GUIDE DES BONNES PRATIQUES

en matière de prévention et de gestion des agressions dans la Fonction publique fédérale



FOD Beleid & Ondersteuning
SPF Stratégie & Appui

Cette étude et cette publication ont été commanditées et financées par le **SPF BOSA Stratégie & Appui**

Cette publication est consultable et téléchargeable sur le site internet du SPF BOSA.

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands.

La rédaction de cette publication a été achevée le 16 décembre 2025

Les auteurs : Shirley DELANNOY, Fiorine DEBEL, Isabel VERWEE (institut Vias)

Mise en page : Ria DE GEYTER (institut Vias)

Les relecteurs : Equipe bien-être du SPF BOSA

Diffusion : SPF Stratégie & Appui (BOSA)

Editeur responsable : Nico Waeyaert - Boulevard Simon Bolivar 30/1 - 1000 Bruxelles

Dépôt légal : D/2025/7737/6 - Janvier 2026

L'institut Vias et ses chercheurs remercient les participants volontaires des services fédéraux qui ont partagé leur(s) expérience(s) de violence au travail, permettant de contribuer à un guide qui se veut ancré dans la réalité.

Dans cette publication, les termes tels que « travailleur », « employeur », « employé », « conseiller », « collaborateur », « expert » ou « auteur » sont employés au masculin générique. Ils désignent donc aussi bien les femmes que les hommes.

Ce choix a pour seul objectif de ne pas alourdir la lecture.

Lorsque des citations recourent à l'écriture inclusive, celle-ci est naturellement conservée afin de rester fidèle au texte original.



Table des matières

AVANT-PROPOS 8

1. INTRODUCTION 9

1.1. Les objectifs de ce guide 9

1.2. A qui s'adresse ce guide ? 10

1.3. Quelques aspects méthodologiques 11

2. CONTEXTE ET CADRE 14

2.1 Participation et expériences des travailleurs des services publics fédéraux 14

2.2 De quoi parle-t-on ? 14

2.2.1. « Lieu de travail », un concept évolutif 16

2.2.2. Les multiples formes d'agressions et de harcèlement au travail 18

2.2.2.1. Les agressions verbales 20

2.2.2.2. Les agressions physiques 21

2.2.2.3. Les menaces et intimidations 21

2.2.2.4. Les violences sexistes et sexuelles 22

2.2.2.5. Le harcèlement moral et psychologique 29

2.2.2.6. La cyberviolence & le cyberharcèlement 30

2.2.2.7. Les discriminations 33

2.2.2.8. Autres comportements inappropriés 34

2.2.3. La violence externe, interne, verticale, horizontale, c'est-à-dire ? 35

2.2.4. Typologies croisées des formes de violence au travail 35

2.3. Pourquoi parler de la violence au travail ? 38

2.3.1. Quelques données (inter)nationales 38

2.3.2. Les enjeux et les conséquences de la violence sur le lieu de travail 42
2.3.2.1. Enjeux humains et sociaux – quelles conséquences pour les individus ? 43
2.3.2.2. Enjeux organisationnels – quelles conséquences pour les organisations ? 45
2.3.2.3. Enjeux sociétaux – Quelles conséquences pour la société ? 47
2.3.3. Les multiples facteurs de risque de violence 50
2.3.3.1. Les facteurs dits individuels 50
2.3.3.2. L'affiliation professionnelle 52
2.3.3.3. Les facteurs organisationnels 53

3 JUSTICE : LES RÉPONSES À LA VIOLENCE ET AU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL 56

3.1. La Justice, la médiation et les sanctions 60

4. EXPÉRIENCES DE VIOLENCE AU TRAVAIL 66

4.1. Les apprentissages du vécu des victimes de violence au sein de la fonction publique – un aperçu 66
4.2. Les services fédéraux, de multiples écosystèmes 73

5. LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION PSYCHOSOCIALE 74

5.1. L'employeur, le garant de la sécurité psychosociale 74
5.2. Les travailleurs, un climat de cohésion 75
5.3. Le Conseiller en prévention aspects psychosociaux & la personne de confiance 75
5.4. Les ressources humaines : Rôle préventif 77
5.5. Les services de prévention et de santé au travail 78
5.6. Les représentants syndicaux 79
5.7. L'Etat, le garant du cadre légal et de son application 79

6. PLAN DE PRÉVENTION DES AGRESSIONS ET DU HARCELEMENT AU TRAVAIL 80

6.1. La prévention primaire – prévenir pour mieux guérir 81

6.1.1. Identifier & Diagnostiquer 82

6.1.2. Engager les acteurs du bien-être 86

6.1.3. Construire une culture de respect et une politique de prévention 90

6.1.4. Sensibiliser et informer – Soyez visibles 91

6.1.5. Organisation du travail 94

6.2. La prévention secondaire – Prendre en charge et accompagner 97

6.2.1. Recueillir le signalement 98

6.2.2. Prendre en charge et accompagner 103

6.2.3. Coordination entre services 106

6.2.4. Construire les compétences individuelles 109

6.3. La prévention tertiaire – réparer, réintégrer et ajuster 117

6.3.1. Reconnaître la victime 117

6.3.2. Apprendre & Transformer 120

6.3.3. Surveiller la suite 122

6.3.4. Réintégrer 122

7. PLAN D'ACTION : ELABORER, IMPLÉMENTER ET ÉVALUER 125

7.1. Phase 1 - Élaborer le plan d'action : identifier, prioriser, planifier 125

7.2. Phase 2 - Implémenter le plan d'action : agir, communiquer, ajuster 126

7.3. Phase 3 - Évaluer le plan d'action : mesurer, apprendre, améliorer 127

8. RÉSEAUTER POUR MIEUX PRÉVENIR 129

9. CONCLUSIONS 131

10. BOITE À OUTILS - SPF BOSA **134**

ANNEXE I – ABRÉVIATIONS & ACRONYMES **136**

ANNEXE II – QUELQUES RESSOURCES EXTERNES **137**

i. Violence Psychologique et Harcèlement Moral au Travail 137
ii. Violence Sexuelle 138
iii. Discrimination et Harcèlement Fondés sur le Genre, l'Origine, etc. 138
iv. Cyberharcèlement 138
v. Violence Physique, Menaces Graves ou Crimes 139
vi. Assistance Juridique, Judiciaire et Financière 139
vii. Médiation et Résolution de Conflits 140
viii. Autres Ressources Spécialisées 140

ANNEXE III – SYNTHÈSE DES DEMANDES ET PROCÉDURES EN CAS DE VIOLENCE ET HARCÈLEMENT AU TRAVAIL **141**

ANNEXE IV – OUTILS COMPLÉMENTAIRES **145**

Les formations à la prévention des risques psychosociaux 145
Exemple : les outils de prévention du SPF Justice 146
Élaboration d'une politique de l'organisation sur les agressions et le harcèlement 147

ANNEXE V – LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES **149**

Avant-propos

Depuis 1996, la Belgique a inscrit dans son cadre législatif le principe fondamental du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Cette loi fondatrice reconnaît que le travail ne peut être un lieu de souffrance ou d'atteintes à la dignité, et qu'il incombe à l'employeur de garantir un environnement sain, respectueux et sécurisant.

Au fil des années, ce cadre s'est renforcé par l'ajout de dispositions spécifiques - notamment en matière de prévention des risques psychosociaux, de harcèlement moral et sexuel, ou encore de violence de tiers - afin de mieux refléter les réalités vécues sur le terrain par les travailleurs. Ces évolutions réglementaires sont venues répondre à une préoccupation croissante, partagée à l'échelle européenne et internationale, comme en témoigne l'adoption de la Convention n°190 de l'OIT sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail.

Mais encore aujourd'hui, malgré l'existence de ces dispositifs, les actes de violence au travail restent largement sous-déclarés. Les enquêtes européennes et belges estiment que le nombre réel d'incidents dépasse largement les chiffres officiels, en raison de multiples freins : peur des représailles, sentiment d'illégitimité, banalisation des faits, ou méconnaissance des procédures. Cette sous-déclaration empêche une réponse adaptée et invisibilise un phénomène pourtant massif.

C'est pourquoi il est essentiel de combattre la normalisation des agressions, du harcèlement et des incivilités, notamment dans les secteurs et fonctions les plus exposés. Documenter les situations, encourager le signalement, et doter les organisations d'outils efficaces et concrets sont des leviers clés pour rompre le silence et renforcer une véritable culture de prévention.

À la demande du SPF Stratégie et Appui, ce guide s'inscrit dans le prolongement des décisions prises par le Conseil des ministres du 25 mars 2021, qui a réaffirmé l'importance du bien-être mental des fonctionnaires comme levier essentiel de la qualité du service public. Investir dans ce bien-être implique de mobiliser un ensemble de mesures larges et diversifiées, parmi lesquelles figure la prévention et la gestion de l'agressivité au travail.

1. INTRODUCTION

L'approche contemporaine des risques psychosociaux ne peut plus se limiter à des réponses ponctuelles ou strictement réactives. Elle exige une vision systémique et proactive, structurée autour d'un cycle d'amélioration continue : évaluation des risques, planification d'actions ciblées, mise en œuvre concrète, vérification des effets, et ajustements nécessaires. Cette dynamique s'inspire du modèle PDCA[1] (Planifier – Réaliser – Vérifier – Agir), au cœur des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST), tels que promus par l'Organisation internationale du travail (OIT). Elle fait de la prévention des agressions et du harcèlement un véritable levier de gouvernance organisationnelle.

Ce guide s'inscrit dans cette dynamique. Il a été conçu pour outiller les acteurs de terrain en leur fournissant des repères concrets pour prévenir, repérer, traiter et suivre les situations d'agression et de harcèlement au travail.

Le besoin d'agir est réel. En Belgique, une étude révélait déjà en 2019 qu'un travailleur sur neuf faisait face à des comportements agressifs (IDEWE, 2019) et en 2025, près de 10 % déclaraient avoir subi un harcèlement moral grave (IDEWE, 2025). Au niveau mondial, près d'un quart des travailleurs sont concernés au cours de leur vie professionnelle (OIT, 2023), parfois sous plusieurs formes : physique, psychologique et/ou sexuelle.

Ces chiffres traduisent une réalité encore largement sous-déclarée, mais dont les effets sont bien tangibles : atteintes à la santé, démotivation, tensions collectives, désengagement, dégradation du climat de travail.

