnel ?
- Y a-t-il des moyens disponibles (budget, personnel, temps, ...) ?

### 1.3. Méthode de travail

#### 1.3.1. Cherchez soutien et collaboration

Chacun peut prendre l'initiative de souligner l'intérêt d'une politique de gestion des agressions : le service d'encadrement P&O / le service du personnel, le conseiller en prévention, les services de prévention internes et externes.

Informez-vous auprès d'autres services de l'organisation et demandez leur collaboration (figures clés) pour conscientiser le management quant à la nécessité d'une telle politique.

Figures clés potentielles :

- le management / l'employeur
- la ligne hiérarchique (directeurs généraux)
- le directeur d'encadrement P&O ou le directeur P&O
- le responsable de la formation
- le service interne et/ou le service externe ou commun pour la prévention et la protection au travail
- le personnel de sécurité (security)
- les syndicats
- le responsable de la logistique
- les membres du personnel intéressés

### 1.3.2. Convainquez le management

Dans le processus de conscientisation, il est important de disposer non seulement de matériel de support (chiffres des accidents du travail, cas d'agression, absences pour maladie, rapport annuel, plan d'action annuel faisant partie du plan global de prévention, ...), mais aussi de faire référence à l'expérience accumulée grâce à des projets déjà réalisés en matière de gestion des agressions et aux disponibilités en termes de temps, personnel, moyens financiers, ...

Sur la base d'un dossier soigneusement préparé (pourquoi, quoi et comment), demandez l'engagement du management pour pouvoir lancer le projet et désigner un chef de projet.

Informations nécessaires pour convaincre le management :

- soulignez les avantages pour l'organisation, notamment des meilleures prestations et moins d'absentéisme au niveau des membres du personnel ;
- dressez un aperçu des actions et problèmes existants ;
- proposez de fonctionner de manière méthodique et systématique à l'aide de ce plan par étapes. Précisez que la réalisation d'un processus effectif «étape par étape» demande du temps.

### 1.3.3. Confirmez l'engagement

Une fois l'accord et l'engagement du management obtenus, consignez-les de préférence dans une convention. Cette convention peut être rédigée de façon formelle ou informelle, selon la taille et la culture de l'organisation et l'ampleur du projet.

Une convention peut se présenter sous la forme d'une lettre ou d'une charte formelle, ou peut figurer simplement dans le rapport d'une réunion. La convention précisera les attentes et les responsabilités de l'organisation.

Les points suivants peuvent être intégrés dans la convention :

- l'explication de l'approche et du contenu d'une politique de gestion des agressions au sein de l'organisation ;
- le niveau d'engagement de tous les partenaires ;
- le rôle, la responsabilité et la contribution de chacun des partenaires ;
- une ligne du temps pour l'implémentation et l'évaluation de la politique.

Le support du management doit être visible pour tous les membres du personnel. Il est donc essentiel de prévoir une communication à ce sujet à destination des membres du personnel.

#### Étape 1 - En résumé :

- Au cours de cette phase, on peut utiliser des exemples parlants, du matériel d'information ou des résultats d'études pour convaincre le management de la nécessité d'une politique de gestion des agressions.
- Il faut obtenir l'engagement et l'approbation du management, et les consigner dans un rapport, un compte rendu ou une convention.
- Il faut faire connaître aux membres du personnel la décision d'aborder la problématique de l'agression par des tiers.
- Cette étape est essentielle pour la suite du processus et pour l'ensemble du plan par étapes.

## 1.4. Outils

**L'outil 1** est la fiche de projet nécessaire pour lancer le projet « Politique de gestion des agressions » et désigner un chef de projet.

**L'outil 2** est une check-list permettant d'identifier les actions existantes et les problèmes en matière d'agression au travail, lesquels sont utiles pour convaincre le management.

**L'outil 3** évalue l'étape 1.



# Outil 1

## FICHE PLAN DE PROJET

*Ce document contient des informations rassemblées en dehors du cadre du projet et guidant le lancement de celui-ci. Il doit contenir suffisamment d'informations pour pouvoir désigner au moins le chef de projet et définir le sujet du projet. Il s'agit d'un mandat du management / du sponsor confié au chef de projet, et accepté par ce dernier.*

Nom du projet :			
Année(s) budgétaire(s) :			
ID projet :			
	Prénom	Nom	Coordonnées (Tél. & adresse e-mail)
Sponsor :			
Responsable budget :			
Chef de projet :			

Établi par (nom) :	
Date :	
Approuvé par (nom) :	
Date :	
Signature :	

Révisé par (nom) :	
Date :	
Approuvé par (nom) :	
Date :	
Signature :	

**Contexte :**

--

**Définition du projet :**

Objectifs du projet :
Ampleur (scope) :
Conditions et contraintes :
Relation par rapport à d'autres projets :

**Pertinence pour l'organisation :**

Raisons :
Lien avec les objectifs stratégiques et opérationnels :

**Référence à des documents pertinents :**

--

**Clients, utilisateurs et groupes cibles :**

Clients :
Utilisateurs :
Groupes cibles :



# Outil 2

## CHECK-LIST DES STRUCTURES ET DES ACTIONS EXISTANTES EN MATIÈRE D'AGRESSION AU TRAVAIL

*Ce document fait état des sources d'information possibles dans le cadre de projets existants, en cours et planifiés en matière d'agression au travail.*

	OUI	NON
1. Y a-t-il une raison d'aborder l'agression par des tiers au travail ?		
A-t-on enregistré des faits d'agression par des tiers ?		
Y a-t-il un risque d'agression par des tiers ?		
2. Quelles structures sont actives en matière d'agression au travail ?		
Service interne pour la prévention et la protection au travail		
Service externe ou commun pour la prévention et la protection au travail		
Service d'encadrement P&O / service du personnel		
Groupe de projet agression		
Expert externe		
Autre:		
-		
-		
3a Y a-t-il déjà eu dans le passé des projets consacrés à la gestion des agressions?		
Si oui, identifiez ces expériences et déterminez les apprentissages que l'on peut en tirer pour un prochain projet		
3b Dans quels documents / entretiens était-il question de projets relatifs à la gestion des agressions ?		
Rapport annuel de l'organisation		
Plan global de prévention		
Plan d'action annuel		
Rapport du comité de concertation compétent		
Rapport du comité de direction		
Rapport / note du responsable logistique		
Rapport / note du directeur d'encadrement P&O / du directeur P&O		
Registre des faits		
Enquête de satisfaction		
Entretiens de sortie		
Entretiens avec des figures clés		
Autre:		
-		
-		



		OUI	NON
4a	Y a-t-il en ce moment des projets en cours ou planifiés en matière de gestion des agressions ?		
	Si oui, dressez un inventaire de ces projets et déterminez s'il est possible d'y faire adhérer ce projet.		
4b	Dans quels documents / entretiens est-il question de projets en cours ou planifiés en matière de gestion des agressions ?		
	Rapport annuel de l'organisation		
	Plan global de prévention		
	Plan d'action annuel		
	Rapport du comité de concertation compétent		
	Rapport du comité de direction		
	Rapport / note du responsable logistique		
	Rapport / note du directeur d'encadrement P&O / du directeur P&O		
	Registre des faits		
	Enquête de satisfaction		
	Entretiens de sortie		
	Entretiens avec des figures clés		
	Autre:		
	-		
	-		
5.	Y a-t-il des moyens prévus pour travailler sur la gestion des agressions ?		
	Des moyens financiers ?		
	Du personnel ?		
	Autre:		
	-		
	-		
6.	Qui sont, dans l'organisation, les figures clés qui permettront de mettre le problème de l'agression au travail à l'agenda ?		
	Le management		
	La ligne hiérarchique		
	Le directeur d'encadrement P&O / le directeur P&O		
	Le conseiller en prévention multidisciplinaire		
	Un délégué syndical au sein du comité de concertation compétent		
	Le conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux		
	Le conseiller en prévention – médecin du travail		
	Un délégué du service externe ou commun pour la prévention et la protection au travail		
	Le personnel de sécurité (Security)		
	Autre:		
	-		
	-		



# Outil 3

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 1

*Cette check-list permet de vérifier si toutes les sous-étapes de l'étape 1 ont été réalisées.*

	OUI	NON
1. A-t-on enregistré des faits ou des risques d'agression par des tiers ?  Si OUI, il est possible de développer et implémenter une politique de gestion des agressions. Répondez à toutes les questions.  Si NON, une politique de gestion des agressions n'est probablement pas nécessaire. Il est néanmoins utile de vérifier s'il ne faut pas entreprendre d'action concernant l'agression entre les membres du personnel ou concernant l'agression à l'égard des biens de l'organisation. Allez à la question 10.		
2. Y a-t-il un (des) initiateur(s) ?		
3. A-t-on identifié des figures clés souhaitant apporter leur contribution ?		
4. A-t-on collecté des informations sur les actions précédentes en matière de gestion des agressions ?		
5. A-t-on obtenu le support du management ?		
6. Y a-t-il une convention ou un rapport qui confirme l'engagement du management ?		
7. Le chef de projet est-il connu ?		
8. A-t-on lancé des actions de communication pour le personnel concernant l'engagement du management par rapport à ce projet ?		
9. Le projet se déroule-t-il selon le plan ?		
10. Actions à entreprendre :		
-		
-		
-		

# Etape 2

## RASSEMBLEZ UN GROUPE DE PROJET

### 2.1. Objectifs

- Mettre en place une structure de concertation pour la réalisation d'une politique de gestion des agressions ;
- Obtenir un mandat clair pour réaliser les étapes suivantes.

### 2.2. Contexte

A présent que le support et l'engagement du management sont acquis, il est important que le processus de développement d'une politique de gestion des agressions soit ancré dans les structures de l'organisation et qu'un groupe de projet se voie confier un mandat pour poursuivre ce projet.

La mise en place d'une politique de gestion des agressions est un signe avant-coureur de changements et d'actions qui aideront les membres du personnel à intégrer la gestion des agressions par des tiers dans leur environnement professionnel.

Un groupe de projet ou groupe de travail doit être constitué, lequel sera de préférence intégré dans la structure organisationnelle existante. Ce groupe de projet sera la plateforme du processus et constituera l'assise de la politique de gestion des agressions.

Veillez bien à avoir une composition représentative du groupe de projet. Vous augmenterez ainsi vos chances de réussite.

Une politique de gestion des agressions adhère à la politique de prévention d'une organisation.

### 2.3. Méthode de travail

#### 2.3.1. Constituez un groupe de projet représentatif

S'il y a accord sur le développement d'une politique de gestion des agressions, l'étape suivante consiste alors à vérifier quelles sont les personnes ou les instances à impliquer dans le développement et dans l'implémentation de cette nouvelle politique.

Membres potentiels du groupe de projet :

- délégué de l'employeur / du management
- délégué de la ligne hiérarchique
- directeur d'encadrement P&O ou directeur P&O
- responsable de la formation
- responsable logistique
- délégué du service de communication
- délégué du personnel de sécurité (security)
- délégué du service interne, et éventuellement externe ou commun, pour la prévention et la protection au travail
- délégués de l'organe de concertation compétent
- délégué du service social
- expert(s) externe(s)

Il est important que le groupe de projet rassemble des membres du personnel ayant des bagages différents, et qui sont représentatifs du personnel et de l'organisation.

La politique de gestion des agressions est une responsabilité de l'ensemble du groupe de projet, la responsabilité finale relevant du management.

Le groupe de projet est un véritable groupe de « travail ». Il est donc préférable de définir les tâches de chacun au sein du groupe. Dès le début du projet, choisissez, outre un coordinateur ou un chef de projet, un responsable de la communication et un rapporteur. Prenez également arrangement quant à la fréquence des réunions, la durée des réunions, le rapportage et la communication éventuelle.

### 2.3.2. Confiez un mandat au groupe de projet

Définissez clairement l'objectif et la mission du groupe de projet, ayant fait l'objet d'un consensus, dans une fiche de projet par exemple, et soumettez cette fiche à l'approbation du management. Veillez à obtenir le mandat pour la poursuite du projet sur la base de cette fiche de projet.

La mission du groupe de projet consiste, dans les grandes lignes, à :

- inventorier et analyser les besoins de l'organisation concernant une politique de gestion des agressions ;
- formuler une proposition de politique, constituée notamment d'un plan d'action, d'un plan d'implémentation assorti d'un calendrier concret, et d'un plan d'évaluation;
- soumettre la proposition de politique à l'accord du management et obtenir un mandat pour la mise en œuvre de cette politique ;
- implémenter la politique de gestion des agressions ;
- assurer le suivi et l'évaluation de la politique de gestion des agressions ;
- éventuellement corriger et ancrer la politique de gestion des agressions.

### 2.3.3. Rapportez aux autres organes de gestion

Rapportez depuis le groupe de projet aux autres organes de l'organisation, comme le management, le(s) comité(s) de concertation, certains groupes cibles étroitement concernés par cette matière, ... Le thème de l'agression sera, et restera, ainsi à l'ordre du jour. Il est important d'informer de l'état d'avancement du projet et de son évaluation. Accordez au moins autant d'importance au feed-back à l'égard du groupe de projet. Dès le début du projet, déterminez qui est le porte-parole du projet pour le management et certains autres organes, et à quelle fréquence ce rapportage se fera.

#### Étape 2 – En résumé :

- L'importance de la gestion des agressions est à présent évidente, et l'accord du management pour le développement d'une politique de gestion des agressions est acquis.
- Un groupe de projet, dont l'objectif, les missions, les rôles et les responsabilités sont clairement définis, est composé.
- Il y a au cours de cette étape des formes de concertation dès le lancement du projet.
- Le rapportage et le feed-back sont essentiels pour la suite du processus.

## 2.4. Outils

**L'outil 4** est la fiche de projet qui contient des informations sur le contexte et les objectifs du projet, son ampleur, les principaux risques et facteurs de succès, le plan de communication.

**L'outil 5** donne un aperçu des partenaires possibles pouvant siéger dans le groupe de projet.

**L'outil 6** est un rapport de suivi pouvant être utilisé à toutes les étapes du projet.

**L'outil 7** évalue l'étape 2.



# Outil 4

## FICHE DE PROJET

*Ce document décrit le projet, afin que les objectifs, le scope (périmètre), les principaux risques et les facteurs de succès soient clairement définis. Le document comprend également un plan de communication sur le projet.*

FICHE DE PROJET « Une politique de gestion des agressions »	CODE : PROGRAMME :
--	-----------------------

 = à compléter obligatoirement

Version	Date	Auteur	Motif de la modification
0.01	jjmmaaaa	<nom de l'auteur du document>	<proposition: première version>

Rôle	Prénom et Nom	Tél.	E-mail
Sponsor	Qui est responsable des résultats finaux du projet ?		
Groupe de pilotage éventuel			
Chef de projet	Qui est responsable de l'exécution et du suivi du projet ?		
Personne de contact	Qui sera consulté en cas de problème ou pour une demande d'information ?		

Durée du projet	<le nombre des jours calendriers>
Date de début	mmaaaa
Date de fin estimée	mmaaaa

### 1. Contexte et objectifs du projet

#### 1.1 Contexte et problème / opportunité (AS IS)

*<Décrivez brièvement l'origine du projet : s'agit-il d'une requête du politique (par ex. ministre de l'Intérieur), du SPF ou de ...>*

*<Décrivez la situation existante en maximum 100 mots, « AS IS » :  
-quel est le problème auquel le projet doit apporter une solution ?>*

ou

- quelle opportunité favorable permet-il de saisir ?
- quel est le contexte du projet (uniquement les éléments pertinents) ?>

Par exemple :

Certains membres du personnel de l'organisation sont régulièrement confrontés à des actes d'agression verbale et physique de la part de clients ou de visiteurs. Jusqu'à ce jour, il n'existe pas de politique concrète de gestion des agressions. Il n'y a pas de directives et d'instructions claires à suivre en cas d'agression, pas plus qu'il n'y a de mesures de prévention fondamentales dans le domaine de l'infrastructure, de la prestation de services, du personnel et du matériel.

### 1.2 Objectif à atteindre (TO BE) et valeur ajoutée du projet

<Décrivez l'objectif à atteindre que le projet doit concrétiser, la situation « TO BE », en d'autres termes dans quel état « les affaires » doivent se trouver après l'intégration des résultats du projet dans la situation d'origine :

- qu'est-ce qui aura changé ?
- en quoi l'amélioration de la situation existante sera-t-elle tangible, quels sont les avantages et pour qui (stakeholders) ?>

Par exemple :

La gestion des risques d'agression au travail, ce qui augmente le bien-être général au travail et génère un environnement professionnel plus sûr.

### 1.3 Objectifs stratégiques et opérationnels

<Mentionnez ici les objectifs stratégiques et opérationnels – qui figurent en général dans le plan de management du sponsor du projet – que le projet contribue à réaliser, -indiquez précisément en quoi le projet contribue à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels mentionnés>

### 1.4 Indicateurs de changement (critères de performance du projet)

<Mentionnez, concernant le point précédent, quels indicateurs permettent de mesurer ce changement :

- quelles observations objectives « sur le terrain » vous permettent de constater le changement opéré suite à l'implémentation des résultats du projet ?
- (si possible), dans quelle mesure ou en quoi ces indicateurs devaient-ils changer après l'implémentation des résultats du projet ? Dans quel(s) délai(s) ?>

Remarque : il peut arriver que vous ne puissiez pas assurer le suivi de ces indicateurs, car les instruments de mesure nécessaires n'ont pas été prévus par votre entité (mesure de l'effet et de l'impact des actions menées).

## 2. Périmètre du projet (Scope)

### 2.1 Périmètre général du projet

*<Mentionnez en termes très généraux (2 ou 3 phrases) ce que le projet permettra d'accomplir, de réaliser et/ou quel sera le résultat final du projet>*

Par exemple :

Grâce à une analyse des risques, définir les risques d'agression et leur impact, de manière à pouvoir prendre des mesures de prévention dans le domaine du personnel, de la prestation de services, de l'infrastructure et du matériel. Ces mesures doivent être intégrées dans un plan de gestion des agressions et donner lieu à l'implémentation d'une politique de gestion des agressions.

### 2.2 Les réalisations tangibles du projet (éléments compris)

*<Dressez une liste dans laquelle vous décrivez les principaux « produits à fournir », ainsi que les résultats tangibles du projet, les résultats intermédiaires et les résultats finaux (documents, instruments, processus, avis, encadrement, etc.)  
Mentionnez les exigences auxquelles ils doivent répondre>*

Par exemple :

L'élaboration et l'implémentation d'un plan d'action dans le domaine de la gestion des agressions (moyen = analyse des risques).