Garantir un climat de sécurité psychologique constitue désormais un prérequis fondamental au bien-être des travailleurs. Cela suppose une culture de respect, une reconnaissance explicite des violences comme risques professionnels, et une volonté partagée de les prévenir, traiter et faire reculer.

1.1. Les objectifs de ce guide

Ce guide des bonnes pratiques s'inscrit dans le cadre de la politique de bien-être au travail, telle que définie par le Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, et s'aligne sur les objectifs du Plan d'action national 2022-2027 pour améliorer le bien-être des travailleurs. Il vise à contribuer à la prévention des risques psychosociaux et à soutenir la mise en œuvre de mesures concrètes adaptées à la réalité des milieux professionnels.

L'approche adoptée dans ce guide se veut volontairement globale et générique, afin de couvrir l'ensemble des formes d'agression et de harcèlement susceptibles de survenir au travail. Dans cette optique, aucune forme spécifique n'est traitée

1 "Plan – Do – Check – Act"

en profondeur, que ce soit au niveau de la prévention, de la gestion ou de la réhabilitation. Toutefois, différents outils et ressources sont mentionnés au fil du texte pour permettre aux lecteurs d'approfondir certains aspects selon les besoins ou le contexte.

Plus spécifiquement, ce guide a pour objectifs de :

- Fournir une cartographie claire et structurée des différentes formes de violence et de harcèlement au travail, en s'appuyant sur les données les plus récentes issues de la littérature scientifique et institutionnelle ;
- Identifier les facteurs de risque organisationnels, environnementaux et relationnels associés à l'exposition à la violence au travail, sans se limiter à un secteur d'activité spécifique ;
- Proposer un ensemble de bonnes pratiques en matière de prévention (primaire, secondaire et tertiaire), en tenant compte de la diversité des contextes professionnels et des profils à risque ;
- Présenter des exemples de dispositifs efficaces de prise en charge, de soutien et de résolution des situations de violence ou de harcèlement, à destination des employeurs, des responsables RH, des services de prévention et des acteurs de terrain ;
- Soutenir la mise en œuvre des principes généraux de la politique de bien-être au travail, en aidant les employeurs à identifier les mesures pertinentes en fonction de la nature de leurs activités, du profil de leurs travailleurs et de leur organisation spécifique

Ce guide se veut être un outil pratique et transversal, au service d'une culture organisationnelle respectueuse, inclusive et protectrice pour l'ensemble des travailleurs.

1.2. A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide des bonnes pratiques s'adresse en priorité aux a**cteurs chargés de la politique de bien-être au travail**, qu'ils exercent en tant que **conseiller en prévention aspects psychosociaux, responsable des ressources humaines ou du service social, personne de contact, manager** ou **fonctionnaire dirigeant.** Il vise à soutenir leurs actions en matière de prévention, de gestion et de traitement des situations de violence et de harcèlement au sein des services fédéraux.

Par ailleurs, ce guide s'adresse à l'ensemble des **collaborateurs** des services publics fédéraux et des institutions affiliées. Il a été conçu pour offrir à chacun une information claire sur les différentes formes de violence pouvant survenir au travail, ainsi que sur les dispositifs d'écoute, de soutien et de prise en charge, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Il peut ainsi servir d'outil d'information et de sensibilisation, en contribuant à mieux faire connaître les rôles et responsabilités de chacun en matière de prévention, les recours possibles, et à promouvoir une culture de respect et de vigilance au sein des organisations.

Enfin, les témoignages et les ressources présentés dans ce guide peuvent aider les victimes à prendre conscience qu'elles ne sont pas seules face à la violence.

1.3. Quelques aspects méthodologiques

Afin de documenter les « bonnes pratiques » en matière de prévention de la violence au travail, une approche en deux phases complémentaires a été mise en œuvre.

La première phase a consisté en une revue non systématique de la littérature scientifique et des pratiques de prévention des agressions et du harcèlement au travail. Cette démarche visait à :

- Identifier les différentes formes d'agression et de harcèlement, notamment en lien avec les spécificités des fonctions d'agents de l'État ;
- Documenter les impacts de ces violences sur la santé et le bien-être des travailleurs ;
- Recenser les pratiques de prévention mises en place, ainsi que leurs effets potentiels.

La seconde phase s'est appuyée sur le recueil de récits de travailleurs s'étant estimés, ou s'estimant encore, victimes d'agression ou de harcèlement dans leur environnement professionnel. Ces témoignages ont été recueillis lors d'entretiens semi-directifs menés auprès de collaborateurs volontaires issus des services publics fédéraux ou d'institutions affiliées.

Le contenu de ces entretiens est confidentiel, et les données collectées ont été traitées de manière anonyme et sécurisée, dans le respect strict de la législation en matière de protection de la vie privée et des principes éthiques en vigueur.

Ces échanges avaient pour objectifs :

- D'évaluer les formes de violence présentes dans les services fédéraux concernés D'identifier les démarches entreprises par les victimes pour signaler les faits ;
- D'établir un état des lieux des procédures engagées ;
- De relever les bonnes pratiques dont les victimes ont pu bénéficier ou qu'elles identifient sur la base de leur expérience ;
- D'analyser les répercussions de ces situations sur leur santé et leur parcours professionnel ;
- D'explorer les leviers et opportunités de prévention pour limiter l'apparition de telles situations.

Parallèlement à ces témoignages, deux conseillers en prévention aspects psychosociaux ont également partagé leur expérience. Ils ont apporté un éclairage sur les formes de violence observées, les mesures mises en œuvre, les

pratiques jugées efficaces, ainsi que les obstacles rencontrés dans leur mission de prévention.

Dans un souci d'anonymat et de respect de la vie privée des participants, toutes les informations susceptibles de permettre leur identification ont été supprimées, tant du compte rendu global des entretiens que des extraits de verbatims utilisés pour illustrer les recommandations ou les formes de violence.

Le terme « violence » est souvent utilisé dans un sens large pour désigner l'ensemble des situations où une personne subit un dommage physique, psychologique ou moral dans le cadre du travail. Il renvoie à un processus global, qui peut inclure des comportements d'agression ponctuels ou des situations de harcèlement répétées. Parler de violence, c'est donc aborder à la fois les actes visibles et les dynamiques plus diffuses qui s'installent parfois au sein du milieu professionnel. Les termes « agression » et « harcèlement », quant à eux, sont généralement utilisés pour décrire plus précisément la nature des faits, leur intention, leur durée ou leur forme d'expression.

Dans ce guide, le mot « violence » est parfois préféré aux expressions « agression » ou « harcèlement », car il permet de parler du phénomène dans son ensemble tout en allégeant la lecture. Il englobe toutes les formes de comportements violents, agressifs ou harcelants pouvant survenir au travail. Une distinction plus précise est faite lorsque cela s'avère opportun.



Partie 1

(Re)Connaître les faits d’agression et de harcèlement, de quoi parle-t-on & pourquoi en parle-t-on ?

2. CONTEXTE ET CADRE

2.1 Participation et expériences des travailleurs des services publics fédéraux

Avant d'entamer ce guide, nous souhaitons apporter quelques précisions sur les données empiriques mobilisées dans certaines sections. Il s'agit ici exclusivement des témoignages recueillis auprès de participants volontaires, distincts des références issues de la littérature scientifique ou professionnelle.

Dix-neuf travailleurs des services publics fédéraux, ainsi que deux conseillers en prévention aspects psychosociaux (CPAP), ont accepté de partager leur vécu d'agressions ou de harcèlement dans leur environnement professionnel. Leurs récits ont été recueillis dans le cadre d'entretiens semi-directifs, menés selon une approche exploratoire.

Ces échanges ont permis de mieux cerner, bien que partiellement, les formes d'agressions et de harcèlement présentes dans les services fédéraux concernés, de comprendre les démarches entreprises par les victimes, et d'analyser les répercussions sur leur santé, leur parcours professionnel et leur rapport au travail. Ils ont également mis en lumière des ressources disponibles, des bonnes pratiques, vécues ou souhaitées, ainsi que des pistes concrètes d'amélioration.

L'analyse de ces témoignages a permis de faire émerger des enseignements ancrés dans la réalité, en résonance avec les connaissances issues de la littérature. Ce croisement entre terrain et cadre théorique constitue le socle de ce guide de bonnes pratiques.

2.2 De quoi parle-t-on ?

Définir ce qu'est une agression ou du harcèlement sur le lieu de travail constitue un exercice délicat, tant ces notions sont évolutives, plurielles et ancrées dans des contextes socioculturels spécifiques. Si des définitions et typologies ont été élaborées au fil du temps, elles restent inévitablement marquées par leur époque et leur environnement social et culturel. En effet, les concepts de violence, de harcèlement et même de « lieu de travail » évoluent sans cesse, appelant une lecture contextualisée et régulièrement actualisée.

Les recherches montrent que la violence au travail prend des formes multiples : verbales, psychologiques, physiques, sexuelles, symboliques ou organisationnelles ; elle peut être ascendante, descendante, interne ou externe (Ramirez & Andreu ; Van der Burght, 2012). Si les violences physiques sont plus visibles, les formes silencieuses – harcèlement moral, micro-agressions, mises à l'écart – sont plus difficiles à identifier et à qualifier (Gill, Fisher & Bowie, 2002).

Ces violences reposent souvent sur des perceptions individuelles : ce qui est vécu comme humiliant ou menaçant par une personne peut ne pas l'être par une autre. Le vécu, la culture professionnelle ou l'histoire personnelle modèlent ces seuils. De plus, les normes collectives influencent ce qui est jugé « acceptable » : « l'orientation d'une culture contribue à définir les limites du comportement tolérable » (Chappell & Di Martino, 2006 : 114). Cette variabilité se retrouve également dans les cadres juridiques : l'OIT (2022) observe qu'il existe presque autant de définitions que d'États.

Cette variabilité des représentations culturelles se traduit également dans les cadres juridiques : selon l'Organisation internationale du travail (OIT, 2022), il existe presque autant de définitions du harcèlement et de la violence que d'États. Tous n'incluent pas les mêmes dimensions (violence sexuelle, symbolique, systémique, etc.), ni les mêmes critères (intentionnalité, perception de la victime, impact émotionnel, lien avec le travail). Certaines études menées à l'international révèlent, par exemple, l'exclusion explicite de la violence sexuelle dans les études de prévalence menées à Taïwan (Wang et al., 2019) ou en Iran (Emam, Alimohammadi, Sadrabad, & Hatamabadi, 2018) illustrant à nouveau l'importance des facteurs culturels.

> **« La variété des comportements susceptibles d'être couverts par la rubrique générale de la « violence au travail » est si grande, la frontière avec les comportements acceptables est souvent si vague et la perception de ce qui constitue la « violence » est si diverse dans les différents contextes et cultures - ces questions font de la description et de la définition de ce phénomène un défi de taille. »[2] (Di Martino et al., 2003 :3)**

Une définition complète de la violence au travail devrait idéalement prendre en compte plusieurs éléments : la cible (à qui s'adresse l'acte), la source (d'où vient-il), la perception (comment elle est vécue), les effets (conséquences physiques, émotionnelles ou professionnelles), et le lien avec l'activité professionnelle.

2 Traduit par les autrices : « The variety of behaviours that may be covered under the general rubric of 'violence at work' is so large, the borderline with acceptable behaviours is often so vague and the perception in different contexts and cultures of what constitutes 'violence' is so diverse - these issues make it a significant challenge to both describe and define this phenomenon. »

L'OMS (2002) propose ainsi une définition large de la violence comme « menace ou utilisation intentionnelle de la force ou du pouvoir » susceptible d'entraîner des dommages. Cette approche a le mérite d'intégrer l'impact, et pas seulement les manifestations visibles. Mais comme le soulignent Hirigoyen & Bonafons (2005), une définition trop restreinte risque de n'identifier que les cas extrêmes, alors qu'une définition trop large diluerait la spécificité du phénomène.

Enfin, la violence n'est pas seulement le résultat de comportements individuels ; elle peut être **systémique**, liée à des modes de management, des tensions organisationnelles ou des cultures professionnelles qui rendent possibles ou silencieuses certaines dérives (Van der Burght, 2012).

Face à cette complexité, l'objectif n'est pas de figer une définition unique, mais de fournir des repères concrets pour **identifier, prévenir et traiter les situations** de violence au travail, en tenant compte de leur diversité, de leur subtilité et du contexte dans lequel elles émergent.

2.2.1. « Lieu de travail », un concept évolutif

Le concept de lieu de travail a connu de profondes évolutions au fil des décennies, porté par les transformations du monde du travail et les mutations technologiques. La pandémie de COVID-19 a, par ailleurs, marqué un tournant majeur à ce sujet, en accélérant la redéfinition de ce que l'on entend aujourd'hui par lieu de travail.

Déjà en 2019, l'Organisation internationale du travail (OIT), à travers la Convention n° 190 et sa Recommandation n° 206, reconnaissait officiellement que le lieu de travail ne se limitait plus à un espace physique traditionnel. Ces textes intègrent désormais la diversité des formes et modalités de travail – en présentiel, en déplacement, à distance ou via des technologies numériques – afin de garantir la protection des travailleurs en tout lieu et en toutes circonstances liées au travail (OIT, 2021). Sont ainsi inclus :

- le lieu de travail physique ;
- les heures de travail et les déplacements liés au travail ;
- les activités associées à l'emploi (formations, événements sociaux, communications numériques professionnelles…) ;
- le trajet domicile-travail.

La crise sanitaire (2020-2022) a renforcé cette dynamique. Le télétravail massif et soudain a brouillé les frontières entre sphère professionnelle et sphère privée : les espaces numériques sont devenus des lieux de travail à part entière, tandis que le domicile s'est durablement transformé en bureau.

Dans ce contexte, plusieurs pays ont redéfini officiellement la notion de lieu de travail. En Australie, elle inclut explicitement les trajets domicile-travail, reconnus comme des espaces d'exposition à la violence pour certaines catégories

professionnelles, notamment dans le secteur public. Plus largement, l'OIT (cité par Pelletier, Lippel & Vézina, 2018) rappelle que le lieu de travail englobe tout espace associé à l'activité professionnelle, qu'il soit sous contrôle direct ou indirect de l'employeur. La violence au travail peut ainsi être :

- **interne** (entre collègues, avec la hiérarchie),
- **externe** (provenant de clients, usagers ou tiers).

Cette distinction est essentielle pour orienter les politiques de prévention et pour affiner statistiques et dispositifs législatifs.

En Belgique, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs définit déjà le lieu de travail comme « tout lieu où un travail est effectué, qu'il se trouve dans un établissement ou en dehors de celui-ci, dans un espace clos ou ouvert » (art. 3, §1er, 15°). Le domicile du télétravailleur en fait donc pleinement partie (Beswic, *Télétravail*, en ligne). Les télétravailleurs demeurent soumis à l'autorité de l'employeur, et la législation sur le bien-être au travail leur est applicable, même en l'absence d'arrêté royal spécifique (art. 4, §1er, al. 3 de la loi bien-être).

Aujourd'hui, le lieu de travail doit être envisagé comme **tout espace physique ou numérique où l'activité professionnelle est exercée**, que ce soit sous contrôle direct de l'employeur ou avec son autorisation. Cette extension reflète la porosité croissante entre vie professionnelle et vie privée. Or, cette porosité constitue en elle-même un nouveau facteur de risque, notamment en matière de risques psychosociaux, de violences au travail et de santé mentale, ce qui appelle à un renforcement des dispositifs de prévention adaptés aux réalités du travail hybride et dématérialisé.

Le lieu de travail n'est plus un lieu unique : c'est un espace multiple, mouvant, physique et virtuel, où l'activité professionnelle se déploie - au bureau, en déplacement, à domicile ou en ligne. Cette réalité hybride redéfinit les enjeux de bien-être, de sécurité et de prévention.

2.2.2. Les multiples formes d'agressions et de harcèlement au travail

Les différentes typologies de la violence, des agressions et du harcèlement au travail mettent en évidence la **diversité des comportements** pouvant être qualifiés de violents, agressifs, hostiles ou indésirables. Elles soulignent à la fois la difficulté de circonscrire ces phénomènes dans un cadre unique et la nécessité de les envisager comme un continuum de manifestations (Pelletier et al., 2018), allant des formes les plus subtiles aux plus explicites. Ces manifestations - physiques, psychologiques, verbales, sexuelles ou discriminatoires - ne s'excluent pas mutuellement et peuvent se superposer. Malgré la pluralité des définitions, toutes insistent sur **l'impact des comportements**, qu'il soit physique, psychologique, sexuel ou économique.

La **frontière entre violence et harcèlement** n'est pas toujours clairement tracée. Certains cadres d'analyse, comme celui du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2023), considèrent le harcèlement comme une forme de violence, tandis que d'autres l'en distinguent (OIT, 2021). En Belgique, la Loi du 11 juin 2002 établit toutefois un cadre légal distinct pour la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel (art. 32ter). Ces distinctions juridiques ne reflètent cependant pas toujours la complexité du vécu des personnes concernées, ni l'imbrication des formes de violence dans les dynamiques de travail.

De nombreuses classifications ont été proposées selon les disciplines et les contextes culturels (De Jager, 2017 ; Van der Burght, 2012 ; Lorion, 2001 ; Wikström, 2009). Certaines mettent l'accent sur **la forme de l'agression** et elles distinguent notamment la violence physique – comprenant coups, bousculades, jets d'objets ou agressions corporelles – de la violence verbale, qui regroupe cris, injures, moqueries ou propos humiliants (De Jager, 2017 ; DSP, 2011). S'y ajoutent les menaces et intimidations, reposant sur la pression psychologique ou le chantage, ainsi que la violence sexuelle, qui inclut comportements verbaux, gestuels ou physiques à connotation sexuelle non désirée. Les discriminations, fondées sur le sexe, l'origine, l'âge, la religion ou l'orientation sexuelle, complètent ce panorama. Ces manifestations peuvent être visibles ou insidieuses, ponctuelles ou récurrentes, intentionnelles ou non, et produire des effets délétères à plus ou moins long terme.

D'autres approches privilégient **le contexte d'apparition**, différenciant la violence sans lien direct avec l'activité professionnelle (conflit personnel entre collègues) de celle liée au travail, produite ou amplifiée par l'organisation, les contraintes hiérarchiques ou les interactions avec le public (Van der Burght, 2012). Cette approche permet d'inclure les violences émanant d'acteurs externes à l'entreprise (clients, patients, usagers), tout en tenant compte des dynamiques internes pouvant engendrer ou amplifier des comportements problématiques.

Une troisième perspective s'intéresse davantage à **la gravité et à l'impact** des faits. Elle conçoit la violence comme un processus évolutif, pouvant aller des micro-agressions banalisées - silences délibérés, exclusions, remarques désobligeantes - aux violences manifestes et prolongées, telles que les agressions physiques ou le harcèlement répété (Lorion, 2001 ; Wikström, 2009 ; De Wree et al., 2006). Cette approche permet de considérer la violence non comme une suite d'incidents isolés, mais comme un phénomène chronique, ancré dans les interactions sociales et les rapports de pouvoir.

Dans une optique de prévention, il importe d'adopter une typologie accessible et transversale, qui englobe l'ensemble de ces manifestations - qu'elles soient directes ou indirectes - et leurs effets physiques, psychologiques ou sociaux. Selon l'OMS et l'OIT, la violence physique désigne l'usage de la force contre une personne, qu'elle entraîne ou non un dommage corporel, sexuel ou psychologique (Pelletier et al., 2018). La violence psychologique, souvent désignée par les termes bullying, mobbing ou harcèlement moral, renvoie à des comportements hostiles et répétés aux effets délétères sur la santé mentale et le bien-être.

La Convention n°190 de l'OIT (2019) synthétise ces approches en proposant une définition inclusive de la violence et du harcèlement au travail :

> **« un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, qui ont pour but de causer, causent ou sont susceptibles de causer un dommage d'ordre physique, psychologique, sexuel ou économique, et comprend la violence et le harcèlement fondés sur le genre ». (OIT, 2019).**

Enfin, la notion d'agression demeure polysémique. Elle renvoie à un ensemble de comportements - intentionnels ou non - pouvant porter atteinte à autrui. Si l'intention de nuire est souvent considérée comme un critère central (Ramirez & Andreu, 2003), certaines approches intègrent aussi des comportements nuisibles sans intention explicite, reconnaissant ainsi la dimension parfois inconsciente ou systémique de certaines violences. L'agression peut donc être perçue comme une manifestation particulière de la violence, dont la définition reste mouvante et contextuelle (Ramirez & Andreu, 2003 ; 2006).