### 2.3 Éléments exclus (Out of Scope)

*<Mentionnez clairement les éléments exclus du projet qui ne font pas partie du périmètre du projet>*

Par exemple :

- le plan global de prévention
- le plan d'action annuel dans le cadre de la politique de prévention

### 2.4 Groupes et organisations cibles

*<Dressez une liste des personnes / groupes de personnes – en indiquant leur fonction ou leur niveau – qui seront concerné(e)s par l'implémentation du projet à réaliser, qui devront concrétiser les changements dans la ou les organisation(s) concernée(s)>  
<Mentionnez le cas échéant les organisations auxquelles ces personnes appartiennent (SPF, parastataux, ...)>*

Par exemple :

- toutes les personnes qui sont en contact avec le public,
- en particulier les collaborateurs de l'accueil, le personnel de restaurant, le personnel d'inspection et de contrôle.

### 2.5 Dépendances par rapport à d'autres projets

*<Dressez une liste où vous mentionnez toutes les dépendances (à réaliser) par rapport à d'autres projets existants>*



### 3. Principaux risques et facteurs de succès

#### 3.1. Principaux risques

*Dressez une liste où vous mentionnez les risques auxquels le projet est confronté>.*

Par exemple :

- dépendance par rapport à la réglementation

#### 3.2 Facteurs de succès

*<Mentionnez les facteurs externes et internes garants de la réussite du projet. Mentionnez seulement les plus pertinents>.*

Par exemple :

- l'engagement du management

### 4. Plan de communication (exemple page suivante)

**Date** : délai dans lequel l'action sera réalisée.

Possibilité de trier les actions sur la base de la date.

**Message** : contenu du message qui doit être communiqué pour atteindre l'objectif visé. Le "pourquoi" de l'action.

Nécessité de définir clairement l'objectif.

**Groupe cible** : le groupe de personnes que l'on souhaite toucher avec cette action.

Nécessité d'identifier tous les acteurs, de définir le profil, les caractéristiques et les comportements de chacun.

**Moyen** : canal, méthode de communication utilisé(e) pour transmettre le message. Le "comment" de l'action.

Par ex. : session d'information, formation, newsletter, Fédra, réunion, ...

**Expéditeur** : le responsable de l'action.

**Fréquence** : le nombre de fois où cette action précise devra être répétée, et la périodicité (hebdomadaire, mensuelle, ...)

**Matériel** : le support concret, tangible qui est lié au canal d'information choisi.

Par ex. : document PowerPoint (session d'information), formateur (formation), e-mail (News P-O), article (Fédra), hand-out, vidéo, ...

4. Plan de communication (exemple)

	Date	Groupe cible	Message	Moyen	Expéditeur	Fréquence	Matériel	Responsable
1	Avant le début du projet	Organe de gestion responsable (comité de direction, administration locale,...)	Informar au sujet du contexte et des objectifs du projet Demander un mandat	Réunion	Membre service d'encadrement P&O	1 x	Présentation PPT Plan de projet (fiche)	Sponsor
2	Début du projet	Comité de concertation	Informar au sujet du contexte et des objectifs du projet Demander un support pour le projet	Réunion	Chef de projet	1 x	Présentation PPT Fiche de projet	Sponsor
3		Groupe de projet	Présenter le projet	Kick-off	Chef de projet	1 x	Présentation PPT Fiche de projet	Sponsor
4		Groupes cibles Par ex. accueil – inspection – gestionnaire de dossier en contact avec le public – personnel de restaurant	Informar au sujet du contexte et des objectifs du projet, du support du management	Session d'information	Membre groupe de projet	1 x	Présentation PPT	Chef de projet
5		L'ensemble de l'organisation	Informar au sujet du contexte et des objectifs du projet, du support du management	Session d'information Newsletter Intranet Journal interne	Service COM	1 x	Présentation PPT Message Article	Chef de projet
6	Durant le projet	Organe de gestion responsable (comité de direction, administration locale, ..)	Informar au sujet de l'état d'avancement du projet - Demander poursuite du mandat	Réunion	Délégué groupe de projet	Mensuelle	Rapport de suivi projet	Chef de projet

	Date	Groupe cible	Message	Moyen	Expéditeur	Fréquence	Matériel	Responsable
7		Comité de concertation	Informé au sujet de l'état d'avancement du projet	Réunion	Chef de projet	Chaque CCB	Explication orale Rapport de suivi	Sponsor
8		Groupes cibles	Informé au sujet de l'état d'avancement du projet - Demander des suggestions	Session d'information Interventions Workshops	Membre groupe de projet	Mensuelle	Présentation PPT Messages	Chef de projet
9		L'ensemble de l'organisation	Informé au sujet de l'avancement du projet	Newsletter Intranet Journal interne	Service Com	Mensuelle	Message Article	Sponsor
10	Fin du projet	Comité de concertation	Proposer un plan d'action et d'implémentation	Réunion	Chef de projet	Après mandat comité de direction pour l'exécution	Présentation PPT	Sponsor
11		Groupes cibles	Informé au sujet de l'implémentation du projet	Réunion d'information Newsletter	Membre groupe de projet	Après validation exécution	Présentation PPT Message	Sponsor
12		L'ensemble de l'organisation	Informé au sujet de l'implémentation du projet	Intranet Newsletter Communication	Service Com	Après validation exécution	Message Article	Sponsor

# Outil 5

## CHECK-LIST DES PARTENAIRES INTERNES ET EXTERNES DANS LE GROUPE DE PROJET

*Ce document donne un aperçu des membres du personnel qui peuvent siéger dans le groupe du projet*

	OUI	NON
1. Le groupe de projet se compose de :		
Membres du personnel représentatifs du personnel et de l'organisation		
Délégués de la ligne hiérarchique		
Délégués du management		
Délégués du service interne/externe ou commun pour la prévention et la protection au travail		
Délégués du service social		
Experts externes		
Délégués des organisations syndicales		
2. Liste de participants internes possibles :		
Délégué du management et/ou de la ligne hiérarchique		
Délégué du service d'encadrement P&O / du service du personnel		
Responsable de la formation		
Délégué du service interne pour la prévention et la protection au travail		
Délégué du service de communication		
Délégué du personnel de sécurité		
Délégué du service social		
Délégué(s) des organisations syndicales		
Autre		
3. Liste de participants externes :		
Délégué du service externe ou commun pour la prévention et la protection au travail		
Expert externe dans le domaine de la gestion des agressions		
Délégué de la Croix-Rouge		
Autre		
- par ex. délégué des utilisateurs / des clients		
-		
-		

# Outil 6

## RAPPORT DE SUIVI

*L'objectif de ce document est de donner un aperçu de la progression du projet jusqu'à ce jour, de la situation globale dans laquelle se trouve le projet. Le document contient également des informations en suffisance pour permettre au management, ou éventuellement au groupe de pilotage, de prendre décision sur les étapes suivantes du projet.*

*Ce document peut être utilisé à chaque étape du projet.*

Nom du projet :			
Année(s) budgétaire(s) :			
ID projet :			
	Prénom	Nom	Coordonnées (Tél & adresse e-mail)
Sponsor :			
Resp. budget :			
Chef de projet :			

Établi par :		
Date :		
Période de rapportage :	Date de début	Date de fin

### À mentionner :

- + OK, pas de problème
- +/- Problème, mais sans risque pour le planning et/ou le résultat final
- Problème avec nécessité d'une action corrective

### État des lieux :

Proposition de projet	Plan de projet	Planning	Milestones

Indicateurs clés :

Budget	Qualité	Risques	Organisation

Problèmes et points d'attention :

N°	Description du problème ou du point d'attention	Action corrective proposée	Responsable

Principales réalisations de la période écoulée :

N°	Étape	Principales réalisations de la période écoulée

Activités planifiées pour la prochaine période :

N°	Étape	Activités planifiées pour la prochaine période

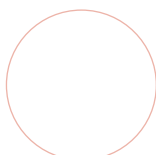
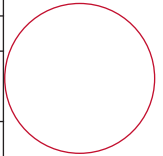
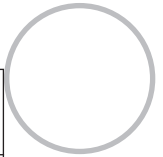


# Outil 7

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 2

*Cette check-list permet de vérifier si toutes les sous-étapes de l'étape 2 ont été réalisées.*

	OUI	NON
Connait-on les membres du groupe de projet ?		
A-t-on désigné le chef de projet ou le coordinateur du groupe de projet ?		
A-t-on défini l'objectif et la mission du groupe de projet ?		
A-t-on défini clairement les rôles et les responsabilités des membres du groupe de projet ?		
A-t-on complété une fiche de projet ?		
Le management a-t-il approuvé la fiche de projet ?		
D'autres organes au sein de l'organisation sont-ils informés des objectifs de ce projet ?		
A-t-on fixé la fréquence des réunions du groupe de projet ?		
A-t-on désigné un rapporteur ?		
A-t-on désigné un responsable de la communication ?		
A-t-on conclu des accords concernant le rapportage :		
- au management ?		
- au comité de concertation ?		
- au groupe cible éventuel ?		
- à l'ensemble de l'organisation ?		
Le projet se déroule-t-il selon le plan ?		
Actions à entreprendre :		
-		
-		
-		





# Etape 3

## FAITES ETAT DE L'OFFRE ET DES BESOINS

### 3.1. Objectifs

- Inventorier les besoins (existants) sur la base d'une analyse de risques ;
- Obtenir un mandat du management afin d'élaborer un plan de gestion des agressions.

### 3.2. Contexte

Les principes généraux d'une politique du bien-être obligent chaque employeur à réaliser une analyse des risques. Cette analyse des risques est effectuée au niveau de l'organisation, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau du membre du personnel.

Le membre du personnel a en effet droit à un environnement de travail agréable et sûr, une description de fonction élaborée, des procédures claires et un support adéquat. Une analyse des risques permet d'identifier tous les risques éventuels. L'analyse des risques se fait en équipe avec tous les acteurs concernés.

La prévention : une habitude et une politique nécessaire.

La prévention est une réelle nécessité : elle consiste en une analyse récurrente des risques, prenant également en considération les accidents qui se produisent.

### 3.3. Méthode de travail

#### 3.3.1. Réalisez une analyse des risques et collectez les données disponibles à partir des sources existantes

L'analyse des risques permet de faire état des différents éléments d'une politique de gestion des agressions :

- prévention primaire : mesures sur le plan de l'organisation, de la prestation de services, du matériel et du personnel ;
- prévention secondaire : mesures relatives au moment de l'incident ;
- prévention tertiaire : mesures relatives au suivi et au support de l'incident ;
- la communication ;
- ....

Pour de plus amples informations sur l'analyse des risques :

- Direction générale Humanisation du Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, rue Ernest Blérot 1, 1070 Bruxelles, tél. 02. 233.41.11, fax 02.233.44.88, e-mail : [spf@emploi.belgique.be](mailto:spf@emploi.belgique.be).
- L'analyse des risques, une publication de la Direction générale Humanisation du Travail, mai 2009, <http://www.emploi.belgique.be>.

L'analyse des risques peut effectivement contenir des informations importantes, mais pas seulement : il y a aussi le rapport annuel, le registre des faits, ... (voir aussi étape 1).

Il faut rechercher activement des informations auprès de tous les acteurs : les chiffres sur l'absentéisme et l'évolution du personnel, le nombre d'accidents du travail, les entretiens de sortie, ... peuvent aussi donner des indications intéressantes. Les informations tirées des entretiens avec le médecin du travail, le conseiller en prévention ou la ligne hiérarchique peuvent également s'avérer utiles.

### 3.3.2. Traitez les informations collectées

Traitez les données obtenues dans un tableau de résultats afin d'avoir un aperçu en préparation à l'analyse et l'élaboration d'un plan de gestion des agressions (plan d'action).

Précisez quels sont les points positifs sur lesquels on travaille déjà, quels sont les points qui nécessitent une amélioration et quels sont les problèmes.

### 3.3.3. Analysez et rapportez

Dressez un rapport succinct des résultats. Le rapport et les résultats doivent être présentés aux membres du groupe de projet, à d'éventuelles autres structures de concertation et au management.

Le groupe de projet discutera des résultats dans le but de mettre au point un plan d'action pour l'instauration d'une politique de gestion des agressions.

Sur la base des résultats, le groupe de projet doit demander un mandat au management pour pouvoir développer un plan d'action « gestion des agressions ».

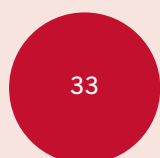
### Étape 3 – En résumé :

- Réalisez une analyse des risques en vue d'identifier les risques, les problèmes et les besoins, maintenant que l'on sait précisément qui assure la coordination de la nouvelle politique de gestion des agressions.
- Réalisez l'analyse des risques au niveau de l'organisation, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau du membre du personnel.
- Traitez les résultats de l'analyse des risques dans un tableau des résultats, dont un rapport est établi par le groupe de projet.
- Présentez ce rapport au management et au comité de concertation compétent.
- Veillez à obtenir un mandat du management pour le développement d'une politique effective de gestion des agressions.

## 3.4. Outils

**L'outil 8** énumère les problèmes possibles qui peuvent se rencontrer au niveau de l'organisation, de la procédure, du matériel, de la prestation de services, du personnel et du registre des faits. Cette liste de screening n'est pas complète, mais elle peut déjà donner une idée des actions à entreprendre et des risques qui y sont liés.

**L'outil 9** évalue l'étape 3.



# Outil 8

## LISTE DE SCREENING

*Ce document permet de faire le screening des problèmes possibles dans le domaine de l'organisation, de la procédure, du matériel, du personnel, de la prestation de services et du registre des faits, qui nécessitent des actions et présupposent des risques.*

Les principes généraux relatifs à la politique de bien-être obligent chaque employeur à réaliser une analyse des risques. Cette analyse des risques se fait au niveau de l'organisation, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau du membre du personnel. Elle permet d'identifier tous les risques éventuels. L'analyse se fait en équipe avec tous les acteurs concernés.

Questions de base de l'analyse des risques :

- Quelle prestation de services souhaitons-nous développer ?
- Quelles qualifications les membres du personnel doivent-ils posséder ?
- Y a-t-il des directives claires et limpides à suivre en cas d'agression ?
- Quels besoins sont nécessaires pour une prestation de services orientée clients ?
- Quels accords sont nécessaires pour avoir une prestation de services optimale ?
- Quel est le niveau du risque d'agression ?
- Quels types d'agression peuvent se produire ?
- À quels groupes cibles appartiennent nos clients ?
- Combien de visiteurs sont attendus en moyenne par jour ?
- Dans quel quartier le bâtiment est-il situé ?
- Où sont aménagés les espaces réservés au public ?
- Comment le bâtiment est-il conçu ?

La liste de screening ci-dessous (liste non exhaustive) vous sert de fil conducteur pour réaliser une analyse sur le plan des dispositifs organisationnels, techniques, RH et de sécurité.

	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
<b>Aspects liés à l'organisation et à la procédure</b>				
<b>Définition des tâches</b>				
Il y a des accords clairs concernant les tâches à exécuter				
Le collaborateur est toujours appuyé en 2ème ligne (ligne hiérarchique, autre collaborateur)				
Il y a une ligne info pour le client				
Il y a une ligne info pour le collaborateur				
<b>Gestion de l'accès</b>				
Une bonne politique relative à la gestion de l'accès est nécessaire pour appuyer les mesures d'architecture et de sécurité				
L'accès au bâtiment est contrôlé				

	Pas d'application	OK	Action indispensable	Risque Oui / Non
L'accès au bâtiment ou à des parties du bâtiment est exclusivement réservé à des personnes autorisées				
La réception dispose d'une liste actualisée de personnes qui ont accès au bâtiment				
Une réserve est de mise quant à la diffusion d'informations sur la présence de personnes à des tiers				
On travaille avec un système d'enregistrement des visiteurs (système de passe) ; les visiteurs, les fournisseurs et les clients sont inscrits				
Le responsable de l'émission des passes est clairement identifié				
Les passes d'accès ont différents niveaux d'autorisation de sorte que les visiteurs n'ont accès qu'aux espaces adéquats				
Il y a un accord sur la liberté d'accès aux portes ou non				
Tous les espaces non utilisés sont fermés				
L'accueillant vient chercher et ramène les visiteurs et les fournisseurs à la réception de manière à ce que ces derniers ne traînent pas dans le bâtiment				
<b>Procédures complémentaires</b>				
Le fait de (pouvoir) travailler en sécurité dans le bâtiment est aussi très déterminant pour la sécurité				
Le bâtiment même est bien entretenu. Les défauts en matière de vitres, verrous, éclairage et alarmes sont directement réparés, les graffiti sont nettoyés				
Il y a des instructions ou des procédures pour :				
• le contrôle d'accès				
• les alertes à la bombe				
• les fouilles				
• l'émission de clés (registre des clés, signer pour réception)				
Les portes intérieures dans le bâtiment sont fermées après les heures de bureau				
On utilise un système de rondes de contrôle				
Le suivi des alarmes en cas de déclaration de cambriolage et/ou d'assistance est réglé de manière adéquate				
La trousse de premiers secours légalement obligatoire est présente	Toujours obligatoire			

	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
Tant les collaborateurs que les clients reçoivent des informations claires sur les dispositifs de sécurité				
Les collaborateurs sont informés de la manière dont ils doivent déclarer des personnes ou des activités suspectes				
Les personnes qui travaillent dans un environnement sécurisé disposent de clés, d'un accès par badge				
Les temps d'attente pour les visiteurs / les clients ne sont pas inutilement longs				
Il existe un protocole d'écartement pour les collaborateurs et les clients qui sont menacés ou agressés				
Une assistance est présente rapidement lorsqu'elle est nécessaire				
Il y a des accords et il est possible de séparer des clients lorsque la tranquillité et la sécurité du collaborateur ou d'autres clients le nécessitent				
<b>Le travail en déplacement</b>				
Les collaborateurs sont formés dans la manière de reconnaître et de gérer d'éventuelles situations menaçantes				
Les collaborateurs savent quelles mesures de précaution ils doivent prendre lorsqu'ils doivent faire une visite / un contrôle qui présente un risque d'agression élevé				
Les collaborateurs ne partent pas en visite / contrôle chez des clients ayant un passé agressif, mais ils font venir ces personnes dans un environnement sécurisé				
Les horaires de travail sont conçus de manière à ce qu'une assistance soit présente lors des visites / contrôles à risque				
Le collaborateur peut donner l'alarme et faire intervenir l'assistance lorsqu'une situation risque de dégénérer				
Les collaborateurs font attention aux affaires qu'ils portent sur eux et aux éventuels risques qui y sont liés (par exemple : ils ne portent pas de cravate ou de bijoux de valeur et ont peu d'argent sur eux)				

	Pas d'application	OK	Action indispensable	Risque Oui / Non
Le collaborateur peut toujours contacter lui-même l'organisation de façon directe lorsqu'il est en visite / contrôle (par exemple au moyen d'un téléphone portable ou d'une alarme électronique)				
Il y a des accords concernant l'occupation des appareils sur lesquels les numéros d'alarme arrivent				
Il y a des accords de travail clairs pour :				
• le travail le soir et la nuit				
• le travail avec certains clients				
• le travail dans certains quartiers				
• certaines routes et l'encadrement sur ces routes				
Un collaborateur peut toujours être localisé car les collaborateurs précisent à l'avance à quelles adresses ils sont en visite. Les personnes qui s'écartent de ce schéma préviennent par téléphone				
Il y a des accords de collaboration avec la police ou d'autres services, au cas où des incidents ou des calamités devaient se produire				
<b>Aspects relatifs au matériel</b>				
<b>Facteurs environnementaux</b>				
L'organisation n'est pas située sur un terrain (industriel) reculé				
Il y a un contrôle social suffisant aux alentours du bâtiment				
<b>Accessibilité</b>				
Le bâtiment est aisément accessible en transports en commun				
La route venant du et allant vers le bâtiment est bien signalée				
<b>Visibilité</b>				
Sur la route allant du bâtiment vers les places de parking / l'arrêt de bus, il n'y a pas d'endroits où des assaillants peuvent se cacher				
Le soir et la nuit, l'éclairage extérieur est suffisant				
<b>Maintenance</b>				
Les grillages autour du bâtiment et des portes sont en ordre				
Le terrain est bien entretenu, tant l'asphalte que la végétation				
Le terrain est propre				

	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
<b>Facilités</b>				
Il y a suffisamment de places de parking pour les collaborateurs et les visiteurs				
L'abri à vélos est facilement accessible, bien éclairé et peut être fermé				
<b>L'accès au bâtiment</b>				
<b>L'entrée</b>				
Il y a une seule entrée centrale				
L'entrée est bien éclairée				
L'entrée du bâtiment est bien visible de l'extérieur				
Il y a à l'entrée des dispositifs de sécurité spécifiques tels qu'un lecteur de badges, un détecteur de métaux, ...				
<b>La réception</b>				
Il y a une réception et/ou un comptoir d'accueil clairement indiqués				
La réception est occupée en permanence par du personnel				
Le réceptionniste peut voir correctement l'entrée				
Il y a un comptoir assez profond de manière à ce qu'il y ait une barrière physique entre le risque possible (le client) et le réceptionniste				
Il n'y a pas d'objets sur le comptoir pouvant servir d'armes (pour jeter, frapper, percer)				
L'espace de la réception / de l'accueil peut être fermé et il dispose d'une issue de secours				
L'espace de la réception / de l'accueil dispose d'un système d'alarme				
Il est clairement précisé au public, à l'entrée et à la réception, qu'il n'y a pas d'objets attrayants comme de l'argent, des drogues et des médicaments				
L'espace de la réception / de l'accueil est sécurisé avec du verre incassable				
La réception est dotée de dispositifs de sécurité spécifiques pour contrôler les visiteurs				
<b>L'accessibilité du bâtiment</b>				
Les autres entrées et sorties sont constamment observées par des caméras de surveillance (CCTV) ou d'autres systèmes de détection				



	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
Il y a une séparation physique entre les espaces accessibles au public et les espaces fermés au public (« compartimentage »)				
Il n'y a qu'une entrée pour le personnel, exclusivement réservée au personnel				
<b>Les espaces dans le bâtiment</b>				
<b>Général</b>				
Il y a une nette distinction entre les espaces réservés aux clients et les espaces réservés au personnel				
Le bâtiment fait l'objet d'un screening aux endroits peu visibles où il y a un risque d'agression ou de harcèlement (caves sombres pour les vélos, petits couloirs, espaces photocopieurs exigus, parties mal éclairées)				
Ces espaces peu visibles peuvent être fermés				
Il y a une surveillance caméra dans ces espaces				
Il y a une surveillance régulière dans ces espaces				
Il y a des miroirs cachés dans ces espaces permettant de visualiser les recoins cachés et les endroits non visibles				
Il y a dans le bâtiment une zone avec des "chambres fortes"				
Le bâtiment dispose d'un espace "cool down" (espace à part où les clients agressifs peuvent se calmer)				
Il y a une séparation entre les espaces sanitaires prévus pour le personnel et ceux prévus pour les clients / le public				
Il y a une signalisation facilement reconnaissable				
Dans les espaces pour le public, on travaille avec du matériel anti-vandalisme				
L'espace pour le public dispose d'une bonne acoustique				
<b>La salle d'attente</b>				
La salle d'attente n'est pas librement accessible				
Dans la salle d'attente, il n'y a pas d'objets lourds et/ou contondants pouvant servir d'armes				
Le public est clairement informé au moyen d'affiches et de panneaux d'information				
<b>L'espace réservé au personnel</b>				
L'espace réservé au personnel peut être fermé				



	Pas d'appli-cation	OK	Action indis-pensable	Risque Oui / Non
L'espace réservé au personnel est doté d'une alarme ou d'une ligne téléphonique externe				
<b>L'espace réservé aux visiteurs et le parloir</b>				
Il y a une surveillance suffisante dans les parloirs et les espaces réservés aux visiteurs				
Les parloirs et les espaces réservés aux visiteurs ne se trouvent pas dans un domaine accessible au public				
Le parloir dispose d'une deuxième sortie, toujours accessible (issue de secours)				
Le parloir est équipé d'un bouton-panique ou d'un système d'alarme				
Dans le parloir, il n'y a pas d'objets lourds et/ou contondants pouvant servir d'armes				
Le parloir est équipé de mobilier large et lourd que l'on ne peut pas déplacer facilement				
Les écrans sont fixés au bureau				
Le mobilier dans le parloir est disposé de manière à ce que les collaborateurs ne puissent pas être coincés				
L'espace réservé aux visiteurs et les parloirs sont aménagés de façon agréable (décoration et couleurs) (couleurs douces et chaudes)				
<b>La loge du concierge</b>				
La loge du concierge peut être fermée de l'intérieur				
La loge du concierge est pourvue d'une alarme ou d'une ligne téléphonique externe				
La porte dispose d'un judas				
Depuis la loge du concierge, on peut voir la surveillance caméra des entrées et des sorties				
<b>Aspects relatifs à la prestation de services</b>				
<b>L'accueil</b>				
L'accueil est organisé à plusieurs niveaux selon l'objet de la visite				
Le service accueil fonctionne en service continu				
Les agents du service accueil font des breaks à des moments différents				
Les agents du service accueil peuvent faire un débriefing après chaque journée de travail				

	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
<b>L'adaptation au flux du public</b>				
L'organisation assure la régulation des flux du public, elle s'y adapte en mettant les effectifs nécessaires pour y répondre				
L'organisation prévoit des panneaux informatifs reprenant les heures d'ouverture et les heures d'affluence				
L'organisation prévoit l'ouverture de guichets supplémentaires				
<b>Réduction de l'attente du public</b>				
L'organisation réduit le nombre de démarches des clients / du public				
L'organisation réduit la complexité des démarches des clients / du public				
L'organisation emploie un steward pour orienter les clients vers d'autres guichets				
L'organisation crée des guichets "sans attente" ou "rapides" pour certaines opérations				
L'organisation prévoit une rotation du personnel entre des postes en contact direct avec le public et d'autres postes pour répondre au mieux aux attentes du public				
<b>Service Information</b>				
Le service Information aux clients est accessible en continu de 8h00 à 17h00				
Le service Information est toujours composé des mêmes personnes				
<b>Information aux clients</b>				
Les informations délivrées aux clients par écrit sont claires				
Les informations délivrées aux clients par écrit sont complètes				
Les informations délivrées aux clients par écrit sont uniformes				
Les informations délivrées aux clients par écrit sont compréhensibles (exemple : pas de références à des articles de loi, ...)				
Les informations délivrées aux clients par écrit reprennent le nom du gestionnaire de dossier, le numéro de téléphone, les heures de contact				
Les informations délivrées aux clients oralement sont claires				



	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
Les informations délivrées aux clients oralement sont complètes				
Les informations délivrées aux clients oralement sont uniformes				
<b>Centrale téléphonique</b>				
L'organisation a mis en place un système de suivi téléphonique (choix de la langue, choix du service, ...)				
<b>Procédure en cas de plainte</b>				
Il existe une procédure en cas de plainte au sein de l'organisation				
La procédure est portée à la connaissance des clients				
<b>Identification des membres du personnel</b>				
Les membres du personnel sont reconnaissables (port d'un badge, d'un uniforme, ...)				
<b>Organisation du travail</b>				
L'organisation prévoit une doublure en cas d'absence d'un agent				
L'organisation dispose d'un organigramme clair – chaque agent sait « qui fait quoi »				
<b>Signalétique</b>				
La signalétique mise en place dans les locaux d'accueil ou de service est claire				
La signalétique mise en place dans les locaux d'accueil ou de service est explicite				
La signalétique mise en place dans les locaux d'accueil ou de service est sans ambiguïté				
<b>Aspects relatifs au personnel</b>				
<b>Le recrutement</b>				
L'organisation prévoit une session d'information pour la sélection des candidats				
L'organisation prévoit une description de fonction détaillée avec mention des risques liés à l'exercice de la fonction				
Le profil recherché tient compte de certaines aptitudes ou caractéristiques (par ex. : résistance au stress, tolérance, ...)				
L'organisation a défini le profil recherché en tenant compte des risques				
L'organisation prévoit un trajet d'accueil pour les nouveaux agents				

	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
<b>La formation</b>				
L'organisation donne la possibilité aux agents de suivre une formation en matière de gestion du stress				
L'organisation donne la possibilité aux agents de suivre une formation en matière de gestion de l'agressivité * * priorité donnée aux agents en contact avec le public				
L'organisation donne la possibilité aux agents de suivre une formation en matière d'aide aux victimes * * (agents d'un service social, personnes de confiance, ...)				
<b>Coaching</b>				
L'organisation propose le parrainage pour les nouveaux agents				
L'organisation propose un « coaching » pour les agents qui reviennent après une période d'absence de longue durée				
<b>Information</b>				
L'organisation informe ses agents en matière de règlement de travail et de procédure (ex. : où trouver de l'aide en cas d'agression sur le lieu de travail)				
<b>Organisation</b>				
L'organisation veille à avoir un effectif en personnel suffisant				
L'organisation veille au respect des heures de travail pour chaque poste				
L'organisation possède un code de déontologie				
L'organisation tient le registre des faits commis par les tiers				
L'organisation définit la compétence de chacun en matière de suivi (service du personnel, personne de confiance, médecin du travail, ...)				
L'organisation donne la possibilité aux agents de se délasser sur les lieux de travail				
L'organisation propose un système d'évaluation des agents				
<b>Aspects relatifs au registre des faits</b>				
<b>Registre</b>				
L'organisation tient un registre des faits commis par les tiers				
<b>Contenu</b>				
Le registre comprend une description des faits				



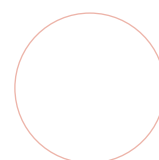
	Pas d'appli- cation	OK	Action indis- pensable	Risque Oui / Non
Le registre précise la nature des faits (violence, harcèlement moral, harcèlement sexuel au travail)				
Le registre précise la date des faits				
L'identité du travailleur n'est pas mentionnée				
<b>Conservation</b>				
Le registre est tenu à jour par :				
• la personne de confiance				
• le conseiller en prévention compétent				
• le service interne pour la prévention et la protection au travail si le conseiller en prévention compétent fait partie d'un service externe et qu'aucune personne de confiance n'a été désignée				
Le registre est un document de prévention qui doit être conservé pendant 5 ans				
Si le registre est au format électronique, il doit être sécurisé				
<b>Accessibilité</b>				
Seul l'employeur, la personne de confiance et le conseiller en prévention compétent ont accès au registre				
Le registre est tenu à la disposition de l'agent chargé de la surveillance				
<b>Procédure</b>				
Il y a une procédure de déclaration des faits claire et simple				
Les travailleurs connaissent la procédure				
Les travailleurs sont conscients de l'importance de déclarer chaque fait				
<b>Formulaire de déclaration</b>				
Il y a un formulaire de déclaration uniforme (électronique ou non)				
Le formulaire de déclaration comprend toutes les informations utiles pour le registre et pour la prise de mesures collectives				
Le formulaire de déclaration offre la possibilité de compléter les données personnelles pour un suivi individuel				
Le formulaire de déclaration précise explicitement que les données personnelles ne seront utilisées qu'à des fins de suivi ou pour demander des informations supplémentaires concernant les faits				

# Outil 9

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 3

*Cette check-list permet de vérifier si toutes les sous-étapes de l'étape 3 ont été réalisées.*

	OUI	NON
A-t-on réalisé une analyse des risques ?		
A-t-on traité les résultats dans un tableau de résultats ?		
A-t-on identifié les points ... :		
- sur lesquels on travaille déjà ?		
- pour lesquels une action est indispensable ?		
- auxquels un risque est lié ?		
A-t-on rédigé un rapport sur les résultats ?		
A-t-on discuté du rapport et des résultats en groupe de projet ?		
A-t-on soumis le rapport sur les résultats au management ?		
A-t-on obtenu un mandat pour l'élaboration d'une politique de gestion des agressions ?		
Le projet se déroule-t-il selon le plan ?		
Actions à entreprendre:		
-		
-		
-		







# Etape 4

## DÉVELOPPEZ UNE POLITIQUE DE GESTION DES AGRESSIONS

### 4.1. Objectifs

Développer un plan de gestion des agressions en vue d'améliorer le bien-être au travail en précisant :

- les objectifs, le(s) groupe(s) cible(s) et les interventions ;
- les priorités et leur mise en œuvre à court terme et à long terme.

### 4.2. Contexte

Au cours de cette étape, il s'agit de définir les objectifs (réalisables) sur la base des données collectées lors de la phase 3, de déterminer les actions à entreprendre et les responsabilités à assumer. Tous ces éléments seront consignés par écrit dans un plan d'action ou un plan de gestion des agressions.

L'objectif général du plan de gestion des agressions consiste à stimuler le bien-être au travail notamment par la création d'un environnement de travail agréable. Le personnel est capital pour l'organisation, et il est donc important d'avoir au sein de l'organisation du personnel capable de gérer les agressions. Des objectifs concrets sont fixés à court terme et à moyen terme, lesquels doivent être approuvés par le management.

L'étape 4 constitue la base du plan d'implémentation à élaborer en phase 5.

### 4.3. Méthode de travail

#### 4.3.1. Un plan réaliste et sur mesure pour l'organisation : quelques principes

**Sur mesure** : chaque organisation a une structure différente. Tenez compte de cette structure et des différents groupes cibles pour lesquels les actions sont mises en place.

**Interactif** : impliquez autant que possible les personnes intéressées du ou des groupe(s) cible(s) dans la planification, l'implémentation et l'évaluation. Rassemblez des membres du personnel motivés pour trouver des idées d'actions lors de forums de discussion, de rencontres d'information et d'activités interactives.

**Pratique :** veillez à diffuser des informations claires et accessibles et à donner des outils et des conseils orientés utilisateurs.

### 4.3.2. Établissez le plan de gestion des agressions (plan d'action)

Utilisez les données collectées à l'étape 3 et présentez-les sous forme de schéma. Ces données donneront lieu à un plan d'action, complété de quelques conseils et outils pratiques.

Le plan d'action ou le plan de gestion des agressions comprend une série d'actions bien organisées qui représentent un support pour le ou les groupe(s) cible(s) clairement identifié(s). Lors de l'élaboration de ce plan, il est essentiel de toujours garder à l'esprit la question de savoir si les actions répondent aux besoins du ou des groupe(s) cible(s).

Un plan de gestion des agressions se compose de plusieurs éléments :

- la prévention primaire : les mesures de prévention proactives qui préviennent les risques dans le domaine de l'organisation, de la prestation de services, du matériel, du personnel, ...
- la prévention secondaire : les mesures de prévention qui préviennent les dommages au moment de l'incident ;
- la prévention tertiaire : les mesures de prévention qui limitent les dommages, à savoir les mesures prises dans le domaine du suivi et du support après un incident ;
- les actions à prendre pour mettre ces mesures de prévention en œuvre ;
- la communication relative aux mesures de prévention et aux actions (sessions d'information, brochures, folders, newsflash, ...).
- ...

Dans chaque partie du plan de gestion des agressions, des accords sont conclus sur les éléments suivants :

- les objectifs, les interventions ;
- qui fait quoi, comment et quand ;
- le planning concernant le temps, les coûts, la mise en œuvre, la marge, ... ;
- les résultats attendus ;
- l'évaluation des actions ;
- ce qui sera réalisé à court terme et à long terme ;
- le mode de communication ;
- comment et quand le plan sera corrigé.

### 4.3.3. Soumettez la proposition de plan de gestion des agressions au management

Lorsque le groupe de projet a élaboré une proposition de plan, ce plan est soumis aux commentaires et à l'approbation du management. Si le management a des remarques à formuler, le groupe de projet doit rechercher des solutions et faire les adaptations nécessaires. Suite à quoi la proposition adaptée sera à nouveau soumise à l'approbation du management.

Informez toutes les parties intéressées (direction, groupe de projet, groupe(s) cible(s), service de prévention interne / externe, service d'encadrement P&O/service du personnel, comité de concertation, ...) au sujet des actions planifiées et donnez du feed-back sur le choix des actions.

#### Étape 4 – En résumé :

- Rédigez un plan de gestion des agressions (plan d'action) réaliste et sur mesure.
- Précisez les actions à prendre et les responsabilités à assumer.
- Donnez la flexibilité nécessaire à votre plan de gestion des agressions.
- Définissez les priorités tant à court terme qu'à long terme avant de lancer les actions concrètes. Dans ce cadre, les objectifs (réalisables) sont formulés sur la base des données de l'étape 3.
- Soumettez le plan de gestion des agressions à l'approbation du management.
- Informez le comité de concertation compétent, les groupes cibles éventuels et l'ensemble de l'organisation au sujet des actions planifiées.