Dans ce guide, il a paru essentiel d'adopter une classification volontairement large. Aucun comportement dommageable ne doit être invisibilisé parce qu'il ne répondrait pas à une définition restreinte de la violence, de l'agression ou du harcèlement. Cette démarche élargie vise à inclure autant les formes les plus évidentes (violence physique, violences sexuelles) que les plus diffuses, souvent minimisées, telles que les micro-agressions, les humiliations, les discriminations ou encore les agressions verbales banalisées.

Cela implique d'intégrer les comportements isolés comme les dynamiques répétitives ; les actes à origine physique comme ceux à effet psychique ; les violences manifestes et visibles, mais aussi les formes insidieuses, systémiques ou silencieuses, qui participent à la dégradation du climat de travail.

2.2.2.1. Les agressions verbales

La **violence verbale** désigne tout comportement par lequel une personne utilise le langage pour blesser, intimider ou déstabiliser autrui. Elle peut prendre la forme de cris, d'insultes, d'humiliations ou de menaces, y compris à distance (appels téléphoniques, mémo vocaux…), à l'exclusion des propos à caractère sexuel (Bigham et al., 2014 ; Justifit.be). Dans ce registre, l'agresseur mobilise sa voix ou ses propos pour porter atteinte à la dignité ou à la sécurité psychologique de la cible.

Dans le contexte des fonctions publiques, le groupe de travail néerlandais DSP (2011) cite notamment les cris, injures, chahuts et humiliations comme formes typiques de violence verbale. Cette classification met en évidence les manifestations les plus visibles et directes, tandis que l'approche proposée par Garcia et al. (2003) intègre également des formes plus insidieuses, et tout aussi destructrices, telles que :

- les critiques personnelles systématiques,
- les remarques dévalorisantes ou brimades,
- les intrusions dans la vie privée (questionnements déplacés, surveillance des appels),
- la disqualification ou le dénigrement en présence de tiers,
- la propagation de rumeurs malveillantes.

Qu'ils soient ponctuels ou répétés, explicites ou insinués, ces comportements participent à créer un climat délétère qui fragilise durablement la personne visée.

2.2.2.2. Les agressions physiques

Les **agressions physiques** correspondent à des actes tels que le fait de pousser, d'empoigner, de bousculer, de faire trébucher, de gifler, de mordre, de griffer, de frapper, de donner des coups de pied à quelqu'un ou encore de lui lancer un objet (OIT, 2022, DSP, 2011). Sont également considérés comme de la violence physique les gestes agressifs (claquer une porte, taper du poing sur la table), dégrader du matériel de travail ou des biens personnels de la victime, ou encore travailler dans des conditions de travail insalubres (Garcia et al., 2003). Par ailleurs, des objets, tels qu'un couteau, peuvent également être utilisés par l'auteur des actes.

Selon le Conseil de l'Europe, la violence physique est « un acte avec pour intention ou conséquence la douleur et/ou une blessure physique. Comme dans toutes les formes de violence, l'objectif de l'auteur.e n'est pas – ou peut ne pas être – seulement de causer une souffrance physique, mais aussi de réduire la maîtrise de soi de l'autre.[3] » (COE, en ligne). Ces actes et leurs conséquences ne sont pas nécessairement prémédités.

2.2.2.3. Les menaces et intimidations

Dans le cadre professionnel, les **menaces et intimidations** apparaissent comme des formes récurrentes de violence psychologique. Elles regroupent des comportements intentionnels visant à faire peur, contraindre ou déstabiliser un collègue, par des gestes, attitudes ou propos (PIPSC, 2009).

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2023) et Bigham et al. (2014) définissent ces pratiques comme des comportements verbaux ou physiques abusifs, destinés à blesser, humilier ou dégrader. Elles peuvent être explicites (verbales ou écrites) et inclure, selon le groupe DSP (2011), différents registres de comportements hostiles :

- les menaces proférées à l'encontre du travailleur ou de sa famille ;
- l'envoi de courriels ou de lettres menaçantes ;
- le chantage ;
- la mise sous pression ;
- la traque ou la poursuite.

Certaines menaces prennent une forme implicite ou symbolique : regards insistants, silences hostiles, exclusion volontaire de l'information ou gestes ambigus mais répétés. Leur subtilité rend la preuve difficile, tout en générant un impact psychologique important.

3 Afin de rester fidèle au texte original, l'écriture inclusive a été maintenue dans la citation.

Desrumaux et al. (2021) rappellent que ces violences s'inscrivent dans une dynamique de pouvoir, où l'intimidation devient une stratégie de contrôle ou de domination. Elles sont parfois banalisées dans des environnements de travail à forte pression, marqués par des hiérarchies rigides ou faiblement régulées.

L'Organisation internationale du travail (OIT, 2019) inclut explicitement les menaces dans sa définition de la violence et du harcèlement, soulignant que ces comportements, qu'ils soient ponctuels ou répétés, affectent la santé, la sécurité et le climat organisationnel. Eurofound (2021) confirme qu'elles constituent l'une des principales formes de violence psychologique recensées en Europe, mais restent largement sous-déclarées, en raison du flou juridique et de la crainte de représailles.

Encadré 1 : Les micro-agressions, de petits gestes aux effets considérables

Les **micro-agressions** au travail désignent des comportements ou remarques en apparence anodins, mais qui stigmatisent une personne en raison de son appartenance à un groupe (culture-rh.com, en ligne). Elles peuvent prendre la forme d'échanges quotidiens brefs, d'exclusions lors de réunions formelles ou informelles, de plaisanteries déplacées ou de remarques dénigrantes. Le terme « micro » ne signifie pas qu'elles sont de moindre importance, mais qu'elles se produisent à l'échelle des interactions interpersonnelles. Souvent banalisées ou invisibilisées, ces attitudes contribuent néanmoins à instaurer un climat hostile et aliénant, même lorsqu'elles ne sont pas intentionnellement malveillantes (CSQ, en ligne).

Ces micro-agressions ciblent le plus souvent des personnes issues de groupes marginalisés, notamment les femmes, ainsi que les personnes appartenant à la diversité sexuelle, de genre ou ethnique (CSQ, en ligne).

2.2.2.4. Les violences sexistes et sexuelles

Les violences sexistes et sexuelles[4] recouvrent un large éventail de comportements, allant des remarques sexistes au harcèlement ou chantage sexuel, jusqu'aux attouchements et agressions sexuelles. Elles peuvent être **physiques, verbales ou non verbales, directes ou indirectes**, et se produire dans des circonstances variées, depuis un simple commentaire déplacé jusqu'à une agression caractérisée.

4 À titre informatif, en France, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles fournit un ensemble d'infographies illustrant les comportements sexistes et les violences sexuelles : Harcèlement sexuel et agissements sexistes. Ce qu'il faut retenir - Risques - INRS

Leur reconnaissance dans le monde du travail s'est inscrite dans un processus long et progressif, marqué par une évolution des cadres d'analyse : longtemps abordée sous un prisme ergonomique ou médical centré sur la santé publique et l'amélioration des conditions de travail, cette problématique est passée d'une affaire privée à un enjeu public et structurel mettant en lumière les enjeux systémiques du phénomène (Hacourt & Thomaz, 2005).

Un tournant décisif a été l'adoption de la Convention n° 190 de l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2019[5]. Premier traité international juridiquement contraignant en la matière, ce texte consacre le droit à un environnement professionnel exempt de violence et de harcèlement, y compris ceux fondés sur le sexe et le genre (OIT, 2019).

La Convention n°190 s'inscrit dans un mouvement international de lutte contre les violences basées sur le genre (VBG), lesquelles touchent de manière disproportionnée les femmes, les filles et les personnes LGBTQIA+. Elle promeut une approche intégrée qui considère les causes structurelles de ces violences : inégalités de pouvoir, stéréotypes de genre, discriminations intersectionnelles, ainsi que normes sociales et culturelles. Comme le souligne l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (en ligne), ces violences sont directement liées aux inégalités de genre et à leur reproduction dans le monde du travail. Cette réalité est particulièrement marquée dans les secteurs à forte présence féminine - soins de santé, travail social, enseignement, commerce - où la division sexuée du travail crée des vulnérabilités spécifiques (Chappell & Di Martino, 2006).

Toutefois, ces violences demeurent largement sous-déclarées. La peur des représailles, le sentiment de honte ou de culpabilité, l'absence de reconnaissance institutionnelle ou la difficulté à identifier immédiatement un comportement comme anormal expliquent en partie ce silence. Celui-ci est renforcé par une culture organisationnelle qui décourage la dénonciation, même de la part des témoins, dont seuls 10 % rapportent les faits à leur hiérarchie (Ipsos, 2023). La stigmatisation des victimes et les obstacles rencontrés lorsqu'elles dénoncent alimentent encore cette invisibilisation (Blindow, Cedstrand, Elling, Hagland, & Bodin, 2024).

Ce contexte global montre que les violences sexistes et sexuelles au travail ne relèvent pas uniquement d'actes individuels déviants, mais s'inscrivent dans des logiques de pouvoir, de domination et de reproduction des inégalités de genre (FOGE & SECO, 2024 ; Conseil de l'Europe, n.d.). Elles constituent à la fois une conséquence et un vecteur de la persistance de rapports sociaux inégalitaires dans le monde professionnel.

5 Principalement axée sur la violence domestique, la convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (dite la « Convention d'Istanbul ») constitue un tournant fondamental dans la prévention et la lutte de la violence faite aux femmes.

Encadré 2 : Les violences sexuelles selon les Nations Unies

Les Nations Unies Femmes définissent la violence sexuelle « comme tout acte sexuel commis contre la volonté d'une autre personne, soit quand cette personne ne donne pas son consentement soit quand le consentement ne peut pas être donné du fait que la personne est un enfant, qu'elle souffre d'un handicap mental ou qu'elle est dans un état d'intoxication avancé ou inconsciente suite à la consommation d'alcool ou de drogues. » (ONU Femmes, en ligne).

Selon l'institut pour l'égalité des femmes et des hommes (IEFH, en ligne), une distinction est faite entre les violences sexuelles « hands-off » et les violences sexuelles « hands-on » :

- Les violences sexuelles ***hands-off*** désignent les comportements sexuels sans contact physique : les insultes à caractère sexuel, les violences sexuelles numériques…
- Les violences sexuelles ***hands-on*** désignent les comportements sexuels impliquant un contact physique : les attouchements, les baisers forcés, le viol…

Les violences sexistes et sexuelles recouvrent des formes diverses, qu'elles impliquent ou non un contact physique. Sans les passer toutes en revue, nous choisirons de nous focaliser sur deux dimensions centrales : le harcèlement sexuel et les comportements sexistes.