## 4.4. Outils

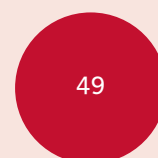
**L'outil 10** est un exemple simplifié de plan de gestion des agressions, rédigé sur base de la déclaration d'une victime d'agression.

**L'outil 11** décrit les conséquences possibles d'un incident ou d'un fait d'agression et souligne l'importance de l'accueil et du support des victimes d'agression. Il donne un aperçu des différentes phases de l'accueil / du suivi et énumère les principaux acteurs qui peuvent jouer un rôle dans le suivi d'un incident ou d'un cas d'agression.

**L'outil 12** décrit la procédure à suivre en cas d'incident ou d'agression.

**L'outil 13** est le formulaire de déclaration de violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel externes.

**L'outil 14** évalue l'étape 4.



# Outil 10

## EXEMPLE DE PLAN DE GESTION DES AGRESSIONS

*Ce document est un exemple simplifié de plan d'action, établi sur base de la déclaration d'une victime d'agression. La déclaration est une pure fiction.*

### Déclaration d'un employé – victime d'un fait d'agression

« Depuis le départ, l'entretien était tendu ... le client, Monsieur L..., est arrivé en retard à l'entretien. Lorsque je le lui ai fait remarquer, il s'est mis à m'insulter (pauvre petit con) en disant qu'il avait patienté une heure dans la salle d'attente pleine de bruit, qu'il faisait une chaleur tropicale et que par dessus le marché, il n'y avait rien à boire (le distributeur de boisson étant défectueux) ... Il estimait être traité comme du bétail. Lorsque j'ai commencé l'entretien, je ne me sentais pas à l'aise. J'avais l'impression qu'il attendait une faille dans mes propos pour s'y engouffrer.

J'ai finalement dû lui annoncer que son dossier n'était pas en ordre, et ai dû lui communiquer une décision négative. Dans ce type de dossier, la décision négative est sanctionnée par une suspension de 6 mois des allocations de chômage. Il est alors devenu furieux et m'a insulté et même menacé de mort (« petite vermine ... je reviendrai te régler ton compte »). J'ai tenté de le ramener au calme.

Il s'en est alors pris à l'ordinateur placé sur mon bureau, il l'a renversé d'un coup de poing et il est tombé par terre, et dans sa chute a entraîné les objets à proximité (tasse, petit matériel de bureau). J'étais pétrifié par la violence de son comportement. Je n'ai jamais vécu cela. Il a voulu me frapper. Je pense avoir appelé à l'aide. Plusieurs collègues sont arrivés sur place et ont tenté de neutraliser le client.

Celui-ci s'est dégagé et a filé en courant et vociférant des insultes ... Il est parvenu à s'enfuir du bâtiment. »

## Proposition de plan d'action

Résultat du screening	OK – Pas OK	Action à entreprendre	Prioritaire ou non À déterminer en fonction des circonstances	Analyse des coûts Évaluation de l'impact sur l'organisation
<b>Aspects organisationnels et de procédure</b>				
Description de la tâche	OK	-		
Le collaborateur a besoin d'un soutien de deuxième ligne	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le collaborateur pense avoir appelé à l'aide</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Prévoir lors d'un entretien difficile la possibilité de faire appel à un supérieur hiérarchique pour continuer l'entretien</p>		
La gestion de l'accès				
L'accès au bâtiment est contrôlé	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le client a pu quitter le bâtiment sans être inquiété</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Placer une caméra dans la salle d'attente et dans les espaces d'accueil</p>		
Les collaborateurs de l'accueil disposent d'une liste actualisée des visiteurs qui ont accès au bâtiment	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nom du client n'avait pas été donné aux collaborateurs de l'accueil</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Communiquer chaque jour la liste des visiteurs attendus aux collaborateurs de l'accueil</p>		
Il faut observer une certaine réserve dans la diffusion d'information concernant la présence des collaborateurs dans le bâtiment	OK	-		



Résultat du screening	OK – Pas OK	Action à entreprendre	Prioritaire ou non À déterminer en fonction des circonstances	Analyse des coûts Évaluation de l'impact sur l'organisation
Un système de registre et d'accueil des visiteurs est nécessaire	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a eu aucun moyen de contrôler la sortie du client</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> il est souhaitable de mettre en place un système de passe (signature) du registre des visiteurs, badges, ...), de faire attendre les visiteurs dans la salle d'attente et dans l'espace d'accueil jusqu'à ce que les collaborateurs de l'accueil viennent les chercher</p>		
Procédures complémentaires				
Le bâtiment est bien entretenu. Le matériel défectueux ou cassé est vite remplacé	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le distributeur de boissons était défectueux</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Élaborer des instructions ou des procédures sur la présence et le fonctionnement des appareils et du matériel, sur le nettoyage (par exemple : faire vérifier quotidiennement par le personnel d'entretien et de nettoyage si les appareils et le matériel fonctionnent bien)</p>		
Le temps d'attente pour les clients n'est pas long inutilement	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le client devait-il réellement attendre</li> <li>A-t-il été correctement orienté ?</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> La présence d'un steward ou d'un collaborateur de l'accueil pour "gérer les flux" peut s'avérer utile.</p>		

Résultat du screening	OK – Pas OK	Action à entreprendre	Prioritaire ou non À déterminer en fonction des circonstances	Analyse des coûts Évaluation de l'impact sur l'organisation
<b>Aspects – hardware</b>				
L'accessibilité au bâtiment	OK	-		
Le bâtiment est facilement accessible : l'entrée est visible Les entrées et les sorties sont observées par des caméras ou d'autres systèmes de détection	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le départ du client n'a pas été remarqué</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> L'installation d'une caméra de surveillance peut être envisagée pour le contrôle des entrées et des sorties</p>		
<b>Les espaces dans le bâtiment</b>				
Le bâtiment dispose d'un espace séparé où les clients agressifs peuvent « revenir au calme »	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le client s'est dégagé et a filé en courant et vociférant des insultes</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Il faudrait prévoir un local d'accueil pour les clients agressifs de manière à éviter les débordements</p>		
<b>L'espace visiteurs et le local d'audition</b>				
Il y a suffisamment de surveillance sur les locaux d'audition et les espaces visiteurs	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le client a attendu longtemps dans l'espace visiteurs</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Il serait judicieux de prévoir le passage d'un agent de sécurité devant les différents endroits cruciaux. Éventuellement, d'abord prévoir un contrôle caméra ou réorganiser les tâches des collaborateurs de l'accueil (garder les yeux ouverts)</p>		



Résultat du screening	OK – Pas OK	Action à entreprendre	Prioritaire ou non À déterminer en fonction des circonstances	Analyse des coûts Évaluation de l'impact sur l'organisation
Le local d'audition dispose d'une seconde sortie toujours accessible	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le collaborateur n'a pas de sortie de secours, il n'y a qu'une porte</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Il faut prévoir une deuxième porte dans le local d'audition (sortie pour le collaborateur)</p>		
Le local d'audition est équipé d'un système d'alarme	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le collaborateur a crié à l'aide</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Le local d'audition doit être équipé d'un bouton d'alarme, de manière à ce que le collaborateur puisse discrètement avertir un chef, des collègues, un agent de sécurité ou une équipe d'intervention</p>		
Les écrans d'ordinateur sont fixés au bureau	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ordinateur et le petit matériel sont tombés à terre</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Il faut que le matériel du local d'audition ne soit pas facilement "déplaçable" et ne puisse servir de projectile: l'ordinateur doit donc idéalement être fixé au bureau, et il faut laisser traîner aussi peu de matériel que possible</p>		
Le mobilier du local est disposé de façon à ce que le personnel ne soit pas pris en étau	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il faut accorder une attention spéciale à l'aménagement du local</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Le mobilier doit être aménagé de manière à ce que le client agressif ne puisse pas blesser ou couper le collaborateur</p>		



Résultat du screening	OK – Pas OK	Action à entreprendre	Prioritaire ou non À déterminer en fonction des circonstances	Analyse des coûts Évaluation de l'impact sur l'organisation
<b>Le service au client</b>				
L'adaptation au flux des visiteurs	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le client a attendu longtemps dans l'espace visiteurs</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Il doit y avoir suffisamment d'effectif pour répondre au flux du public (voir délai file d'attente) – Placer des tableaux d'information avec les heures d'ouverture et les heures d'affluence</p>		
<b>Aspects personnels</b>				
L'organisation prévoit un projet d'accueil pour les nouveaux membres du personnel qui sont en contact étroit avec le public	OK	-		
L'organisation donne la possibilité à certains agents de se former en matière de gestion de l'agressivité	Pas OK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le collaborateur était pétrifié par la peur</li> </ul> <p><b>Suggestion d'action :</b> Les collaborateurs qui entrent en contact avec le public doivent pouvoir bénéficier d'une formation pour mieux faire face aux situations difficiles</p>		



# Outil 11

## LE SUIVI

*Ce document souligne avant tout l'importance des mesures de prévention tertiaires et les conséquences de l'agression pour les victimes. Il comprend également un aperçu des différentes phases dans l'accueil des victimes. Enfin, il désigne les différentes personnes de contact possibles en matière d'aide aux victimes.*

Lors d'un cas d'agression, l'employeur est responsable de l'accueil des travailleurs qui ont été victimes. En effet, il incombe à l'employeur de veiller au bien-être de ses employés sur le lieu de travail. La notion de bien-être recouvre notamment la sécurité et la santé.

Bien que l'employeur ait pris des mesures préventives visant à évaluer les risques d'agression et à réduire ces risques, un fait d'agression est toujours possible.

L'employeur devra donc prendre des mesures pour réduire les dégâts de l'agression auprès du (des) travailleur(s). Autrement dit: prévenir les dommages occasionnés par l'agression auprès du (des) travailleur(s). Son action se situera alors dans la prévention tertiaire.

En effet, en fonction de la gravité et de l'impact de l'incident, les conséquences d'une agression peuvent être très lourdes. C'est particulièrement le cas dans les situations où les travailleurs ont été ou se sont sentis menacés dans leur intégrité physique, lorsque leur santé et leur sécurité a été menacée.

Outre les atteintes physiques éventuelles, des atteintes psychologiques sont possibles et seront fonction des circonstances de l'agression, de l'état personnel et de l'environnement de la victime au moment de l'agression.

Les réactions de stress post-traumatique peuvent être immédiates : incapacité de la victime à parler, voire à se mouvoir (sidération psychique), ou bien état d'agitation (cris, pleurs, gémissements, besoin de fuir). Cet état de stress, dit aigu, peut se prolonger dans le cas où il y a répétition d'événements traumatisants (injures, humiliations).

Si le choc psychologique est important, l'état de stress peut aussi persister plusieurs semaines ou plusieurs mois après l'agression. On parle alors de stress post-traumatique chronique. Cela se traduit par une série de manifestations psychologiques (reviviscence du traumatisme, anxiété, dépression chronique, surconsommation de tranquillisants, tentative de suicide...), physiques (troubles du sommeil, troubles digestifs ou neurologiques) ou comportementales (surinvestissement professionnel, attitudes compulsives, difficultés de concentration, désintérêt, démotivation, évitement...).

On l'imagine aisément, l'agression peut avoir des retombées négatives pour l'entreprise : absentéisme, démotivation, stress, turn-over.

**Il est donc primordial pour l'employeur de développer un protocole en matière d'aide aux victimes afin de garantir un accueil de qualité ainsi qu'un suivi adéquat aux victimes d'agression.**

L'objectif des interventions qui seront posées dans le cadre de l'accueil et du suivi des victimes d'agression vise toujours le retour à la « normale ». La durée du retour à la normale dépendra notamment de la qualité de la prise en charge dont a bénéficié la victime. Le soutien psychologique permettra souvent d'éviter l'apparition de complications ou la persistance de manifestations consécutives à l'agression.

**Important !** L'article 32quinquies de la loi sur le bien-être du 4 août 1996 dispose que l'employeur doit veiller à ce que les travailleurs qui sont victimes d'agression par des tiers doivent bénéficier d'un soutien psychologique adéquat par des services ou des institutions spécialisé(e)s. L'employeur en supporte les frais (sous réserve de l'application d'autres dispositions légales).

On peut distinguer plusieurs phases dans le cadre de la prise en charge des victimes :

Quand	Actions
Le jour même	
1. Juste après les faits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir, aller vers la victime, lui manifester de l'intérêt (la victime a besoin de reconnaissance)</li> <li>• Prendre les dispositions nécessaires pour soigner les éventuelles blessures. Si nécessaire, il faudra contacter les services de secours</li> <li>• Rassurer, apaiser les personnes choquées (on pense notamment aux témoins de l'agression)</li> <li>• Ecouter, sans juger, sans faire de commentaire sur l'attitude ou le comportement de la victime au moment des faits</li> <li>• Ne pas minimiser les faits</li> <li>• Ramener progressivement les victimes à la réalité</li> </ul>
2. Au cours de la journée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir les proches (organisation éventuelle du retour à la maison, accompagnement, prendre les dispositions éventuelles pour les enfants)</li> <li>• Établir la liste des victimes et l'envoyer au service d'encadrement P&amp;O / à la direction des Ressources humaines afin que la déclaration « accident de travail »* puisse être établie</li> <li>• Prévenir la police (rédaction d'un PV)</li> <li>• Mettre à la disposition de la police un local pour les auditions</li> <li>• Rester disponible</li> <li>• Communiquer l'information relative à l'agression aux services compétents</li> <li>• Remplir le registre des faits de violence</li> <li>• Organiser la reprise des tâches de la victime par d'autres collègues</li> </ul>
Le lendemain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner une information précise sur les faits aux collègues de la ou des victime(s)</li> <li>• Informer au sujet de l'intervention du service compétent pour le soutien aux collaborateurs-victimes</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à la disposition du service compétent un ou plusieurs locaux, calmes et discrets, pour les entretiens individuels ou le débriefing collectif</li> </ul>
Dans les jours qui suivent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rester en contact avec le(s) collaborateur(s) - victime(s)</li> <li>• Préparer le retour au travail de la victime (adaptation éventuelle du poste de travail)</li> </ul>
Durant les semaines qui suivent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être attentif à tout changement de comportement de la victime (agressivité, absentéisme, isolement)</li> <li>• Porter une attention particulière aux personnes vulnérables*</li> </ul>

\* Il est conseillé de remplir une déclaration « accident de travail ». Même s’il n’est pas reconnu, il est indispensable qu’il y ait une trace quelque part en cas d’éventuels problèmes par la suite.

Dans le cas où il y a reconnaissance de l’incident comme accident de travail, l’assureur interviendra dans les coûts liés au traitement (ex : frais de médicaments, frais de thérapie).

Dans le cas où l’incident n’est pas reconnu comme accident de travail, il est souhaitable que l’employeur puisse prendre en charge les frais qui découleraient d’une aide spécialisée apportée à la victime.

\* On entend par « personnes vulnérables », les personnes qui occupent une fonction à risques, celles qui ont déjà vécu un événement traumatique précédemment, les personnalités anxieuses, les personnes qui ont vécu une situation de deuil récemment, et enfin celles qui manquent de soutien social ou qui sont professionnellement isolées.

## Quelles peuvent être les personnes ressources en matière d’aide aux victimes ?

Dans le cadre de la prévention tertiaire, on insistera particulièrement sur le rôle important à jouer par la **ligne hiérarchique** ou le **membre du personnel responsable**. Ce collaborateur est responsable du premier accueil de la victime. La victime a particulièrement besoin de reconnaissance pour ce qu’elle a vécu.

En fonction de l’ampleur et de la nature des tâches de l’organisation, en fonction également de la place de l’agression (fréquence, gravité des faits d’agression) au sein de l’organisation, les personnes ressources au sein de l’organisation seront différentes. En effet, si une organisation est confrontée à des agressions fréquentes et graves, il peut être judicieux de désigner un “disability case manager”.

Quelques personnes et services ressources dans le cadre de la problématique de l'agression :

- Le Service social de l'organisation peut offrir une intervention spécialisée. Les intervenants qui le composent (assistants sociaux, psychologues) peuvent avoir suivi une formation spécifique en matière d'aide aux victimes, et plus particulièrement peuvent maîtriser les outils et techniques d'entretiens et de débriefings individuels et collectifs.
- Le service d'encadrement P&O / le service du personnel gèrera les déclarations d'accidents de travail. C'est également le service compétent en ce qui concerne la réintégration de la victime après une période d'absence pour maladie.
- Le conseiller en prévention (SIPP) doit être informé des faits de violence via les déclarations des faits de violence afin de prévoir les analyses de risque\* a posteriori.
- Le service juridique de l'organisation peut offrir le soutien nécessaire à la victime qui veut entreprendre des démarches sur le plan juridique. À ce titre, le service juridique informera, conseillera la victime et suivra le dossier de la victime qui a introduit une demande juridique.
- La victime peut déposer une simple plainte auprès de la police.
- La victime peut déposer une plainte avec constitution de partie civile auprès du juge d'instruction.
- Les secouristes de l'entreprise peuvent apporter une assistance médicale de première ligne en cas d'agression.
- La personne de confiance (dans le cadre de l'AR du 17 mai 2007) peut être un intervenant de première ligne dans le cadre d'une agression. Elle enregistrera la déclaration dans le registre des faits de violence.
- Le médecin du travail peut jouer un rôle dans la réintégration de la victime après une absence pour maladie. Le médecin peut formuler des avis à l'attention de l'employeur s'il est préférable dans l'intérêt de la victime que sa (ses) tâche(s) soi(en)t revue(s), réorientée(s).
- Les services spécialisés : les victimes doivent pouvoir faire appel aux personnes ressources à l'extérieur de l'organisation, qui peuvent leur apporter le soutien nécessaire : psychologues, psychiatres, victimologues, centres spécialisés. Des conventions peuvent être passées entre l'employeur et différents centres d'aide spécialisés.
- Le fonds d'indemnisation des victimes peut être sollicité par les victimes dans certaines conditions.

(\*) Pour plus d'information sur l'analyse des risques :

- Direction générale Humanisation du Travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, rue Ernest Blérot 1, 1070 Bruxelles, tél. : 02. 233.41.11, fax : 02.233.44.88, e-mail : [spf@emploi.belgique.be](mailto:spf@emploi.belgique.be).
- L'analyse des risques, une publication de la Direction générale Humanisation du Travail, mai 2009, <http://www.emploi.belgique.be>

**Les coordonnées des associations d'aide aux victimes de stress post-traumatique se trouvent sous le titre "Informations, 2. Adresses utiles", page 88 de ce manuel.**



# Outil 12

## PROCÉDURE EN CAS DE SITUATION DE CRISE

Ce document décrit la procédure à suivre (en bref) en cas d'agression physique par un tiers.