(1) Le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel au travail constitue une forme spécifique de violence de genre, qui s'exerce dans le cadre des relations professionnelles. Il renvoie à un ensemble de comportements à connotation sexuelle, verbaux, non verbaux ou physiques, qui portent atteinte à la dignité des personnes, créent un environnement de travail hostile ou visent à obtenir des faveurs sexuelles par intimidation ou pression.

Les définitions du harcèlement sexuel varient selon les juridictions et les contextes culturels (Pelletier et al. (2018). Toutefois, elles s'accordent généralement sur deux éléments : d'une part, le harcèlement peut prendre la forme d'un chantage sexuel où des comportements non désirés à connotation sexuelle, qu'ils soient verbaux, non verbaux ou physiques, sont utilisés explicitement ou implicitement comme critère influençant des décisions professionnelles affectant la victime (OIT, 2021). D'autre part, il peut se manifester par la création d'un environnement de travail hostile, caractérisé par un climat intimidant, humiliant ou offensant résultant de comportements inappropriés liés au sexe (Pelletier et al., 2018).

Selon Garcia, Hue, Opdebeeck, & Van Looy (2003), tout comportement à connotation sexuelle est qualifié de harcèlement sexuel au travail :

- s'il est **indésirable et déplacé** ;
- s'il est utilisé explicitement ou implicitement comme **chantage professionnel pour influencer des décisions affectant les droits des travailleurs** ;
- s'il instaure un **climat d'intimidation, humiliation ou d'hostilité**.

En Belgique, la Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail reprend explicitement le harcèlement sexuel comme « toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail. »

Encadré 3 : Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, la perspective de la Suisse

Le terme harcèlement sexuel sur le lieu de travail recouvre tout comportement à caractère sexuel ou fondé sur le genre, non désiré par la personne qui en est la cible et ayant un effet humiliant pour elle. Le harcèlement peut survenir pendant les heures de travail ou lors d'événements organisés par l'entreprise. Il peut être le fait d'employés, de personnes travaillant pour des entreprises partenaires, ou de clients de l'entreprise.

Le harcèlement sexuel peut prendre la forme de propos, de gestes ou d'actes. Il peut être commis par une personne seule ou par un groupe.

Concrètement, cela peut signifier :

- Des remarques insinuantes et suggestives sur l'apparence des employés ;
- Des commentaires sexistes ou des blagues sur les caractéristiques sexuelles, le comportement sexuel ou la sexualité des femmes ou des hommes ;
- L'exposition ou l'affichage de matériel pornographique sur le lieu de travail ;
- Des invitations non souhaitées à des collègues, manifestement à caractère sexuel ;
- Des contacts corporels non désirés ;
- Le harcèlement d'employés sur leur lieu de travail ou en dehors ;
- Des tentatives de rapprochement impliquant des promesses d'avantages ou des menaces de désavantages ;
- Une agression sexuelle, une contrainte ou un viol.

(FOGE & SECO, 2024)

Dans le monde professionnel, ce harcèlement peut se manifester par :

- des remarques ou blagues à connotation sexuelle ;
- des invitations insistantes ou des avances non souhaitées ;
- l'envoi de messages à caractère sexuel ;
- des attouchements ou contacts physiques non consentis.

Selon le guide suisse pour les employés en matière de harcèlement sexuel au travail, des critères tangibles permettent de différencier le harcèlement sexuel d'une séduction. Les critères sont que le harcèlement sexuel est unilatéral, humiliant ou insultant, non-désiré par l'une des parties prenantes, sape l'estime de soi, est ennuyeux, empoisonne l'atmosphère du lieu de travail et ne respecte pas les limites personnelles (FOGE & SECO, 2024).

Ce type de violence au travail est souvent minimisé et sous-déclaré. Il se recoupe fréquemment avec d'autres formes de violence, notamment le harcèlement psychologique. Les recherches montrent que la majorité des victimes sont des femmes et que les auteurs de harcèlement sont principalement des hommes. Toutefois, certains cas impliquent également des hommes comme victimes, avec des harceleurs pouvant être des femmes ou d'autres hommes (Pelletier et al., 2018). Ces violences peuvent aussi affecter d'autres groupes marginalisés, notamment les personnes LGBTQ+ (Blindow, Cedstrand, Elling, Hagland, & Bodin, 2024).

(2) Les comportements sexistes

Les comportements sexistes au travail constituent une **forme insidieuse de violence fondée sur le genre**, souvent banalisée et donc peu remise en question. Ils se manifestent par des paroles, des actes, des gestes ou des comportements ayant pour objet ou pour effet de dévaloriser une personne en raison de son sexe ou de son genre, contribuant ainsi à renforcer les inégalités et les stéréotypes de genre dans l'environnement professionnel.

Selon le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP, 2015), le sexisme se définit comme une idéologie fondée sur la croyance qu'un sexe est supérieur à l'autre, qui se traduit par des attitudes discriminatoires ou hostiles envers les personnes en raison de leur sexe ou de leur non-conformité aux normes de genre. Dans le cadre professionnel, ces comportements peuvent prendre plusieurs formes, allant de l'humour stéréotypé aux micro-agressions quotidiennes, en passant par la remise en cause de la légitimité ou des compétences d'une personne en raison de son genre.

Le Ministère français de la Transformation et de la Fonction publiques (2022) rappelle qu'un agissement sexiste est tout comportement lié au sexe d'une personne ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Cette

définition, désormais inscrite à l'article L. 131-3 du Code général de la fonction publique, aligne le sexisme sur les autres formes de discrimination prohibées.

Les comportements et agissements sexistes en milieu professionnel peuvent prendre des formes variées, allant de propos ouvertement dévalorisants à des attitudes apparemment anodines, mais qui contribuent à maintenir des rapports de genre inégalitaires.

On peut les regrouper en plusieurs grandes catégories (Pelletier et al., 2018 ; CSEP, 2015 ; Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, 2022) :

- Propos et comportements verbaux sexistes :
  - Remarques ou blagues à caractère sexiste ;
  - Surnoms ou interpellations familières inappropriées ;
  - Commentaires sur l'apparence physique ou les comportements considérés comme « trop féminins » ou « pas assez virils » ;
  - Reproches adressés à une femme jugée « trop autoritaire » ou à un homme qui ne correspondrait pas aux stéréotypes de virilité ;
  - Remarques négatives envers les hommes qui souhaitent poser des congés pour s'occuper de leurs enfants, par exemple.
- Attitudes discriminatoires dans les interactions professionnelles :
  - Interruption fréquente de la parole des femmes en réunion ;
  - Moindre attribution de la parole ou de l'attention aux personnes d'un certain sexe ;
  - Mise en doute systématique des compétences des femmes ou survalorisation de celles des hommes ;
  - Assimilation implicite d'un sexe à certaines compétences (par exemple, gestion des émotions ou autorité).
- Inégalités dans les pratiques organisationnelles :
  - Répartition genrée des tâches : les femmes se voient confier davantage de tâches de soutien ou d'exécution, tandis que les hommes accèdent plus souvent aux missions stratégiques ou à forte visibilité ;
  - Attribution différenciée des opportunités d'évolution ou de responsabilités ;
  - Moindre reconnaissance ou invisibilisation du travail accompli par les femmes.
- Sexisme bienveillant ou paternaliste :
  - Attitudes protectrices justifiées par le sexe de la personne (ex. : « Je ne te fais pas faire cette tâche difficile, tu es une femme ») ;
  - Compliments qui semblent flatteurs mais qui renforcent les rôles genrés et limitent l'autonomie (ex. : « Tu es très organisée, comme toutes les femmes »).

En Belgique, même si les comportements sexistes ne sont pas toujours explicitement nommés dans la législation comme une infraction autonome, ils peuvent constituer une forme de harcèlement moral ou de discrimination fondée sur le sexe et sont sanctionnables en tant que tels. La Loi du 10 mai 2007 visant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes inclut notamment les traitements différenciés liés au sexe, à la grossesse ou à la maternité. Le sexisme est également réprimé comme infraction pénale par la Loi du 22 mai 2014[6] visant à lutter contre le sexisme dans l'espace public.

Les organisations ont donc la responsabilité de prévenir et de sanctionner ces comportements, en mettant en place des dispositifs de sensibilisation, de formation, et des procédures de signalement accessibles et efficaces.

Encadré 4 : L'impact de la violence domestique sur la sphère professionnelle, et vice versa.

La violence domestique, longtemps considérée comme relevant de la sphère privée, est aujourd'hui reconnue comme une question de santé, de sécurité et de performance au travail (OIT, 2021). Elle peut s'étendre à l'espace professionnel, affectant l'emploi, la productivité et la sécurité. Un partenaire violent peut surveiller, menacer ou harceler la victime sur son lieu de travail, utiliser les outils professionnels (téléphone, messagerie, visioconférence) pour exercer un contrôle, ou empêcher la personne de s'y rendre. Le stress, la peur et les traumatismes qui en découlent altèrent directement la concentration, la disponibilité émotionnelle et la stabilité professionnelle, tant pour la victime que pour l'auteur. Ces effets sont encore renforcés dans le contexte du télétravail, où la frontière entre vie privée et professionnelle se brouille, compliquant la détection et la protection (OIT, 2020b).

Inversement, des environnements de travail marqués par la pression, le conflit ou une violence institutionnelle peuvent contribuer à l'émergence ou à l'intensification de comportements agressifs dans la sphère privée. Ce lien bidirectionnel souligne la nécessité d'une approche intégrée impliquant employeurs, services de prévention, acteurs publics et soutien psychosocial. Le lieu de travail peut alors devenir un espace ressource, à condition de garantir confidentialité, écoute et orientation vers des dispositifs adaptés. Un environnement professionnel sécurisant constitue un levier essentiel pour repérer, accompagner et protéger les victimes, et pour rompre l'isolement dans lequel la violence domestique se développe (OIT, 2020b).

En Belgique, 72,9 % des personnes confrontées à la violence entre partenaires déclarent que leur aptitude au travail en a été affectée, notamment par la fatigue, la distraction ou des malaises physiques (IEFH & DV@WorkNet, 2017).

6 IEFH, Loi du 22 mai 2014

2.2.2.5. Le harcèlement moral et psychologique

Le harcèlement moral ou psychologique au travail désigne une forme insidieuse de violence, caractérisée par la répétition d'actes ou de comportements abusifs qui, sur la durée, dégradent les conditions de travail et portent atteinte à la dignité, à l'intégrité ou à la santé d'un individu. Ce type de violence ne repose pas nécessairement sur une intention explicite, mais il s'inscrit le plus souvent dans **une relation de pouvoir déséquilibrée,** où la victime, placée en situation de vulnérabilité, est dans l'incapacité de se défendre efficacement (Zaitseva & Chaudat, 2016 ; Poilpot-Rocaboy, 2010).