<p><b>SITUATION DE CRISE : AGRESSION PHYSIQUE lorsque l'agresseur est externe</b>                      (utilisateur du service public, fournisseur)</p> <p>Le(s) témoin(s) avertit / avertissent la hiérarchie ou le membre du personnel responsable</p> <p><b>Tâche du supérieur hiérarchique direct</b></p>		<p><b>Tâche du conseiller en prévention / des personnes de confiance</b></p>
Immédiatement	Ensuite	
<p>Tenter de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• séparer les adversaires</li> <li>• calmer les adversaires</li> </ul>	<p>Dans les 24 heures :</p> <p>Compléter une déclaration de faits de violence, harcèlement moral ou sexuel au travail</p> <p>Rapport des faits par e-mail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à l'employeur (au membre du personnel responsable)</li> <li>• au conseiller en prévention aspects psychosociaux</li> </ul>	<p>1. Prise en charge émotionnelle immédiate de la victime / des victimes</p> <p>Prévenir les personnes de confiance</p> <p>2. Inscription dans le registre des faits de violence au travail</p>
<p>Lorsque la violence physique persiste, appeler la police : 101</p>	<p>Dans les 10 jours ouvrables :</p> <p>Valider le cas échéant la déclaration d'accident du travail introduite par la victime / les victimes</p>	<p>Dans les 8 jours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre contact avec la victime / les victimes de l'agression</li> <li>• Donner des informations relatives au soutien psychologique spécialisé</li> </ul>
<p>En cas de blessure, faire appel aux responsables « premiers soins » locaux : Norm et n° de tél. aux valves</p>	<p>Proposer des mesures de correction à l'employeur (au membre du personnel responsable)</p>	<p>Pendant maximum 3 mois, suivi des membres du personnel qui ont des difficultés suite à l'acte de violence subi</p>
<p>En cas d'urgence, appeler l'ambulance : 100 ou 112</p>	<p>Implémenter des mesures de correction</p>	<p>Recommandation de mesures de correction éventuelles</p> <p>Évaluation des mesures de correction prises et recommandations en vue d'éventuelles améliorations</p>

# Outil 13

## MODÈLE DE FORMULAIRE DE DÉCLARATION DE VIOLENCE, HARCÈLEMENT MORAL ET HARCÈLEMENT SEXUEL EXTERNES

*Ce document donne avant tout quelques explications concernant le registre des faits, dans lequel sont inscrites les déclarations de violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel externes, explications suivies d'un exemple de formulaire de déclaration.*

L'A.R. du 17 mai 2007 (M.B. du 6 juin 2007) impose à l'employeur de tenir un registre des déclarations de faits commis par des tiers (violence, harcèlement moral et harcèlement sexuel au travail).

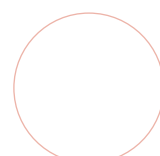
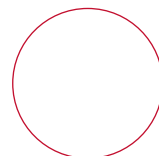
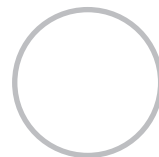
Ce registre est tenu par la personne de confiance ou le conseiller en prévention compétent ou par le service interne pour la prévention et la protection au travail si le conseiller en prévention fait partie d'un service externe et qu'aucune personne de confiance n'a été désignée.

Le registre est un document de prévention qui doit être conservé 5 ans. Seuls l'employeur, la personne de confiance et le conseiller en prévention compétent ont accès à ce registre. Il est tenu à la disposition du fonctionnaire chargé de la surveillance au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Le format du registre est tout à fait libre. Il peut s'agir d'un format électronique, à condition de faire l'objet d'une sécurisation suffisante.

Le registre comprend une description des faits (violence, harcèlement moral ou harcèlement sexuel au travail) commis par des tiers, avec les dates de ces faits. L'identité du travailleur n'est pas mentionnée. L'objectif est d'avoir un aperçu global des faits, de les analyser et de prendre des mesures ciblées. L'employeur peut par exemple, sur la base des données du registre, décider de doter de verre un guichet de sécurité. Le registre est donc un outil important pour la prise de mesures collectives.

Les faits de violence, harcèlement moral ou harcèlement sexuel peuvent être déclarés par le membre du personnel – victime à l'aide du formulaire de déclaration suivant.



Formulaire de déclaration de violence, de harcèlement moral et de harcèlement sexuel externes			
Numéro de déclaration, précédé des deux derniers chiffres de l'année :			
Date d'enregistrement :	jjmaaa		
Date et heure des faits :	jjmaaa	Heure :	
Service :			
Lieu (1) :			
Fonction :			
Incident dans le cadre de vos tâches :	Oui / non (*)		
<b>Données relatives aux faits</b>			
Contact physique de l'auteur	direct	oui / non (*)	
	indirect	e-mail	oui / non (*)
		téléphone	oui / non (*)
		autre	
Type	violence	psychique	oui / non (*)
		physique	oui / non (*)
	harcèlement moral	oui / non (*)	
	harcèlement sexuel	oui / non (*)	
Moyens (2)	injures	oui / non (*)	
	menaces	oui / non (*)	
	langage corporel menaçant	oui / non (*)	
		connotation sexuelle	oui / non (*)
	crachats	oui / non (*)	
	empêchement de l'exécution du travail	oui / non (*)	
	discrimination	couleur de la peau	oui / non (*)
		sexe	oui / non (*)
		handicap	oui / non (*)
		autre	
	objet(s)	meuble	oui / non (*)
		couteau	oui / non (*)
		arme	oui / non (*)
		autre	
	nature de l'agression	pousser / tirer	oui / non (*)
mordre / griffer		oui / non (*)	
coup de tête		oui / non (*)	
tentative d'étranglement		oui / non (*)	



		coup de poing	oui / non (*)
		coup de pied	oui / non (*)
		autre	
Cible (2)	rien / personne	oui / non (*)	
	objets	oui / non (*)	
	autre client	oui / non (*)	
	membre du personnel	oui / non (*)	
	sécurité	oui / non (*)	
	autre		
Conséquences pour la victime (2)	aucune	oui / non (*)	
	objets endommagés	oui / non (*)	
	se sent menacée	oui / non (*)	
	se sent humiliée	oui / non (*)	
	présente de légères blessures	oui / non (*)	
	a besoin d'un médecin	oui / non (*)	
	est hospitalisée	oui / non (*)	
	conséquences psychiques	oui / non (*)	
	incapacité de travail temporaire	oui / non (*)	
autre			
Actions entreprises (2)	aucune	oui / non (*)	
	entretien avec l'auteur	oui / non (*)	
	intervention du chef	oui / non (*)	
	intervention de la police	oui / non (*) PV n° ..... du ..... (date)	
	intervention de la sécurité	oui / non (*)	
	autre		
Courte description de l'incident			
Y a-t-il une déclaration d'accident du travail ?	oui / non (*)		
Quelle était la gravité de l'incident selon vous ? (1)	pas grave du tout	oui / non (*)	
	pas très grave	oui / non (*)	
	moyennement grave	oui / non (*)	
	grave	oui / non (*)	
	très grave	oui / non (*)	
	extrêmement grave	oui / non (*)	



Quelles mesures de prévention proposez-vous ? (1)	
Avez-vous besoin d'un entretien de suivi ?	oui / non (*)
<b>Données individuelles</b>	
Nom de la victime (1) :	
Numéro de téléphone (1) :	
E-mail (1) :	
Nature du contact (1) :	
Ancienneté dans la fonction actuelle (1):	

Ces informations resteront confidentielles

(1) *Facultatif : ces informations sont nécessaires pour le suivi*

(2) *Indiquer au moins un choix*

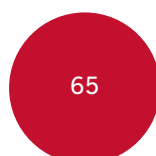
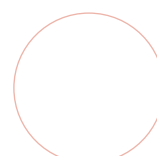
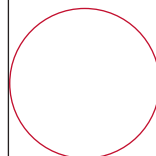
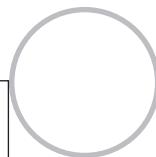
(\*) *Biffer la mention inutile*

# Outil 14

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 4

*Cette check-list permet de vérifier si toutes les sous-étapes de l'étape 4 ont été réalisées.*

	OUI	NON
A-t-on établi un plan d'action ?		
Lors de l'établissement du plan d'action, a-t-on tenu compte :		
- des mesures de prévention primaires ?		
- des mesures de prévention secondaires ?		
- des mesures de prévention tertiaires ?		
- des mesures dans le cadre du suivi ?		
Les objectifs ont-ils été clairement formulés ?		
Les problèmes ont-ils été résolus ?		
Le plan d'action a-t-il été discuté en groupe de projet ?		
Le plan d'action a-t-il été soumis au management ?		
Le plan d'action a-t-il été approuvé par le management ?		
A-t-on lancé des actions de communication sur le plan d'action à l'intention :		
- de la structure de concertation ?		
- des éventuels groupes cibles ?		
- de l'ensemble de l'organisation ?		
Le projet se déroule-t-il selon le plan ?		
Actions à entreprendre :		
-		
-		
-		





# Etape 5

## IMPLÉMENTEZ LA POLITIQUE DE GESTION DES AGRESSIONS

### 5.1. Objectifs

- Rédiger un plan d'implémentation pour l'instauration de la politique de gestion des agressions ;
- Mettre en œuvre le plan de gestion des agressions.

### 5.2. Contexte

Le plan de gestion des agressions élaboré est complété par un plan d'implémentation, qui constitue une extension du plan d'action avec la répartition des tâches, le planning, la ligne du temps, le budget et le scénario.

Au cours de cette étape, l'accent repose sur la publication et l'exécution du plan de gestion des agressions, tel que prévue dans le plan d'implémentation. Communiquez au sujet de ce plan d'action à l'intention du management et des membres du personnel, en mettant l'accent sur les étapes concrètes à mettre en place pour aboutir à un "environnement de travail plus sûr".

Les développements qui mènent à un environnement de travail plus sûr sont un processus continu. Tout ne peut pas et ne doit pas être réalisé en un jour. Prévoyez de donner un feed-back aux membres du personnel concernés et au management concernant la progression et les problèmes éventuels rencontrés lors de l'exécution. Cela permet de maintenir l'intérêt du management et de la ligne hiérarchique et de stimuler les progrès. Le plan de gestion des agressions peut alors être corrigé sur la base du feed-back.

### 5.3. Méthode de travail

#### 5.3.1. Complétez le plan de gestion des agressions par un plan d'implémentation

Le plan d'implémentation doit de préférence être le plus détaillé possible, afin que le plan de gestion des agressions puisse être mis en œuvre de manière structurée.

Le plan d'implémentation est en fait une feuille de route, précisant clairement pour chacune des actions le responsable, le timing suivi, les accords, le budget prévu, la méthode d'évaluation, le rapportage au sujet de l'avancement et du suivi du projet.

Veillez à dresser un plan d'implémentation détaillé :

- phasage des actions dans le temps et dans l'espace, avec deadlines clairs
- pour chaque action, répartition des tâches avec le responsable
- ligne du temps avec planning réalisable
- budget
- évaluation
- information et communication au management, au groupe de travail, au personnel
- accords relatifs aux moments de rapportage
- suivi et avancement

Choisissez un planning réaliste avec des actions réalisables dans les limites du temps et des moyens disponibles.

### 5.3.2. Faites connaître le plan de gestion des agressions

Le plan de gestion des agressions, en tant que partie intégrante de la politique de gestion des agressions, doit être présenté aux membres du personnel concernés. Cela doit se faire de préférence avant que le plan ne soit mis en œuvre. Le message et les actions peuvent être publiés par le biais des canaux de communication existants (intranet, concertation de travail, programme de formation, ...).

Accordez une attention particulière au lancement des actions et veillez à diffuser régulièrement des informations sur les activités et les résultats intermédiaires.

Veillez à ce que les membres du personnel concernés sachent ce qui se passe et pourquoi, et veillez à ce que la politique de gestion des agressions soit appuyée par le management.

Abordez régulièrement l'état d'avancement des actions en groupe de projet et ajustez si nécessaire la politique de gestion des agressions.

### 5.3.3. Assurez le suivi des actions

Le plan de gestion des agressions et le plan d'implémentation doivent être évalués en permanence quant à leur caractère réalisable, quant au timing et quant à leur cohérence.

Ainsi, vérifiez en permanence si les actions planifiées sont effectivement réalisées. N'oubliez pas de collecter entre-temps les données nécessaires à l'évaluation.

Rappelez régulièrement au management et au chef de projet leurs responsabilités et leur engagement.

### Étape 5 – En résumé :

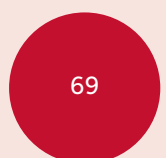
- La politique de gestion des agressions est prête à être mise en œuvre sous ses différentes formes (formations, aménagement des espaces visiteurs, organisation du support, ...).
- Au cours de cette phase, complétez le plan d'action par un planning concret, une ligne du temps et un plan d'implémentation.
- Communiquez au sujet de la (nouvelle) politique de gestion des agressions en accordant une attention particulière au lancement des actions.
- Continuez à informer au sujet des activités et sur le pourquoi de ces activités.
- Au cours de cette étape, ajustez la politique de gestion des agressions là où cela s'avère nécessaire, sur la base du feed-back.

## 5.4. Outils

**L'outil 15** énumère les formations qui peuvent être suivies à l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) dans le domaine de la gestion des agressions. Il comprend également la liste des centres de formation spécialisés qui encadrent la gestion des agressions.

**L'outil 16** est un exemple de brochure qui contient des conseils aux membres du personnel, brochure qui peut être adaptée à la spécificité de l'organisation.

**L'outil 17** évalue l'étape 5.



# Outil 15

## LISTE DES FORMATIONS ET DES CENTRES DE FORMATIONS

*Ce document donne un aperçu des formations existantes proposées par l'Institut de Formation de l'Administration fédérale qui s'inscrivent dans le domaine de la gestion des agressions. Y sont également énumérés les centres de formation spécialisés qui proposent des formations en matière de gestion des agressions.*

1. Au Service public fédéral Personnel et Organisation, l'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) :

- **pour tous les niveaux** : formations relatives à la compétence « Efficacité personnelle » :
  - Affirmation de soi, assertivité
  - Efficacité personnelle
  - Gestion du stress
  - Faire face aux situations d'intimidation et d'agression
  - Gérer les tâches et l'information
  - Communiquer plus efficacement dans ses relations professionnelles
  - Communiquer et gérer votre travail dans l'exercice de fonctions techniques
  - Teambuilding / Consolidation d'équipe
  - Travailler en équipe
  - Clés pour bien fonctionner dans un environnement professionnel pluriel
  - Les techniques de présentation
  - Gestion du temps
- **pour les niveaux A et B** (formation certifiée) : gestion de l'agressivité et gestion du temps dans le cadre d'une situation d'inspection/de contrôle.

Information et inscriptions : [www.IFA.be](http://www.IFA.be)

2. Au Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, le calendrier des formations sur le bien-être au travail peut être consulté sur [www.beswic.be](http://www.beswic.be). Le Belgian Safe Work Information Center (BeSWIC) ou Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail fait partie du réseau européen de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail et en constitue le Point d'Appui belge.

3. Tous les services externes reconnus en matière de prévention et protection au travail proposent des formations sur mesure pour le client. Les conditions sont définies par contrat. Ces informations figurent sur [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

4. D'autres instituts de formation spécialisés (liste non exhaustive) proposent des formations sur la gestion des agressions :

- Cosman Training Center, Industriezone Maalbeek, Industrialaan 2, 1702 Groot-Bijgaarden – [www.cosman.be](http://www.cosman.be) ;
- Crime Control NV, Tervuursevest 362, 3000 Leuven - [www.crimecontrol.be](http://www.crimecontrol.be) ;
- Institut belge de Victimologie (IBV), rue A. Lambiotte 106, 1030 Bruxelles – [www.victimology.be](http://www.victimology.be).



Cet institut propose et organise des supervisions spécialisées en psycho-traumatologie. Le public cible est constitué d'une part des psychothérapeutes et d'autre part des professionnels qui sont en contact avec des victimes ou des patients rencontrant des problèmes de crise intense ou de trauma psychique.

5. Des instituts de formation spécialisés donnent des formations à des personnes de confiance ou des formations en sécurité, ergonomie, premiers secours en cas d'accident (liste non exhaustive) :
  - Attentia Academie, route de Lennik 80, 1070 Bruxelles – [www.attentia.be](http://www.attentia.be) ;
  - Cresept (Centre de Recherche et d'Étude sur la Sécurité, l'Ergonomie et la Promotion des Conditions de Travail), Avenue W.A. Mozart 4, 1620 Drogenbos - [www.cresept.be](http://www.cresept.be) ;
  - Prevent-Lucina, Kasteel de Maurissens, Weligerveld 6, 3212 Pellenberg - [www.prevent.be](http://www.prevent.be) ou [www.lucina-academy.be](http://www.lucina-academy.be).
6. Chaque psychologue du travail, expert du travail, ... peut se spécialiser dans la matière des agressions au travail et peut donc éventuellement concevoir et donner un programme de formation sur mesure.