Selon Hirigoyen, citée par Dupré (2018), le harcèlement moral correspond à « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude, etc.) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi ou dégradant le climat de travail ». a littérature anglophone souligne également que ce phénomène survient dans un contexte relationnel asymétrique, où le harceleur exerce une domination sur la victime.

Les auteurs européens s'accordent généralement sur deux critères cumulatifs pour qualifier un fait de harcèlement moral : la répétition des actes et leur durée, souvent estimée à une période minimale de six mois (Zaitseva & Chaudat, 2016). Une étude conjointe de l'Université catholique de Louvain (UCL) et de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL) (Garcia et al. 2006) propose quatre conditions pour reconnaître un comportement comme relevant du harcèlement moral :

- les comportements doivent être abusifs (c'est-à-dire détournés de la finalité du travail) ;
- répétés dans le temps ;
- avoir pour effet de porter atteinte à la personne ou de créer un environnement hostile ;
- et se produire dans le cadre de l'activité professionnelle.

Par ailleurs, ces auteurs suggèrent de distinguer le harcèlement lié au travail (portant sur l'organisation, les tâches, les objectifs, les formes de management – comme le micro-management - etc.) du harcèlement lié à la personne (visant directement l'individu, ses traits ou ses convictions personnelles).

Ainsi, le harcèlement moral au travail peut être défini comme un enchaînement de comportements négatifs, abusifs et persistants, qu'ils soient d'origine interne ou externe à l'organisation, et qui nuisent à l'intégrité psychique ou physique du travailleur. Ces comportements peuvent inclure des paroles, des gestes, des courriels ou des actes d'intimidation ayant pour effet de créer un climat dégradant, humiliant, hostile ou offensant, voire de compromettre la stabilité de l'emploi. La répétition dans le temps et l'effet destructeur sur le bien-être psychologique en sont les éléments centraux.

Les termes « **harcèlement psychologique** », « **mobbing** » (plutôt utilisé dans les pays germanophones) ou « **bullying** » (notamment en contexte anglo-saxon) sont parfois préférés à celui de harcèlement moral, bien qu'ils désignent des réalités très similaires. Le terme « harcèlement psychologique » met davantage l'accent sur la souffrance mentale engendrée par l'accumulation de ces comportements hostiles et leur impact de la victime (Poilpot-Rocaboy, 2010). Ce harcèlement, multiforme et parfois difficile à identifier. Les critères généralement retenus incluent la répétition des actes, leur effet délétère sur les conditions de travail, l'absence de lien hiérarchique formel nécessaire, mais la présence d'un déséquilibre de pouvoir (Poilpot-Rocaboy, 2010).

Dans cette perspective, le harcèlement moral au travail peut se définir comme « un processus psychologique induit dans un contexte de travail, se caractérisant par une synergie durable et répétée d'agissements destructeurs portant atteinte aux relations, aux conditions de travail et à l'intégrité d'un salarié, et aboutissant à une souffrance pouvant mettre en péril sa santé psychique et physique » (Desrumaux (2011) cité par Machado, 2015).

Les dynamiques de harcèlement peuvent prendre plusieurs formes :

- Vertical descendant : d'un supérieur hiérarchique vers un subordonné (la plus fréquente selon Machado, 2015) ;
- Vertical ascendant : d'un subordonné vers un supérieur ;
- Horizontal : entre collègues ;
- Ou mixte : combinant plusieurs directions (Desrumaux, 2011 in Machado, 2018).

> En résumé, le harcèlement moral ou psychologique au travail est un processus progressif, souvent invisible à court terme, mais profondément destructeur lorsqu'il s'installe. Il s'agit d'une forme de violence relationnelle et systémique, qui vise à affaiblir psychologiquement la personne ciblée, parfois jusqu'à l'exclusion ou à la mise en danger professionnelle et personnelle.

2.2.2.6. La cyberviolence & le cyberharcèlement

L'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC), exacerbé par la généralisation du télétravail et l'usage intensif des réseaux sociaux, a profondément transformé les interactions professionnelles. Conçues pour améliorer la communication, elles ont aussi ouvert la voie à de nouvelles formes de violence organisationnelle, dont le cyberharcèlement constitue une manifestation préoccupante. L'anonymat et le sentiment d'impunité propres au numérique favorisent une désinhibition des comportements hostiles (Directive 2024/1385/UE), tandis que la viralité et la persistance des contenus leur confèrent une

portée durable et difficilement contrôlable. Dans ce contexte, les TIC peuvent être détournées pour exprimer des griefs, exercer des représailles ou prolonger des situations de harcèlement existantes (Dupré, 2018 ; Di Martino et al., 2003 ; De Stefano, Stylogiannis, Wouter & Durri, 2020). La Convention n°190 de l'OIT (2019) et la Recommandation n°206 intègrent d'ailleurs explicitement la violence et le harcèlement « à travers des communications professionnelles », y compris celles facilitées par les TIC (De Stefano, Durri, Stylogiannis, Wouters, 2020).

La **cyberviolence** recouvre un large éventail de comportements malveillants : harcèlement en ligne, attaques sur les réseaux sociaux, messages d'intimidation, usurpations d'identité ou diffusion non consentie d'informations personnelles (National Cybersecurity Alliance, en ligne ; IDEWE, 2019). Dans le monde du travail, elle englobe tout comportement négatif lié à l'activité professionnelle mais exercé via des canaux numériques, parfois même en dehors des horaires ou des lieux formels (Desrumaux, Hellemans, Malola & Jeoffrion, 2021).

Le **cyberharcèlement**, forme spécifique de cyberviolence, présente plusieurs particularités. Contrairement au harcèlement « traditionnel », la répétition n'est pas toujours nécessaire : un seul message, une photo ou une vidéo diffusée publiquement peut suffire à causer un dommage psychologique durable, chaque partage ou visualisation réactivant l'atteinte initiale (Desrumaux et al., 2021). Il peut être direct (messages privés, emails) ou indirect (publications dans des espaces numériques ouverts[7]), reposant souvent sur des inégalités d'accès et de maîtrise des technologies (De Stefano et al., 2020). Cette caractéristique rend le phénomène particulièrement insidieux et soulève des défis spécifiques pour les employeurs en matière de prévention, de régulation des outils numériques et de reconnaissance des atteintes lorsqu'elles surviennent hors du lieu ou du temps de travail (Desrumaux et al., 2021 ; Dupré, 2018).

Les recherches montrent une forte corrélation entre harcèlement en présentiel et cyberharcèlement : une victime ciblée dans son organisation l'est souvent aussi en ligne. Cependant, certains cas ne se manifestent qu'à travers l'écran, l'agresseur se sentant « protégé » par l'anonymat et la distance (Desrumaux et al., 2021 ; Dupré, 2018). Ces violences se distinguent également par leur caractère intrusif : elles franchissent les frontières entre vie professionnelle et vie privée, exposant la victime à une pression continue et à un sentiment d'impuissance. L'agresseur peut contourner les hiérarchies institutionnelles et agir à distance, ce qui complique les possibilités de défense.

Le cyberespace n'est toutefois pas uniquement un vecteur de violence : il peut aussi devenir un espace de mobilisation. Les réseaux sociaux, par leur force performative, permettent aux victimes de chercher du soutien, de dénoncer

7 La Directive européenne 2024/1382 du parlement européen et du conseil du 14 mai 2024 établit que : « Les termes « accessible au public » et « publiquement accessible » devraient s'entendre comme renvoyant à la possibilité de toucher un certain nombre de personnes. Ces termes devraient être interprétés et appliqués en tenant compte des circonstances pertinentes, notamment de la technologie utilisée pour rendre les matériels accessibles.

publiquement ou d'organiser une riposte collective, transformant la manière dont certains conflits professionnels sont gérés (Dupré, 2018).

Les réseaux sociaux constituent en parallèle un vecteur privilégié de cyberviolence. Ils facilitent la diffusion rapide de contenus malveillants - textes, images, vidéos - relevant du doxxing, du revenge porn, de la diffamation ou de l'incitation à la haine. Les algorithmes, en valorisant les contenus générant de l'interaction, peuvent même amplifier la visibilité des messages agressifs (De Stefano et al., 2020).

Par ailleurs, dans la sphère professionnelle, la cyberviolence peut à la fois être le fait de tiers (personnes extérieures à l'organisation) ou de collègues (qu'ils soient supérieurs hiérarchiques, subalternes ou de même niveau hiérarchique). Parmi les pratiques les plus courantes figurent :

- Les intimidations ou menaces par email ou par sms (par exemple, l'envoi de messages la nuit ou harcelants,
- Le harcèlement sur les réseaux sociaux (qui peut se traduire par l'exclusion des groupes sociaux de travail, la publication de contenu offensant, les remarques passives-agressives sur des projets...)
- La diffusion de contenu indésirable sur les réseaux sociaux, par email ou par messages (que cela soit des images, des textes ou des rumeurs),
- L'usurpation d'identité (comme la création de faux comptes pour nuire à la réputation de la victime ou pour la contacter de manière inappropriée)
- La divulgation d'informations personnelles d'autrui, appelé aussi doxxing (comme des photos ou des données personnelles (National Cybersecurity Alliance, en ligne ; IDEWE, 2019).

Une forme plus récente est le **cyberflashing**, défini comme « l'envoi non sollicité et indésirable de photos ou de vidéos à caractère sexuel par Bluetooth, AirDrop, SMS ou messagerie instantanée ». Le contenu peut aller de la pornographie à des images intimes (par ex. les « dickpics »), et l'anonymat rend l'identification de l'expéditeur particulièrement difficile (IEFH, *Cyberflashing*, en ligne).

Enfin, le cadre juridique peine encore à s'adapter à ces nouvelles réalités, notamment lorsque les violences se produisent sur des plateformes privées mais ont un impact professionnel. Malgré la possibilité de conserver des preuves numériques, les entreprises manquent souvent de protocoles adaptés pour prévenir et traiter ces situations. La frontière entre vie privée et vie professionnelle, de plus en plus floue.

2.2.2.7. Les discriminations

La discrimination au travail constitue l'une des atteintes aux droits humains les plus répandues (Conseil de l'Europe, n.d.). Les effets sont nombreux : atteinte à l'accès à l'emploi, à l'évolution professionnelle, à la reconnaissance, ou encore dégradation des conditions de travail et du climat organisationnel.

Le droit européen, notamment à travers la Convention européenne des droits de l'homme, offre un cadre de référence en matière de lutte contre les discriminations. L'article 14 dispose que l'exercice des droits et libertés garantis par la Convention doit être assuré sans discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, l'opinion politique, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation.

La directive 2000/43/CE du Conseil de l'Union européenne, également appelée « directive antiracisme », constitue une avancée majeure : elle établit le principe de l'égalité de traitement indépendamment de la race ou de l'origine ethnique, en particulier dans le cadre de l'emploi et de la formation professionnelle.

Les personnes occupant des fonctions en contact direct avec le public apparaissent particulièrement exposées aux discriminations (INRS, 2023c), en raison de leur visibilité, de l'exposition à des clients ou usagers discriminants, et de la passivité des structures dans la prise en charge de ces situations.

Selon Di Martino et al. (2003), la discrimination peut être :

- **directe** : lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable, sur la base de son genre, son origine ethnique, ses croyances, son âge, son handicap, ou encore son orientation sexuelle, qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable)
- ou **indirecte** : lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible de désavantager particulièrement des personnes relevant de l'une des conditions susmentionnées, par rapport à d'autres personnes, sauf si cette disposition, ce critère ou cette pratique est objectivement justifié par un objectif légitime, et si les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires.

La législation belge a légiféré en 2007 (Loi du 10 mai 2007) sur le principe général interdisant la discrimination directe et indirecte des personnes sur base, entre autres, du sexe, de l'âge, de l'origine ethnique ou nationale, de la conviction religieuse ou philosophique, de l'orientation sexuelle, du handicap, etc. Ce cadre légal inclut les brimades au travail ou toute forme de harcèlement qui peuvent également être considérés comme une forme de discrimination lorsqu'ils sont liés à un des critères protégés (SPF Emploi, *Non-discrimination*, en ligne).

Pour mieux comprendre ce qu'est la discrimination et ses nombreuses formes, le site internet d'UNIA renseigne un aperçu global et liste toute une série de formes de discriminations (basées sur les convictions politiques, l'état de santé, le handicap...), que cela soit dans le cadre du travail ou en dehors : www.unia.be/fr/discrimination-comprendre

2.2.2.8. Autres comportements inappropriés

Il existe d'autres formes de violence ou de comportements ou d'actes agressifs au travail. Sans pouvoir les classer de manière précise, la répétition de ces actes et leur degré d'intensité peuvent néanmoins avoir des effets délétères sur les individus et l'environnement de travail. Et ces actes peuvent être à la fois le fait de personnes internes ou de tiers (personnes externes).

Il peut s'agir d'incivilités (INRS, 2023a[8] ; CSN, 2018), telles que des remarques désobligeantes, l'absence de salutations, des interruptions systématiques, un ton condescendant ou impatient ou des comportements de mépris, mais aussi d'actes matériels comme le vandalisme (détérioration intentionnelle de biens personnels ou professionnels) (INRS, 2023b)[9] , le sabotage, ou l'exclusion sociale informelle (isolement délibéré d'un collègue, refus de lui transmettre des informations importantes, etc.). Bien que souvent perçus comme mineurs ou banals, ces actes participent à un climat de travail toxique et peuvent engendrer un stress chronique, une perte de motivation, voire des troubles psychosociaux. Leur banalisation ou leur tolérance institutionnelle renforce leur pouvoir de nuisance et rend leur prise en charge plus difficile.



Selon le CSN (2018), la civilité au travail relève de la responsabilité de tous. Elle repose sur un ensemble de règles de conduite favorisant le respect mutuel et le bon fonctionnement collectif. L'incivilité, même si elle semble anodine, a un impact négatif sur le climat de travail. Elle se manifeste par des comportements impolis, grossiers ou discourtois, souvent à faible intensité et dont l'intention de nuire est possiblement ambiguë. Si elle n'est pas prise au sérieux, l'incivilité peut être le point de départ de conflits qui dégénèrent et, à terme, déboucher sur du harcèlement psychologique. Elle doit donc être reconnue et traitée rapidement comme un signal faible de dysfonctionnement relationnel.

8 INRS, les agressions externes

9 INRS, ce qu'il faut retenir des agressions externes.

2.2.3. La violence externe, interne, verticale, horizontale, c'est-à-dire ?

Pour mieux comprendre le phénomène des violences au travail, il est également essentiel de distinguer les violences internes des violences externes, et les violences verticales des violences horizontales.

La violence interne désigne les comportements violents entre travailleurs d'une même organisation, y compris les gestionnaires (Pelletier et al., 2018). Elle peut être horizontale (entre collègues de même niveau), verticale descendant (entre un supérieur et un subordonné), ou verticale ascendant (d'un subordonné à un supérieur). Desrumaux (in Machado, 2015) observe que le harcèlement survient le plus souvent sous une forme verticale descendante, impliquant un ou plusieurs supérieurs ciblant un subordonné.

La violence externe, quant à elle, désigne les agressions provenant de personnes extérieures à l'organisation, comme les clients, les usagers, les prestataires de services ou les proches des employés. Contrairement à la violence interne, l'employeur ne peut sanctionner directement ces individus. Les études montrent une augmentation significative de ce type de violence en Europe entre 1995 et 2005 (Pelletier et al., 2018). Son intensité varie selon les secteurs d'activité et l'organisation du travail.

2.2.4. Typologies croisées des formes de violence au travail

Pour mieux cerner les multiples facettes de la violence en milieu de travail, plusieurs typologies ont été proposées dans la littérature. L'une d'elles, développée par Garcia, Hue, Opdebeeck et Van Looy (2003), distingue les violences orientées vers le travail de celles orientées vers la personne. Les premières visent directement les tâches, les responsabilités ou les performances professionnelles de la victime. Elles peuvent se manifester par des pressions excessives, des objectifs irréalistes, une surcharge ou un retrait abusif de responsabilités, la dissimulation d'informations, ou encore des critiques systématiques liées à l'exécution du travail. Les secondes, quant à elles, ciblent les caractéristiques personnelles de l'individu, qu'elles soient physiques, verbales, sexuelles ou comportementales. Elles englobent les insultes, les humiliations, les menaces, les gestes offensants, le harcèlement ou encore les discriminations fondées sur le genre, l'origine, l'apparence ou d'autres traits personnels.

Parallèlement, une autre typologie, largement reprise dans les milieux de la santé et sécurité au travail ainsi que dans le champ juridique (Gill et al., 2002), a été proposée par la Division californienne de sécurité et de santé au travail (OSHA). Celle-ci distingue trois grandes formes de violence en milieu professionnel : la violence intrusive, la violence liée aux consommateurs, et la violence relationnelle.

- La violence intrusive regroupe des actes à caractère criminel commis par des personnes extérieures à l'entreprise, tels que des intrusions violentes, des agressions liées à des troubles mentaux ou à l'abus de substances, ou encore des attaques à motivation idéologique, comme les actes terroristes ou les violences lors de manifestations.
- La violence liée aux consommateurs est une réalité bien documentée, notamment dans les secteurs de services et de soin. Elle se manifeste par des agressions, des menaces ou des comportements hostiles de la part de clients, patients ou usagers envers les travailleurs. Ces interactions peuvent être particulièrement éprouvantes, physiquement menaçantes ou psychologiquement épuisantes.
- Enfin, la violence relationnelle renvoie aux tensions internes à l'organisation, telles que l'intimidation, le harcèlement ou le mobbing (harcèlement collectif), exercés entre collègues ou par des supérieurs hiérarchiques. Cette forme de violence est souvent diffuse, difficile à prouver, mais ses effets sur la santé mentale et le climat de travail peuvent être dévastateurs. S'ajoute à cela la problématique de la violence domestique sur le lieu de travail, lorsque des violences conjugales ou familiales s'invitent dans l'environnement professionnel, par exemple par l'intrusion d'un partenaire violent ou par des appels ou menaces subis pendant les heures de travail.

Ces typologies ne sont pas mutuellement exclusives : elles se recoupent, se combinent et s'entrecroisent souvent dans la réalité du travail. Leur complémentarité permet néanmoins de mieux appréhender la diversité et la complexité des violences vécues par les travailleurs et de structurer les réponses organisationnelles et institutionnelles de manière plus efficace.

« C'est compliqué d'expliquer le harcèlement (...) c'est insidieux, c'est borderline (...) on n'a pas toujours des preuves tangibles. »

« Je suis devenue la poubelle. »

« Alors elle me crié dessus, (...) elle me hurle dessus en disant que j'étais niveau (...) qu'on ne devait pas me tenir par la main, que si on m'avait engagée, c'était parce qu'on a besoin de quelqu'un qui soit compétent, et cetera. »

« Il m'a contacté sur mon numéro de téléphone privé. (...) je n'ai pas compris comment c'était possible (...) puis j'ai fait le lien. Il m'a trouvé sur [xxx]. »

Encadré 5 – Une conséquence de la violence liée aux consommateurs : Le traumatisme vicariant

Le traumatisme vicariant affecte les professionnels régulièrement exposés aux récits traumatisants d'autrui, comme dans les métiers dits de « soins et de contrôle » : policiers, juges, travailleurs sociaux, inspecteurs, contrôleurs, agents pénitentiaires, etc. Bien qu'indirecte, cette exposition répétée à la détresse d'autrui peut provoquer une transformation progressive du regard sur soi, les autres et le monde, conduisant à un épuisement émotionnel profond, voire à des symptômes de type traumatique secondaire (Cn2r, en ligne).

Le terme vicariant, qui signifie « remplaçant », illustre cette dynamique où le professionnel, par son engagement empathique, absorbe symboliquement une part de la souffrance vécue par la personne accompagnée (Gill et al., 2002). À la différence du traumatisme secondaire - plus proche du trouble de stress post-traumatique - le traumatisme vicariant s'inscrit dans une usure progressive liée à l'écoute des récits traumatiques, et non à une exposition directe à l'événement.

Ce phénomène peut être aggravé par la gravité des situations rencontrées, un sentiment d'impuissance, une menace perçue constante, ou encore l'isolement émotionnel et institutionnel. Dans certaines situations extrêmes, sous forte pression ou confrontation à l'hostilité, certains professionnels peuvent réagir de manière inappropriée, témoignant d'une forme de « violence inversée » rarement discutée mais réelle.