# Outil 16

## MODELE DE BROCHURE AVEC CONSEILS AUX MEMBRES DU PERSONNEL

*Ce document est un exemple de brochure avec des conseils adressés aux membres du personnel. Cette brochure peut être adaptée à la spécificité de l'organisation.*

<p><b>Agression</b></p> <p><b>Qu'est-ce que l'agression ?</b></p> <p>Tout comportement où un membre du personnel est menacé ou attaqué psychiquement ou physiquement lors de l'exercice de son travail.</p> <p><b>Les trois principales formes d'agression, et les plus fréquentes, sont :</b></p> <p>1° l'agression de frustration : Cette forme d'agression n'est pas ciblée, mais est une décharge de frustration, de stress et d'émotions accumulées. L'agression est liée au contexte, elle n'est pas ciblée sur la personne et peut arriver à tout le monde.</p> <p>2° l'agression psychopathologique : Ici, l'agression est le résultat par exemple d'un abus de consommation d'alcool, de médicaments ou de drogue. Elle se caractérise par un comportement bizarre, un regard étrange et des incohérences.</p>	<p>3° l'agression instrumentale : Il s'agit d'un comportement calculé, conscient où les menaces se font de plus en plus claires. Les personnes qui utilisent cette forme d'agression savent par expérience qu'elles arrivent à leur fin de cette façon. Le comportement agressif est ciblé sur la personne.</p> <p><b>Restez informé(e) de la politique menée en matière de gestion des agressions :</b></p> <p>1° lisez attentivement les directives / les notes rédigées en matière de comportement agressif / de violence ; 2° discutez éventuellement des directives à suivre en équipe, concluez des accords entre vous et ajustez-les.</p> <p>Procédures suivie (à compléter par l'organisation) :</p> <p>L'agression peut prendre des formes diverses : du ton qui monte à la violence physique en passant par la menace.</p>	<p><b>Que pouvez-vous faire vous-même en cas d'agression ?</b></p> <p>Votre comportement non verbal est important :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• restez calme et adoptez une attitude intéressée neutre</li> <li>• laissez la personne reprendre son calme</li> <li>• montrez que vous êtes à l'écoute, mais n'entrez pas dans la discussion</li> <li>• expliquez-lui aimablement pourquoi les choses sont telles qu'elles sont</li> <li>• parlez calmement et d'une voix assurée</li> <li>• attendez que la personne se soit un peu calmée et prenez ensuite la direction de l'entretien</li> <li>• évitez le contact physique</li> <li>• abordez le problème ensemble pour montrer que vous avez bien compris la situation et discutez des solutions possibles</li> <li>• si nécessaire, répétez votre message</li> <li>• confrontez la personne aux conséquences de ses actes</li> <li>• ne partez pas, mais gardez vos distances</li> <li>• clôturez l'entretien et partez sans susciter de l'irritation</li> <li>• posez des limites au comportement, mais ne rejetez pas la personne</li> </ul>
---	--	---

<p><b>Comment reconnaître les signes avant-coureurs de l'agression ?</b></p> <p>L'agresseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• est agité,</li> <li>• parle vite et à voix haute,</li> <li>• transpire davantage,</li> <li>• tremble éventuellement des bras et des jambes,</li> <li>• serre les poings,</li> <li>• marche de long en large,</li> <li>• montre des signes d'impatience,</li> <li>• a les bras croisés sur la poitrine et les épaules relevées,</li> <li>• a les lèvres serrées et les narines élargies,</li> <li>• ouvre grand les yeux et fronce les sourcils,</li> <li>• soupire bruyamment, retient parfois sa respiration plus longtemps.</li> </ul>	<p><b>Quand les choses dérapent, tenez compte des conseils suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• restez calme,</li> <li>• ne jouez pas les héros,</li> <li>• si possible, veillez à avoir l'assistance de collègues ou de la surveillance,</li> <li>• faites un signalement clair de l'agresseur,</li> <li>• mentionnez toujours l'incident à votre supérieur,</li> <li>• parlez-en lors de la réunion de staff suivante,</li> <li>• notez le nom et le numéro de téléphone des témoins éventuels.</li> </ul> <p><b>Donnez un signal clair à votre employeur :</b></p> <p><b>Complétez le formulaire de déclaration de violence, harcèlement moral et sexuel externes !</b></p>	<p><b>À éviter :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entrer dans la discussion,</li> <li>• montrer la personne du doigt ou la toucher,</li> <li>• laisser les choses suivre leur cours,</li> <li>• céder, l'expérience montre que céder peut donner lieu à une nouvelle agression,</li> <li>• se réfugier dans le travail,</li> <li>• vous laisser guider par vos émotions à ce moment-là,</li> <li>• réagir trop vite : demandez un temps de réflexion et revenez plus tard sur la situation.</li> </ul> <p><b>Si vous avez besoin d'un entretien, contactez :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• votre supérieur</li> <li>• un collègue</li> <li>• une personne de confiance</li> <li>• le conseiller en prévention psychosociale.</li> </ul>
---	---	--

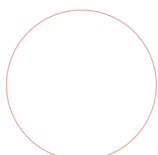
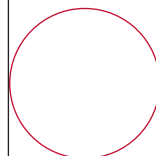
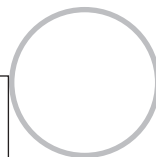


# Outil 17

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 5

*Cette check-list permet de vérifier si toutes les sous-étapes de l'étape 5 ont été réalisées.*

	OUI	NON
A-t-on rédigé un plan d'implémentation ?		
A-t-on déterminé qui fait quoi et quand ?		
Y a-t-il un planning en termes de :		
- coûts ?		
- exécution ?		
- communication ?		
- suivi ?		
L'avancement du projet est-il régulièrement abordé :		
- en groupe de projet ?		
- par le management ?		
- avec les éventuels groupes cibles ?		
- avec l'ensemble de l'organisation ?		
Y a-t-il une communication régulière sur la progression de l'implémentation de la politique ?		
Le projet se déroule-t-il selon le plan ?		
Actions à entreprendre :		
-		
-		
-		



# Etape 6

## ÉVALUEZ LA POLITIQUE DE GESTION DES AGRESSIONS

### 6.1. Objectifs

- Rédiger un plan d'évaluation concernant la politique de gestion des agressions : évaluation du processus, des actions et des conséquences ;
- Corriger le plan de gestion des agressions, si cela s'avère nécessaire.

### 6.2. Contexte

Pour pouvoir vérifier si la politique de gestion des agressions a du succès et si les objectifs du projet sont atteints, il est important de procéder à une évaluation. Cette étape prévoit donc l'établissement et la mise en œuvre d'un plan d'évaluation.

Évaluer signifie rester ouvert aux ajustements et tirer enseignement des expériences passées. L'évaluation, basée sur le feed-back, peut mettre en lumière les éventuels points faibles du plan de gestion des agressions. C'est par conséquent une étape incontournable pour la suite du processus.

L'évaluation est présente à chaque étape de la politique de gestion des agressions. Au terme de chaque étape, un schéma d'évaluation est prévu afin d'évaluer l'étape au niveau du processus.

Outre cette évaluation constante, il est important de travailler avec un plan d'évaluation et un rapport d'évaluation.

### 6.3. Méthode de travail

#### 6.3.1. Dressez un plan d'évaluation et évaluez la politique de gestion des agressions

Une évaluation s'opère à deux niveaux : le processus d'une part, et les effets et les conséquences d'autre part.

Pour l'évaluation du processus, on se penche sur l'implémentation du projet et on vérifie comment les choses se déroulent dans la pratique.

L'évaluation des effets vise à donner une image des résultats à court terme et à long terme, pour déterminer notamment si les objectifs du projet à court terme et à long terme ont été atteints. Dans ce cadre, on examine les effets économiques du projet sur l'organisation. L'analyse coût-bénéfice porte notamment sur le coût effectif du projet et sur les effets positifs sur le personnel et l'absentéisme. L'environnement est évalué en observant par exemple les modifications dans le modèle de comportement des visiteurs.

L'évaluation est en partie basée sur des données déjà rassemblées au cours des différentes étapes et lors des évaluations intermédiaires qui ont lieu à la fin de chaque étape.

Facteurs pouvant influencer les chances de réussite de la politique de gestion des agressions :

- manque de support du management
- changement de priorités sur le lieu de travail
- manque de professionnels pour encadrer l'instauration
- barrières financières et limites de temps
- timing
- intérêts contradictoires entre le management et le personnel

### 6.3.2. Rapportez et communiquez

Rapportez et communiquez les résultats. Collectez toutes les données de l'évaluation et faites-en un rapport, éventuellement avec une présentation au management par le groupe de projet. Communiquez aussi aux membres du personnel en plaçant par exemple un article sur l'intranet ou en plaçant le sujet à l'agenda d'un comité de concertation.

Facteurs donnant une indication :

- pour l'évaluation de l'implémentation du projet :
  - l'engagement du management
  - la satisfaction du management
  - la satisfaction des membres du personnel
  - l'implémentation même
  - le déroulement des actions planifiées
  - le nombre de problèmes rencontrés lors de l'exécution de la politique de gestion des agressions
- pour l'évaluation des résultats des mesures à court terme :
  - la satisfaction au travail
  - la réduction du nombre de cas d'agression
  - le taux de réduction de l'absentéisme

- pour l'évaluation des résultats des mesures à long terme :
  - les chiffres de l'absentéisme
  - les chiffres des incapacités de travail à court terme et à long terme
  - les chiffres des accidents du travail
  - le nombre de plaintes en matière de stress psychique et social
  - le nombre de plaintes en matière de pression du travail
  - le nombre de cas d'agression
- pour l'évaluation des résultats des mesures financières :
  - les coûts liés à l'absentéisme
  - les coûts liés à l'incapacité de travail
  - les coûts liés à l'encadrement et au suivi

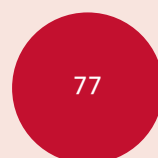
#### Étape 6 – En résumé :

- Examinez la manière dont le projet s'est déroulé et si les objectifs visés ont été atteints après l'implémentation de la nouvelle politique de gestion des agressions.
- Évaluez la satisfaction du personnel, l'aménagement des espaces de travail, le support en cas d'agression, le nombre d'accidents du travail, ...
- Observez également les effets sur l'absentéisme à plus long terme.
- Corrigez les actions existantes et introduisez de nouvelles actions sur la base de cette évaluation.
- N'oubliez pas de publier les résultats de l'évaluation.

## 6.4. Outils

L'outil 18 est la fiche d'évaluation finale du projet.

L'outil 19 évalue l'étape 6.



# Outil 18

## FICHE D'ÉVALUATION FINALE DU PROJET

*L'objectif de ce document consiste à réaliser une évaluation des produits finaux, des moyens, du timing, des modifications par rapport à la fiche de projet initiale, du déroulement du projet et des services prestés dans le cadre du projet. Le document contient également des directives et des conseils pour le suivi du projet.*

Nom du projet	ID Projet
	Programme

Type de projet	Année budgétaire	Date de début	Date de fin

	Prénom	Nom	Tél	E-Mail
Sponsor				
Chef de projet				
Resp. budget				

	Approbation		
	Date	Par	Remarques
Fiche de projet			

Version évaluation	Date	Auteur	Remarques



**1. Produits finaux**

Produit	Description	Critères d'acceptation	Livré le	Remarques

**2. Moyens**

	Type	Budget	Réel	Remarques
Financiers	Fonctionnement			
	Modernisation			
	Formation			
	Selor			
	Autres			
Personnel	Interne			
	Externe			
Divers				



**3. Timing**

Phase ID	Date de fin prévue	Date de fin	Milestone ID	Description	Date prévue	Date

**4. Changements par rapport à la fiche d'origine**

Changement	Phase	Impact

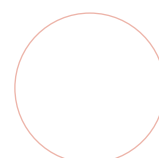
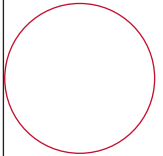
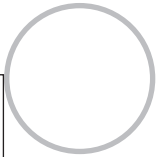
**5. Discussion du déroulement du projet****6. Directives et avis en matière de suivi****7. Évaluation des services prestés**

# Outil 19

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 6

*Cette check-list permet de vérifier si toutes les étapes de l'étape 6 ont été réalisées.*

	OUI	NON
A-t-on rédigé un plan d'évaluation de la politique de gestion des agressions ?		
La fiche d'évaluation du projet a-t-elle été suivie ?		
Y a-t-il des facteurs critiques de succès ?		
A-t-on constaté des problèmes ?		
Est-il nécessaire de corriger la politique de gestion des agressions ?		
Les résultats de l'évaluation ont-ils été rapportés au groupe de projet ?		
A-t-on rédigé un rapport sur les résultats de l'évaluation ?		
Le rapport et les résultats de l'évaluation ont-ils été discutés avec le management ?		
A-t-on procédé à une communication sur l'évaluation de la politique de gestion des agressions ?		
Le projet se déroule-t-il selon le plan ?		
Actions à entreprendre :		
-		
-		
-		





# Etape 7

## ADAPTEZ LA POLITIQUE DE GESTION DES AGRESSIONS

### 7.1. Objectifs

- Garantir la continuité du projet en intégrant la politique de gestion des agressions dans la politique globale de prévention ;
- Améliorer la politique de gestion des agressions au moyen d'une évaluation permanente.

### 7.2. Contexte

Il serait dommage de ranger au placard un vaste projet tel que celui-ci après avoir élaboré le plan par étapes. Non seulement en raison des efforts consentis dans tous les domaines, mais aussi en raison des résultats qu'il a permis d'obtenir. Certaines modifications testées et donnant un bon résultat peuvent être intégrées de façon structurelle et certaines actions peuvent se répéter régulièrement.

Il serait préférable encore de poursuivre les efforts et de continuer à évaluer et à proposer de nouvelles initiatives. Le succès de la politique de gestion des agressions ou des nouvelles actions, même occasionnelles, peuvent aussi être l'occasion de se pencher sur d'autres sujets que l'agression, comme par exemple l'alcool et la drogue.

Cette phase doit donc assurément faire partie de chaque plan par étapes, étant donné qu'il s'agit d'une étape incontournable sur la voie de la prévention et du changement de comportement.

Promouvoir le bien-être des membres du personnel au travail est un processus continu au sein de l'organisation. Dans ce cadre, les actions isolées doivent être intégrées dans une approche globale de la prévention au travail.

Examinez donc périodiquement la situation en matière de gestion des agressions à l'aide de ce plan par étapes. Corrigez-le sur base de l'évaluation.

### 7.3. Méthode de travail

Une fois la politique de gestion des agressions instaurée, il est important de maintenir le thème de l'agression au centre de l'attention. Cela peut se faire en continuant à prévoir des actions d'information et de sensibilisation.

Il est recommandé de corriger chaque année la politique existante en matière de gestion

des agressions. Ce plan par étapes peut servir de fil conducteur à cet effet.

Le suivi et la révision de la politique de gestion des agressions relèvent aussi des tâches du groupe de projet. Les nouvelles propositions et les adaptations de la politique de gestion des agressions doivent être discutées en groupe de travail et soumises à l'accord du management. La révision annuelle de la politique de prévention est un bon moment pour réviser la politique de gestion des agressions et éventuellement la corriger ou définir de nouveaux accents.

#### Étape 7 – En résumé :

- La politique de gestion des agressions sera à nouveau évaluée périodiquement à l'aide de ce plan par étapes, ce qui garantira la continuité du projet.
- Chaque année, on peut utiliser de nouveaux points d'application, comme les campagnes nationales, les workshops, ... pour maintenir la gestion des agressions au centre de l'attention.
- Étant donné que ce plan par étapes se concentre essentiellement sur l'agression par des tiers, on peut éventuellement prévoir lors d'une prochaine phase d'utiliser aussi les agressions entre membres du personnel et les agressions vis-à-vis des bâtiments et du matériel comme point de départ pour élargir la politique existante en matière de gestion des agressions.

## 7.4. Outil

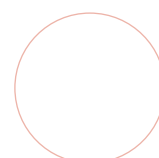
L'outil 20 évalue l'étape 7.

# Outil 20

## FICHE D'ÉVALUATION ÉTAPE 7

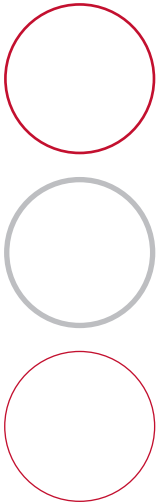
*Cette check-list permet de vérifier si toutes les sous-étapes de l'étape 7 ont été réalisées.*

	OUI	NON
La continuité de la politique de gestion des agressions sera-t-elle garantie ?		
Va-t-on entreprendre d'autres actions ?		
A-t-on mis en place une évaluation permanente ?		
La fréquence de cette évaluation a-t-elle été déterminée ?		
A-t-on déterminé qui réalisera cette évaluation ?		
Y a-t-il un rapport au sujet de l'évaluation ?		
Ce rapport est-il soumis au management ?		
Y a-t-il une communication relative au contenu de ce rapport ?		
Actions à entreprendre :		
-		
-		
-		





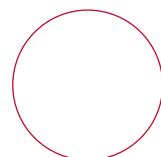




# Informations

## 1. Réglementation en bref

- La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail :
  - impose de prendre les mesures de prévention nécessaires pour promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exercice de leur travail ;
  - sur la base d'une analyse des risques (identification des dangers pour le bien-être, détermination et définition des risques pour le bien-être, évaluation des risques pour le bien-être) ;
  - ces mesures ont pour objectif de prévenir, limiter et lutter contre les risques et les dommages.
- La loi du 10 janvier 2007 modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (M.B. du 06.06.2007) :
  - oblige l'employeur à veiller à ce que les travailleurs, victimes d'un acte de violence commis par une personne externe, reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisé(e)s, dont l'employeur supporte les coûts (article 32quinquies inséré dans la loi de 1996).
- La loi du 20 décembre 2006 (M.B. du 12.02.2007) – droit pénal :
  - prévoit une peine plus lourde pour les auteurs d'actes de violence à l'encontre d'un agent d'un service public (articles 279bis, 281 et 281bis).
- L'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail (M.B. du 31.03.1998) :
  - impose une approche planifiée et structurée de la prévention ;
  - sur la base d'une analyse des risques réalisée au niveau de l'organisation dans son ensemble, au niveau de chaque groupe de postes de travail ou de fonctions et au niveau de l'individu ;
  - dans le but de mener une politique de prévention ;
  - de rédiger et mettre en œuvre un plan global de prévention (plan d'action annuel) ;
  - ce plan de prévention est porté à la connaissance de tous les travailleurs.
- L'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail, dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail (M.B. du 06.06.2007) :
  - stipule que l'identification, la définition et l'évaluation des situations qui peuvent donner lieu à l'apparition d'une charge psychosociale s'effectuent au moyen d'une analyse des risques ;
  - impose la tenue d'un registre des faits de violence commis au sein de l'organisation ;



- définit le statut de la personne de confiance ;
- énumère les tâches du conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail et de la personne de confiance ;
- prévoit une procédure de plainte (procédure interne, s'adresser à la direction régionale Contrôle du bien-être au travail, procédure judiciaire).

**Il est possible de suivre les modifications de la réglementation :**

- au **Moniteur Belge**, [www.moniteur.be](http://www.moniteur.be) ;
- au **SPF Emploi, Travail et Concertation sociale**, [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be).

## 2. Adresses utiles

- SPF Personnel et Organisation, Rue de la Loi 51, 1040 Bruxelles, tél. : 02.790.58.00, fax : 02.790.58.99, e-mail : [bien-etre@p-o.belgium.be](mailto:bien-etre@p-o.belgium.be), site web : [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, rue Ernest Blérot 1, 1070 Bruxelles, tél. : 02.233.41.11, fax : 02.233.44.88, e-mail : [spf@emploi.belgique.be](mailto:spf@emploi.belgique.be), site web : [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)
- Service commun pour la Prévention et la Protection au Travail, Boulevard Simon Bolivar 30/4, 1000 Bruxelles, pas de numéro de téléphone général, fax : 02.524.77.00, e-mail : [info@empreva.be](mailto:info@empreva.be), site web : [www.empreva.be](http://www.empreva.be)

**Organismes actifs dans le domaine de la prévention de la violence au travail :**

- CEPS, Centre Européen Pour la Sécurité, rue de la Providence 114, 6030 Charleroi, tél. : 071.31.56.46, fax : 071.31.39.60, e-mail : [ceps.charleroi@ceps-esm.be](mailto:ceps.charleroi@ceps-esm.be), site web : [www.ceps-esm.be](http://www.ceps-esm.be)
- Cosman Training Center, Industriezone Maalbeek, Industrielaan 2, 1702 Groot-Bijgaarden, tél. : 02.453.25.56, fax : 02.463.17.06, e-mail : [info@cosman.be](mailto:info@cosman.be), site web : [www.cosman.be](http://www.cosman.be)
- Crime Control, Tervuursevest 362, 3000 Leuven, tél. : 016.23.11.67, fax : 016.23.27.75, e-mail : [info@crimecontrol.be](mailto:info@crimecontrol.be), site web : [www.crimecontrol.be](http://www.crimecontrol.be)
- IVP/POBOS, Leopoldstraat 39, 2800 Mechelen, tél. : 015.44.54.74, fax : 015.44.54.75, e-mail : [info@pobos.be](mailto:info@pobos.be), site web : [www.pobos.be](http://www.pobos.be)
- SKAN Performance Management, Geldenaakse Vest 104, 3000 Leuven, tél. : 016.29.57.00, fax : 016.29.57.01, e-mail : [info@skan.be](mailto:info@skan.be), site web : [www.skan.be](http://www.skan.be)

**Associations d'aide aux victimes de stress post-traumatique :**

- IVP/POBOS (Schoutten & Nelissen België bvba), Leopoldstraat 39, 2800 Mechelen, est un centre de consultation pour le bien-être, compétent pour l'ensemble de la Belgique et actif dans quatre domaines : prise en charge après trauma, aide en cas de comportements indésirables, aide psychosociale et coaching individuel en cas de stress, burn-out, conflits, Site web : [www.pobos.be](http://www.pobos.be) ;
- Le Service d'Intervention psychosociale urgente (SISU) et le Centre de Traitement des Traumas (CTT) de la Croix-Rouge. Objectif du SISU : prévenir les blessures psychosociales successives faisant suite à un événement critique. Site web : [www.croixrouge.be](http://www.croixrouge.be) ;
- Les services externes pour la prévention et la protection au travail proposent également des interventions aux victimes en cas d'événements traumatiques (comme Medisud, Idewe, Securex, ...)
- Les « Centra Algemeen Welzijnswerk » sont ouverts aux personnes qui ont des questions et des problèmes en matière de bien-être (problèmes relationnels, solitude, stress, ...). Ces centres proposent une aide de première ligne. Ils donnent des informations, des conseils, proposent un accueil, une aide pratique, une aide de crise et un accompagnement (psychosocial). Il y a un service d'aide aux victimes dans chaque arrondissement judiciaire. Site web : [www.caw.be](http://www.caw.be).

## 3. Bibliographie

### Communication de crise et gestion de crise

- BOULOGNE, G.F., Crisiscommunicatie, Kluwer (Mechelen), 2003 - ISBN 9789014097312
- GUERIN-TALPIN, G., Communication de crise, Editions Préventique (Bordeaux), 2003 - ISBN 2 911221 16 8
- LIBAERT, Thierry, La communication de crise, Dunod (Paris), 2005 – ISBN 978 2 10 049426 2
- REGTVOORT, Frank et SIEPEL, Hans, Risico- en crisiscommunicatie. Succesfactor in crisissituaties, Coutinho Uitgeverij (Bussem), 2007 – ISBN 9789046900802
- ZANDERS, Arthur, Crisismanagement. Organisaties bij crisis en calamiteiten, Coutinho Uitgeverij (Bussem), 2008 – ISBN 9789046900437

### Communication

- CASTELLS, Manuel, Communication power, Oxford University Press (New York), 2009 – ISBN 978 0 19 956 704 1
- EVANS, Patricia et RICARD, Karen, Les hommes qui frappent avec les mots : se libérer de la violence verbale, Les éditions de l'homme (Quebec), 2008 – ISBN 978 2 7619 2406 1
- FUSTIER, Michel, Exercices pratiques de communication: 30 exercices pour acquérir les bons réflexes, Editions d'organisation (Paris), 2008 – ISBN 978 2 212 54187 8
- GUHRS, Manfred et NOWAK, Claus, Het constructieve gesprek, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2009 – ISBN 978 90 6665 330 6
- HOOGDUIJN, Kees et HOOGDUIJN, W.A., Omgaan met moeilijke mensen. Naar een professionele aanpak, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2007 – ISBN 9789085064824
- JANSSEN, Hans, Als praten bij je werk hoort. Gespreksvaardigheden voor hulp- en dienstverleners, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2005 – ISBN 9789085062035
- LICETTE, Charline, Maîtriser la parole en public, Studyrara (Levillois-Perret), 2008 – ISBN 978 2 7590 0429 4
- NAUTA, Aukje et VAN SLOTEN, Guurtje, De dialoog als vroege Poortwachter: het voorkomen van verzuim door onbalans, Uitgeverij Van Gorcum (Assen), 2004 – ISBN 90 232 3922 9
- NIVOIX, Marie-Claude et LEBRETON, Philippe, L'art de convaincre: du bon usage des techniques d'influence, Editions d'organisation (Paris), 2008 – ISBN 978 2 212 53954 7
- VAN CRAEN, W., Omgaan met anderen. Een communicatiekunst, Acco (Leuven), 2005 – ISBN 9789033458354
- VAN DEN BROECK, Loek, Gesprekstechnieken, Kluwer (Mechelen), 2006 – ISBN 9789046507797
- ZEMOR, Pierre, La communication publique, PUF (Paris), 2008 – ISBN 978 2 13 056410 2

### Auteurs d'agression et de violence

- BEKE, Balthazar, ARTS, Nicole et GIESBERTS, Marije, Veelplegers geweld. Van typologie naar aanpak, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2005 – ISBN 978 90 6665 686 3
- DECLERCQ, Frederic, Seksuele, geweld- en levensdelicten. Psychopathologie van daders, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033468599
- WALRAVENS, Geertje, VANHOECK, Kris, VAN CANEGEM, Filip et OPSTEYN, Jessica, Zeg het aan (n) iemand. Therapie voor plegers van zedenfeiten, Acco (Leuven), 2006 – ISBN 9789033459313

### Non-violence

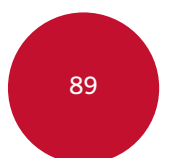
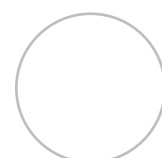
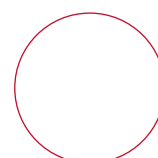
- HOVELYNCK, Johan, DE WEERDT, Sven, DEWULF, Art et BOUWER, René, Relationeel organiseren: samen leren en werken in en tussen organisaties, Lannoo (Leuven), 2006 – ISBN 978 90 209 6720 3
- KELLY, William, Violence to non-violence: individual perspectives, communal voices: an anthology, Harwood (Chur), 1994 – ISBN 976 8097 88 4
- MOL, Justine, De giraf en de jakhals in ons. Over geweldloos communiceren, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2008 – ISBN 978 90 6665 828 8
- ROSENBERG, Marshall B., GANDHI, Arun, VAN DER VEEN, Pieter et VAN SOELEN, Chiel, Geweldloze communicatie: ontwapend en doeltreffend, Uitgeverij Lemniscaat (Rotterdam), 2007 – ISBN 978 90 5637 854 7
- SALZBERG, Sharon, De kracht van vriendelijkheid. Anders leven met liefde en mededogen, Uitgeverij Panta Rhei (Katwijk aan Zee) – ISBN 978 90 8840 011 7

### Réparation et médiation

- APOL, G., UITSLAG, M.C.L., REIJERKERK, L. et KALFF, S.F., Conflicthantering en mediation, Coutinho Uitgeverij (Bussem), 2006 – ISBN 9789046900048
- LAUWAERT, K., Herstelrecht en procedurele waarborgen, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789046601525
- MOSTINCKX, J., Welzijnsbemiddeling, cahiers voor de welzijnswerker, Kluwer (Mechelen), 2004 – ISBN 9789046503812
- SUGGNOME vzw, Waarom? Slachtoffer-dader bemiddeling in Vlaanderen, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044118902

### Gestion de l'agression et approche de l'agression

- BERNARD, Jan, Over de rooie. Omgaan met woede en agressie, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2002 – ISBN 9789053527085



- BERTHOUMIEUX, Claude, *Vivre après une agression: comment traverser le miroir de la violence*, Le Souffle d'Or (Barret-Le-Bas), 2005 – ISBN 2 84058 280 5
- BOONEN, Roger, GEWELDig, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044119640
- CHEVALIER, Christine, *Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflits, stress et agressivité*, Dunod (Paris), 2006 – ISBN 2 10 049701 4
- DE VRIES, Joke, *Geweld: fenomeen, het trauma en de verwerking*, Uitgeverij De Tijdstroom (Utrecht), 2006 – ISBN 90 5898 104 5
- EVANS, Patricia et RICARD, Karen, *Les hommes qui frappent avec les mots : se libérer de la violence verbale*, Les éditions de l'homme (Quebec), 2008 – ISBN 978 2 7619 2406 1
- GROENEN, Anne, *Stalking. Risicofactoren voor fysiek geweld*, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789046600757
- HOLITZKA, Marlies et REMMERT, Elisabeth, *Systematische organisatieopstellingen. Conflictoplossing voor bedrijfsleven en beroep*, Uitgeverij Panta Rhei (Katwijk aan Zee) – ISBN 90 76771 56 1
- HOOGDUIN, Kees en HOOGDUIN, W.A., *Omgaan met moeilijke mensen. Naar een professionele aanpak*, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2007 – ISBN 9789085064824
- JANSSEN, Hans, *Als praten bij je werk hoort. Gespreksvaardigheden voor hulp- en dienstverleners*, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2005 – ISBN 9789085062035
- KELLY, William, *Violence to non-violence: individual perspectives, communal voices: an anthology*, Harwood (Chur), 1994 – ISBN 9768097884
- KLAASSEN, A., *Agressiebeheersing*, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 9789013007107
- PORTMANN, Rosemarie, *Speels omgaan met agressie. 134 spelletjes en oefeningen om op een creatieve manier conflicten op te lossen*, Uitgeverij Panta Rhei (Katwijk aan Zee) – ISBN 90 73207 88 6
- RAAD VOOR MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING, *Straf en zorg: een paar apart. Passende interventies bij delictplegers met psychische en psychiatrische problemen*, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2007 – ISBN 978 90 6665 830 1
- RODENKO, O. et VAN DER HAER, B., *Zinloos geweld bestaat niet*, Uitgeverij SWP (Amsterdam) – ISBN 978 90 6665 383 2 (uitverkocht)
- SCHUUR, Geuk, *Omgaan met agressie*, Bohn Stafleu van Loghum (Houten), 2005 – ISBN 90 313 4495 8
- VAN DEN MUIJSENBERG, Henk, *Omgaan met agressie en vervelend gedrag*, Thema (Zaltbommel), 2008 – ISBN 978 90 5871 059 8
- VAN DOREMALEN, Hans et VERVOORT, Melani, *Effectief omgaan met agressie en zinloos geweld: calamiteiten en de verwerking ervan*, Elsevier Gezondheidszorg (Maarssen), 2005 – ISBN 90 352 2792 1
- VAN MARWIJK, Frank, *Manipuleren kun je leren: controle over anderen en jezelf*, Haystack (Zaltbommel), 2009 – ISBN 978 9077 8814 91
- VAN MEURS, Rob, ROEST, Herman et KONING Hans, *Agressiemanagement*, Academie Service (Schoonhoven), 2002 – ISBN 90 5261 423 7
- VAN TILBURG, E., *Agressie. Praktijkboek voor hulpverleners, begeleiders en leerkrachten*, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044114300
- VANSCHOENWINKEL, Ria, VAN DE GUCHT, Erik, MEERS, Manu, VAN DER AUWERA, M., DURANG, A., DE SMEDT, J., VERLEYEN, G. en LIVIJNS, M., *Omgaan met en aanpak van agressie (Reeks: zorgen in de praktijk)*, Kluwer (Diegem), 2003 – ISBN 9789059287167
- WESTERVELD, Ton, *Omgaan met agressie kun je leren*, Academie Service (Den Haag), 2004 ISBN 90 5261 492 X

### Gestion de conflits

- BUITINGA, K., CAUFFMAN, L. et STRUIK, C., *Conflictadvisering. Mogelijkheden voor een kortdurende oplossingsgerichte benadering (Fontys-OSO-Reeks, nr. 7)*, Garant Uitgevers nv (Appeldoorn) – ISBN 9789044114171
- CHEVALIER, Christine, *Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflits, stress et agressivité*, Dunod (Paris), 2006 – ISBN 2 10 049701 4
- Direction générale Humanisation du Travail, *Agir sur les souffrances relationnelles au travail. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), novembre 2006
- GRIENBERG, M., GOLDRATT, R., GLATTER, G. et KNIBBE, A., *Conflicten. Gids voor leren en samenleven*, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033470912
- HOOGDUIN, C.A.L. et HOOGDUIN, W.A., *Omgaan met moeilijke mensen: naar een professionele aanpak*, Cure and care publications (Nijmegen), 2005 – ISBN 90 76754 32 2
- JUES, Jean-Paul, *Résoudre les conflits par l'approche paradoxale*, Marabout (Allier), 1996 – ISBN 2 501 02323 4
- LAMAIN – VAN DER SLUIJS, M.J., *Ruzies .....oplossen met KLOP*, Garant Uitgevers nv (Appeldoorn) – ISBN 9789044110456
- SAGEL - GRANDE, I., *Models of conflict resolution*, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789062156511

### Violence et harcèlement

- Direction générale Humanisation du Travail, *Violence au travail, harcèlement moral et sexuel: synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les conséquences pour les travailleurs féminins et masculins*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), avril 2003

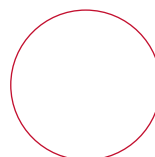
- Direction générale Humanisation du Travail, Rapport d'évaluation sur la loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), juillet 2004
- Direction générale Humanisation du Travail, Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail: facteurs de risque organisationnels, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), septembre 2006
- Direction générale Humanisation du Travail, Aspects psychosociaux – Série Stratégie SOBANE: gestion des risques professionnels, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), février 2008
- Direction générale Humanisation du Travail, Vademecum de diagnostic des cas de souffrance relationnelle au travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), mai 2007
- Direction générale Humanisation du Travail, Les souffrances relationnelles au travail: outil de sensibilisation (dvd), SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), 2007
- HANOT, Denis, Les sanctions du harcèlement au travail dans les secteurs privés et publics: les sanctions pénales, L'Harmattan (Paris), 2008 – ISBN 978 2 296 06589 5
- OPDEBEECK, Sybillie, Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: een situering van de problemen rond pesten, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk, Kluwer (Mechelen), 2004 – ISBN 9789046502518
- RAVISY, Philippe, Le harcèlement moral au travail, Delmas (Paris), 2007 – ISBN 978 2 247 07622 2
- TREMEUR, Muriel et DOUEDAR, Karim, Fonctionnaires: comment réagir face au harcèlement moral ou sexuel ?, Editions Du Papyrus (Montreuil), 2008 – ISBN 978 2 87603 201 9
- TREMEUR, Muriel et DOUEDAR, Karim, Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral et sexuel, Editions Du Papyrus (Montreuil), 2008 – ISBN 978 2 87603 200 2

### Prise en charge et suivi

- DE SOIR, E. et VERMEIREN, E., Les debriefings psychologiques en question, Garant Uitgevers n.v. (Antwerpen) – ISBN 9789044113358
- DE SOIR, E., DAUBECHIES, F. et VAN DEN STEEN, P., Stress et trauma en milieu policier, Garant Uitgevers n.v. (Antwerpen) – ISBN 9789046600580
- DE VRIES, Joke, Geweld: fenomeen, het trauma en de verwerking, Uitgeverij De Tijdstroom (Utrecht), 2006 – ISBN 90 5898 104 5
- MITTENDORF, Carlo, Ik ben er kapot van. Over psychotrauma en de verwerking van schokkende gebeurtenissen, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2000 – ISBN 9789053523087
- SHAPIRO, F. et FORREST, M. Silk, EMDR: Vernieuwende therapie tegen angst, stress en trauma, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044117721
- VAN DEN BROECK, D., Trauma in de frontlijn, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044123036
- WOLF, Judith, Vrouwenhulpverlening in praktijk. Hulpverlening aan vrouwen met ernstige trauma's na seksueel geweld, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2001 – ISBN 978 90 6665 422 8

### Développement de l'organisation et de la politique

- ALLEN, David et EDERY, Michel, S'organiser pour réussir: getting things done, Leduc S. Editions (Paris), 2008 – ISBN 978 2 84899 209 9
- BUSCATTO, Marie, LORIOU, Marc et WELLER, Jean-Marc, Au-delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contact des usagers, Eres (Ramonville Sainte-Agne), 2008 – ISBN 978 2 7492 0849 7
- CEVORA, Klachtenbehandeling, (CEVORA-reeks – opleidingen, nr. 2), Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789053506677
- DE GRAAF, Anne et LEVY, Joost, Klimaatverandering in organisaties. Leiderschap maakt het verschil, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2008 – ISBN 978 90 6665 991 9
- DE HERT, M., VAN DEN BROECK, S. et VAN NUFFEL, S., Naar een geestelijke gezonde samenleving, Kluwer (Mechelen), 2000 – ISBN 9789055836147
- DEMAÏTRE, B. et EECKMAN, E., Horen, zien, ....praten! De interne communicatie in uw bedrijf, Kluwer (Mechelen), 2003 – ISBN 9789059282810
- GIELEN, Helga, Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek, Acco (Leuven), 2005 – ISBN 9789033459306
- KUSTERMANS et VERMEIRE, M., Verbeteren van arbeidskwaliteit door organisatieontwikkeling. Strategieën, methoden en praktijkvoorbeelden voor gezondheids- en welzijnswerkers, Garant Uitgevers nv. (Antwerpen) – ISBN 9789053504673
- VOCA, Leren in veelvoud, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044111934
- MAES, Guido, De kracht van human resources. Handboek strategisch human resources management, Acco (Leuven), 2006 – ISBN 9789033462634
- MOREELS, Ann, Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers, Kluwer (Mechelen), 2005 – ISBN 9789046507629
- ROOSE, H., Managen van een netwerkorganisatie, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044112719
- SAINT-ONGE, Sylvie et HAINES, Victor, Gestion des performances au travail : bilan des connaissances, De Boeck Université (Bruxelles), 2007 – ISBN 978 2 8041 5195 9
- SAVOYAT, Bruno, De geheimen van efficiency, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2004 – ISBN 978 90 6665 520 1
- SEYNAEVE, Katrien, Praktijkgids competentieontwikkeling, Acco (Leuven), 2006 – ISBN 9789033462412
- SIEBENS, H., Over inspraak gesproken, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789053507629



- TENNEKES, Organisatiecultuur. Een antropologische visie, Garant Uitgevers nv (Appeldoorn) – ISBN 9789053503768
- VALLET, Nathalie, Management van organisaties. Een caleidoscopische blik, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033470516
- VAN HOOTEGEM, Geert, VAN AMELSFORT, Pierre, VAN BEECK, Gert et HUYS, Rik, Anders organiseren en beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033470332
- VAN OS, J., BONNEWYN, A., BRUFFAERTS, R., DEMAREST, S., DEMYTTENAERE, K., HOSMAN, C. et RUITER, M., Geestelijke gezondheid en preventie - bouwstenen voor beleid en praktijk, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 9789046517659

### Harcèlement moral ou sexuel

- CORDIER, Jean-Philippe et BRASSEUR, Paul, Le bien-être psychosocial au travail : harcèlement moral, harcèlement sexuel, violence, stress, conflits, ..., Kluwer (Waterloo), 2009 – ISBN 978 90 8670 624 2
- D'HERTEFELT, Hugo, Psychosociale arbeidsbelasting, Kluwer (Mechelen), 2009 – ISBN 9789046520413
- HANOT, Denis, Les sanctions du harcèlement au travail dans les secteurs privés et publics: les sanctions pénales, L'Harmattan (Paris), 2008 – ISBN 978 2 296 06589 5
- HIRIGOYEN, Marie-France et VAN VELSEN, Marjolein, Pesten en treiteren : psychisch geweld in het dagelijkse leven, Wereldbibliotheek (Amsterdam), 2006 – ISBN 90 284 1914 4
- KOENDERS, H., DIEHL, P.J. et STOFFELSEN, J., Psychosociale arbeidsbelasting in 100 vragen, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 9789013040906
- TREMEUR, Muriel et DOUEDAR, Karim, Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral et sexuel, Editions Du Papyrus (Montreuil), 2008 – ISBN 978 2 87603 200 2
- TULLENERS, Astrid, Pesten. Mijn boek over durf en zelfvertrouwen, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2007 - ISBN 978 90 8560 521 8
- VASTBINDER M., Pesten op het werk, Kluwer (Mechelen), 2003 – ISBN 9789013007701
- VERHELST, Inger et DE MARTEAU, Koen, Als plagen een pest wordt ... Mobbing op het werk, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 9789046514092

### Prévention

- Direction générale Humanisation du Travail, Clés pour la prévention de la charge psychosociale au travail: stress, violences, harcèlement moral et sexuel, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), avril 2009
- Direction générale Humanisation du Travail, Prévention du stress, de la violence, du harcèlement moral et du harcèlement sexuel sur les lieux de travail...en bref (dépliant), SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), 2007
- GORIS, P., BURSSSENS, D., MELIS, B. et VETTENBURG, N., Wenselijke preventie stap voor stap, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044122459
- HESELMANS, M. et VAN PETEGHEM, J., Meer welzijn op het werk. Een eigen kijk, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044122107
- MONTHAYE, M., GERITS, P., JANSSENS, A. et TILMANS, B., Relaxatie, meer dan een techniek?, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044112535
- RIMANQUE, Karel, Het recht op veiligheid, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen), 2002 – ISBN 9789062158607
- VAN CRAEN, Maarten et ACKAERT, Johan, De veiligheidsscan. Instrument voor een lokaal veiligheids- en leefbaarheidsbeleid, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789046600290
- VAN OS, J., BONNEWYN, A., BRUFFAERTS, R., DEMAREST, S., DEMYTTENAERE, K., HOSMAN, C. et RUITER, M., Geestelijke gezondheid en preventie - bouwstenen voor beleid en praktijk, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 9789046517659
- VANDENHOVE, Ludwig, Iedereen veilig, Cyclus (Antwerpen), 2006 – ISBN 9789085750086

### Analyse de risques

- Direction générale Humanisation du Travail, Aspects psychosociaux – Série Stratégie SOBANE: gestion des risques professionnels, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), février 2008
- Direction générale Humanisation du Travail, Méthodes et instruments pour une analyse ergonomique et psychosociale, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), février 2005
- Direction générale Humanisation du Travail, L'analyse des risques, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), mai 2009

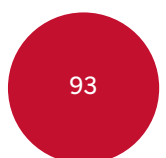
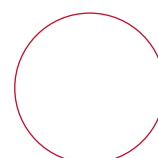
### Collaboration

- BAERT, Herman, GIELEN, Helga, LAUWERS, Brigitte et VAN BREE Leen, Leven van en met elkaar op de werkplek, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 978 90 46513088
- DELARUE, Anne, Teamwerk : de stress getemd ? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwikkeling en teamwerk op het welbevinden van werknemers, Acco (Leuven), 2009 – ISBN 9789033475078
- DELARUE, Anne, VAN HOOTEGEM, Geert, HUYS, Riken et GRYP, Stijn, Werkt teamwerk?, Acco (Leuven), 2004 – ISBN 9789033456602
- HOVELYNCK, Johan, DE WEERDT, Sven, DEWULF, Art et BOUWER, René, Relationeel organiseren: samen leren en werken in en tussen organisaties, Lannoo (Leuven), 2006 – ISBN 9789020967203
- MOREELS, Ann, Omgaan en samenwerken met diverse persoonlijkheden, ook de moeilijke ....., Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 9789046517529

- KWEEKEL, Wim, Prettig en effectief samenwerken, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2006 – ISBN 978 90 6665 754 0
- STEVERLINCK, Hendrik, Kundig competent: iedereen, altijd en overal, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 978 90 4651 409 2

## Stress

- BAUMANN, François, Burn out : quand le travail rend malade, Editions Josette Lyon (Paris), 2007 – ISBN 978 2 84319 173 2
- CHAPUS-GILBERT, Valentine, GUEZ, Fabrice et DELHOMMEAU, Anne-Carole, Agir sur le stress au travail, Nathan (Paris), 2009 – ISBN 978 2 09 160685 9
- CHEVALIER, Christine, Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflicts, stress et agressivité, Dunod (Paris), 2006 – ISBN 2 10 049701 4
- CHOW, Chung Tsey, Stress aan-gepakt, Kluwer (Mechelen), 2001 – ISBN 9789058524645
- CHRISTIS J., Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de socio-technische arbeids- en organisatiekunde, Het Spinhuis (Amsterdam), 1998 – ISBN 9789055891092
- COMPERNOLLE, Theo, Stress: vriend en vijand. De aanpak van stress, thuis en op het werk, Lannoo (Leuven), 2006 – ISBN 90 774 3210 5
- CORDIER, Jean-Philippe et BRASSEUR, Paul, Le bien-être psychosocial au travail : harcèlement moral, harcèlement sexuel, violence, stress, conflicts, ..., Kluwer (Waterloo), 2009 – ISBN 978 90 8670 624 2
- DELARUE, Anne, Teamwerk : de stress getemd ? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwikkeling en teamwerk op het welbevinden van werknemers, Acco (Leuven), 2009 – ISBN 9789033475078
- Direction générale Humanisation du Travail, Le stress au travail: facteurs de risques, évaluation et prévention, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Bruxelles), novembre 2006
- GOILLOT, Sophie, Comprendre et gérer son stress au travail, Anagramme éditions (Croissy sur Seine), 2008 – ISBN 978 2 35035 180 3
- GREBOT, Elisabeth, Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir, Editions d'organisation (Paris), 2008 – ISBN 978 2 212 54014 7
- HUEZ, Dominique, Souffrir au travail : comprendre pour agir, Privé (Paris), 2008 – ISBN 978 2 35076 083 4
- MITTENDORFF, Carlo et VAN DER POOL, Marianne, Ik ben niet meer vooruit te branden ... Over werkstress, burnout en overspannenheid, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2002 – ISBN 9789053526897
- ROTHLIN, Philippe and WERDER, Peter, Boreout!: overcoming workplace demotivation, Kogan Page (London), 2008 – ISBN 978 0 7494 5339 8
- RYCKEN Jan, Werkdruk en welzijn, Maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke oorzaken van werkdruk in de sector Zorg en welzijn, Uitgeverij SWP (Amsterdam) – ISBN 978 90 6665 189 0 (uitverkocht)
- SCHOUTEN J, Mij krijgen ze niet gek. Over stress en overspannenheid, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2000 – ISBN 9789060096277
- SIEBENS H., Stress op het werk, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789053504963
- VAN KAMPEN M. et VERVAEKE M., Stress. Preventie, reductie en ontspanning. Twaalf methoden, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033468872
- VERHULST, Jan, Stress onder controle, Bohn Stafleu Van Loghum (Houten), 2005 – ISBN 90 313 4446 X
- VERKUIL, Bart et VAN EMMERIK, Arnold, Omgaan met stress en burnout, Bohn Stafleu van Loghum (Houten), 2007 – ISBN 978 90 313 4391 1





## Glossaire explicatif

**accident du travail** accident survenu dans le cours et par le fait de l'exercice des fonctions et qui produit une lésion due à un événement soudain ayant au moins une cause extérieure (loi du 3 juillet 1967 – article 2)

**agression** comportement communicatif, adopté de façon consciente ou inconsciente pour 1° blesser (physiquement et/ou émotionnellement), humilier ou déstabiliser (physiquement ou verbalement) ou 2° exprimer sa propre impuissance face à la situation, et qui est ciblé contre les autres, soi-même, l'infrastructure ou la politique

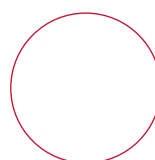
Les principaux types d'agression, et les plus fréquents, sont :

- **L'agression émotionnelle (ou frustration)** : cette agression repose sur des expériences stressantes et frustrantes vécues par l'agresseur pendant un certain laps de temps. Les émotions prennent le dessus et il n'est plus possible de réfléchir ou d'agir de façon rationnelle. L'explosion agressive peut être suscitée par quelque chose d'anodin en apparence. Caractéristiques : l'agression est liée à la situation, il est souvent question de frustration antérieure, les émotions sont visibles. L'agression n'est pas ciblée, mais est la décharge d'une accumulation de frustrations, de stress et d'émotions. Le comportement agressif n'est pas ciblé personnellement. Quatre phases : la phase de déclenchement (on peut encore intervenir à ce niveau), la phase d'escalade (l'agresseur peut difficilement être calmé), la phase de crise (décharge qui se traduit par exemple par une violence physique, la sécurité personnelle est ici prioritaire) et la phase de relâche (maîtriser l'agression)
- **L'agression instrumentale** : dans cette forme d'agression, l'agresseur utilise consciemment son agression comme moyen d'atteindre un objectif précis. L'agression est donc ici un outil et non un but en soi. L'agression est appliquée sur une base raisonnée et non sur une base émotionnelle. L'agresseur a souvent appris dans des situations antérieures que le comportement agressif peut être payant. Caractéristiques : comportement froid, calculé où les émotions ne sont pas visibles. Ce comportement est délibéré. Les menaces sont souvent vagues au début mais si elles ne sont pas suivies d'effet, leur expression se fait de plus en plus claire. Souvent ces agresseurs sont eux-mêmes traités de la sorte. L'agresseur a le plein contrôle de son comportement, il choisit la mesure et l'intensité du comportement agressif en fonction des besoins pour atteindre son objectif. Le comportement est ciblé sur la personne.



- **L'agression psychopathologique** : cette forme d'agression est le résultat de l'influence de substances dans le corps, comme l'abus d'alcool, de médicaments ou de drogues ou encore de substances hallucinogènes. Caractéristiques : regard étrange, comportement bizarre, impossible de faire entendre raison à l'agresseur

<b>analyse des accidents</b>	l'évaluation des accidents du travail. Elle comprend un examen des causes, des conséquences, des procédures suivies et des mesures de sécurité prises dans le but d'aboutir à une amélioration, permettant d'éviter la survenue d'accidents du travail comparables à l'avenir
<b>compétence en matière de sécurité</b>	une conscience en termes de sécurité, combinée à la connaissance et aux aptitudes nécessaires en matière de sécurité, le tout donnant lieu à une attitude professionnelle favorisant la sécurité
<b>corriger</b>	nommer le comportement indésirable (oralement et si nécessaire aussi par écrit) et expliquer quel est le comportement souhaité
<b>culture de la sécurité</b>	aspect de la culture organisationnelle. Il s'agit du produit de valeurs individuelles et de groupe, d'attitudes, de visions, d'expertise et de modèles de conduite définissant le style et les compétences de l'organisation dans le domaine de la sécurité
<b>danger</b>	la possibilité, le risque, dans les circonstances données, de voir survenir un incident, un fait ou un accident du travail
<b>débriefing psychologique</b>	une rencontre formelle, individuelle ou en petits groupes, organisée peu après un incident ou un fait inhabituel, stressant, dans le but de traiter les conséquences émotionnelles de l'incident ou du fait
<b>dommage objectif</b>	le dommage visible faisant suite à un fait d'agression
<b>dommage subjectif</b>	le dommage émotionnel faisant suite à un fait d'agression
<b>événement déplaisant ou désagréable</b>	ce type d'événement provoque des sentiments négatifs tels que la contrariété, l'irritation et la déception. Ils ne représentent pas une gêne particulière pour la vie professionnelle, mais ils restent présents, s'accumulent et font progressivement obstacle au fonctionnement professionnel
<b>événement marquant ou choquant</b>	ce type d'événement provoque des réactions vives telles que la consternation, la colère et l'impuissance, la propre sécurité (physique) n'étant pas menacée. Il est possible d'avoir un fonctionnement professionnel normal. Ces événements peuvent être inattendus, mais ils sont souvent prévisibles.
<b>événement traumatique</b>	un événement extrême, violent qui survient toujours de façon inattendue. Pour la plupart des gens, il ne fait pas partie des expériences normales. Cet événement provoque des réactions vives (comme l'anxiété et le sentiment d'impuissance). Il constitue une menace pour l'intégrité physique et la sécurité. Il empêche tout fonctionnement professionnel normal. Après avoir été confronté à la mort, l'intéressé éprouve des sentiments d'anxiété de mort
<b>expérience traumatique</b>	le fait d'être témoin ou d'être confronté à un ou plusieurs événements qui ont entraîné la mort ou un risque de mort ou une blessure grave, ou qui ont constitué une menace pour l'intégrité physique des intéressés ou des autres. Les réactions des intéressés sont notamment l'anxiété intense, le désespoir et l'horreur
<b>fait</b>	le comportement ou l'événement indésirable ayant pour conséquence des dommages objectifs ou subjectifs
<b>gestion des risques</b>	les actions visant à prévenir les risques et à prévenir et limiter les dommages
<b>harcèlement moral au travail</b>	plusieurs conduites abusives similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la



personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne, lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux. Ces conduites peuvent notamment être liées à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge, à l'orientation sexuelle, au sexe, à la race ou l'origine ethnique (loi du 4 août 1996, chapitre Vbis, section 1ère, article 32ter)

<b>incident</b>	comportement indésirable qui ne donne pas lieu à une blessure ou un dommage
<b>incident critique</b>	ou événement traumatique : il s'agit d'un événement isolé (qui n'arrive pas tous les jours) qui survient de façon totalement inattendue, qui génère une grande anxiété, où il y a présence implicite ou explicite d'un danger pour nous-mêmes ou pour notre entourage immédiat et contre lequel on est tout à fait impuissant. « L'événement a pour conséquence une perte de contrôle de votre vie, ce qui entraîne une diminution de la qualité de vie » (Luc Quintyn, conseiller-expert, SPF Intérieur, 1998)
<b>intervention</b>	une action (marquer, corriger, sanctionner) posée lors d'un fait d'agression ou en vue de prévenir un incident qui peut donner lieu à un fait d'agression
<b>marquer</b>	désigner le comportement indésirable. Il est indispensable de limiter autant que possible la « zone grise »
<b>politique en matière de sécurité</b>	les conditions qu'une organisation offre à ses travailleurs pour garantir la plus grande sécurité de fonctionnement possible au niveau structurel (contexte et conditions), au niveau des compétences et des aptitudes (formation, supervision et intervision), et au niveau émotionnel et du vécu (reconnaissance et valorisation)
<b>prévention</b>	l'ensemble des mesures prises au sein de l'organisation et à tous les niveaux pour prévenir et limiter l'agression
<b>risque</b>	la probabilité qu'un dommage d'une certaine gravité survienne
<b>sanctionner</b>	marquer et prendre une mesure d'ordre à l'égard de la personne qui provoque un incident ou un fait d'agression
<b>sentiment de sécurité</b>	l'expérience subjective du support et de la compréhension des collègues et des supérieurs concernant les conditions parfois difficiles dans lesquelles le travail est exécuté
<b>suivi</b>	l'accompagnement de la victime après un événement déplaisant ou désagréable, un événement marquant ou choquant ou un événement traumatique
<b>violence</b>	chaque situation de fait où un travailleur ou une autre personne est menacé ou agressé psychologiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail (loi du 4 août 1996, chapitre Vbis, section 1ère, article 32ter)





Publications du **SPF Personnel et Organisation**  
dans le domaine développement du personnel – bien-être

- *Les absences pour maladie au sein de l'administration fédérale – guide pratique pour les chefs – septembre 2006*



**Contact**

SPF Personnel et Organisation  
DG Développement de l'Organisation et  
du Personnel  
Rue de la Loi 51  
BE – 1040 Bruxelles  
Tel. +32 (0) 790 58 00  
E-mail: [bien-etre@p-o.belgium.be](mailto:bien-etre@p-o.belgium.be)