Ce type de souffrance rejoint également le « syndrome du soignant » (Conseil provincial de Grenade, 2009), désignant la fatigue physique, mentale et émotionnelle liée au soutien continu de personnes en détresse. La reconnaissance de ces effets psychologiques et la mise en place de dispositifs adaptés (supervision, formation, espaces de parole) sont essentielles pour préserver la santé des professionnels, prévenir leur désengagement et limiter les dérives institutionnelles silencieuses.

Les échanges menés avec les collaborateurs des services publics fédéraux ayant accepté de partager leur expérience de la violence au travail n'avaient pas pour objectif d'établir une typologie exhaustive des formes de violence présentes au sein des organisations.

Cependant, certaines tendances se dégagent de leurs témoignages. D'une part, des cas de violence externe — commis par des tiers — ont été rapportés, principalement par des agents en contact direct avec le public ou des intervenants extérieurs, souvent dans le cadre de missions d'inspection, de contrôle ou de remédiation.

D'autre part, et de manière plus marquée, les faits de violence interne rapportés sont majoritairement des situations de harcèlement moral, parfois liées à des discriminations, notamment fondées sur la langue, l'âge ou le handicap.

Enfin, un seul cas d'agression sexuelle nous a été rapporté.

2.3. Pourquoi parler de la violence au travail ?

2.3.1. Quelques données (inter)nationales

Les agressions et le harcèlement au travail représentent des enjeux majeurs pour la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs. Depuis une quinzaine d'années, ces phénomènes sont de plus en plus documentés, tant par la recherche académique que par les institutions européennes et fédérales, qui insistent sur leur prévalence et leur impact social et économique.

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT, 2023), la violence et le harcèlement en milieu professionnel constituent un phénomène mondial largement répandu : plus d'un travailleur sur cinq (22,8 %, soit environ 743 millions de personnes) en a été victime au cours de sa vie professionnelle. Parmi ces personnes, près d'un tiers (31,8 %) a subi plusieurs formes de violence ou de harcèlement, et 6,3 % ont été confrontées à l'ensemble des trois formes identifiées (physique, psychologique et sexuelle).

La violence et le harcèlement d'ordre psychologique constituent les formes les plus courantes, signalées par près d'une personne en emploi sur cinq (17,9 %, soit environ 583 millions de personnes), aussi bien chez les hommes que chez les femmes. À l'échelle mondiale, 61,4 % des victimes déclarent avoir subi des actes de violence ou de harcèlement à plus de trois reprises au cours de leur parcours professionnel. Parmi elles, une part significative (38,1 %) indique y avoir été confrontée plus de cinq fois (OIT, 2023).

En Europe, près d'un salarié sur dix rapportait déjà en 2010 avoir été exposé à une forme de violence, qu'elle soit physique ou psychologique, au cours des douze derniers mois (Eurofound, 2010). Plus récemment, les enquêtes européennes soulignent une augmentation des signalements, en particulier en matière de harcèlement moral et sexuel. Cette évolution pourrait s'expliquer par une libération progressive de la parole et par une meilleure prise en compte institutionnelle du phénomène.

D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les secteurs les plus touchés sont la santé, l'éducation, la fonction publique et le commerce, avec une incidence plus marquée chez les femmes et les jeunes travailleurs (EU-OSHA, 2014). Enfin, dans la région Europe–Asie centrale, la violence psychologique au travail touche 19,8 % des salariés, affectant 22,7 % des femmes contre 17,4 % des hommes (OIT, 2023).

Les fonctions publiques ne sont pas épargnées par le phénomène de violence au travail. Ainsi, Murray et al. (2019) mettent en évidence à travers une étude approfondie de la littérature que le rôle professionnel est fortement lié à l'expérience de la violence sur le lieu de travail. Par ailleurs, une recherche menée aux États-Unis en 2011 révèle que les « employés du gouvernement » étaient trois fois plus susceptibles d'être victimes de violence sur le lieu de travail que les salariés du secteur privé (Harrel, 2013).

Un regard sur les données nationales permet de mettre en lumière l'ampleur du phénomène :

- En Suisse, une enquête a documenté que 52 % des personnes interrogées déclarent avoir été victimes de harcèlement sexuel au cours de leur carrière, et un tiers au cours des douze derniers mois, avec une exposition particulièrement forte chez les femmes jeunes et celles en contact avec la clientèle (Liechti & Iseli, 2024).
- En France, 14 % des agents de la fonction publique rapportent avoir été victimes de violences, principalement des injures, menaces et harcèlement moral. Les agents en contact avec le public, comme les policiers et pompiers, sont les plus exposés. 93% des atteintes sont subies par des agents en contact avec le public (alors qu'ils ne représentent que 84% de la fonction publique) (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique, 2024).
- Aux Pays-Bas, 57 % des travailleurs des services publics rapportent des agressions verbales, 20 % des agressions physiques, et 19 % de l'intimidation (DSP, 2011).
- En Finlande, dans le secteur public, 20,3 % des répondants à une enquête menée auprès des douze ministères ont déclaré être victimes de harcèlement lié aux tâches professionnelles à une fréquence de plusieurs fois par mois, tandis que 11,3 % ont rapporté subir un harcèlement à caractère personnel (Venetoklis & Kettunen, 2015).

- En Allemagne, sur les 1.465 institutions publiques ayant participé à l'enquête nationale menée entre 2020 et 2021, 40 % rapportent des cas de violence (représentant une moyenne de 16 cas par an pour 1.000 employés). Et les employés masculins ont signalé jusqu'à deux fois plus de cas de violence que les femmes. Les violences les plus fréquemment rapportées sont, par ordre de prévalence, les insultes, les menaces et les blessures (l'enquête portait sur un type défini de violence) et ces prévalences varient fortement entre les secteurs d'activité, avec en tête, les services de pompiers et de secours, les bureaux d'inspection vétérinaire, les services de police de proximité et le système correctionnel (Bühren et al., n.d.).

En Belgique, les violences au travail sont également fréquentes et prennent des formes variées, allant du harcèlement moral et sexuel à la violence verbale ou physique, en passant par le cyberharcèlement. Plusieurs enquêtes récentes mettent en lumière l'ampleur du phénomène dans les différents secteurs professionnels.

Dans le secteur public, par exemple, les accidents du travail liés à des situations de violence ou de menace figurent parmi les plus fréquents. En 2021, la catégorie « surprise, frayeur, violence, agression, menace, présence – non précisé » représentait 16,3 % des accidents dans l'administration publique et la défense (FEDRIS, 2021).

Les violences à caractère sexuel restent particulièrement préoccupantes. En Wallonie, 42,1 % des femmes ayant déjà travaillé déclarent avoir subi du harcèlement sexuel au travail. Ce chiffre atteint 44,4 % pour les Bruxelloises et 27,3 % pour les Flamandes (IWEPS, 2024). Parmi les victimes, 40,5 % désignent un collègue comme auteur, 25,6 % un supérieur hiérarchique, et 43,5 % une personne extérieure à l'entreprise avec laquelle elles entretenaient une relation professionnelle. À l'échelle nationale, près d'une femme sur trois (32,9 %) et près d'un homme sur cinq (17,5 %) âgés de 18 à 74 ans indiquent avoir été confrontés à des comportements relevant du harcèlement sexuel au moins une fois au cours de leur carrière. Dans deux cas sur cinq (40,1 %), l'auteur est un collègue sans lien hiérarchique direct (IWEPS, 2024).

Les données de terrain issues d'enquêtes auprès de travailleurs et travailleuses révèlent d'autres facettes de ces violences. Une enquête menée par Liantis (2022) auprès de 7 513 travailleurs indique que 18,3 % des répondants ont été confrontés à de la violence verbale de la part de collègues. Cette situation est rapportée plus fréquemment par les hommes (23,26 %) que par les femmes (17,48 %). 5,6 % des répondants déclarent avoir été victimes de violence physique, un chiffre en baisse par rapport à 2020 (10 %). Les fonctions dirigeantes semblent davantage exposées, tandis que les femmes signalent plus souvent des agressions provenant de tiers, ce qui pourrait s'expliquer par leur présence accrue dans les professions de contact.

Concernant le harcèlement au travail, 14,2 % des travailleurs interrogés par Liantis (2022) affirment y avoir été confrontés. Du côté d'AXA Belgium (2021), les chiffres confirment les tendances observées : en 2019, 12 % des cas d'agression

rapportés par leurs clients se sont produits sur le lieu de travail, et 5 % sur le trajet domicile-travail. En moyenne, 910 cas d'agression en milieu professionnel sont recensés chaque année (AXA Belgium, 2021.).

Le harcèlement moral prend également des formes plus insidieuses. Une étude d'IDEWE menée en 2024 auprès de 27 563 travailleurs révèle que 9,5 % d'entre eux subissent du harcèlement moral de manière hebdomadaire depuis six mois. Les formes les plus fréquentes sont la rétention d'informations, les commérages et l'exclusion. Les signalements liés à des éléments de discrimination ou à du harcèlement sexuel sont aussi en augmentation (IDEWE, 2025).

Enfin, le cyberharcèlement constitue une nouvelle forme de violence professionnelle. Près de 1 travailleur sur 10 y est confronté, souvent par des comportements d'exclusion numérique (mails ignorés, accès bloqués, etc.). Dans 9 % des cas, ces actes se produisent au moins deux fois par semaine, avec des intrusions personnelles ou professionnelles constatées dans les six mois précédents (IDEWE, 2019).

Encadré 6 - Sous-déclaration des violences au travail : un obstacle majeur à la prévention des risques psychosociaux

La sous-déclaration des violences et du harcèlement au travail est un phénomène largement reconnu en Belgique et à l'international. Elle nuit gravement à la prévention des risques psychosociaux en faussant la perception du risque, en retardant la prise en charge des victimes et en limitant l'efficacité des dispositifs de prévention.

(1) Pourquoi les victimes ne déclarent-elles pas ?

Les causes sont multiples et relèvent à la fois de facteurs individuels, organisationnels ou culturels (voir à ce sujet : Bigham et al., 2014 ; Van Branteghem et al., 2014 ; Eurofound, 2015 ; NSW Ambulance, 2016 ; Pelletier, Lippel, Vézina, 2018 ; NFPA, 2019 ; Verwee et al., 2022 ; Ipsos, 2023). Parmi les freins les plus frequents:

- Peur des représailles ou d'un impact sur la carrière ;
- Méconnaissance ou complexité des procédures de signalement ;
- Stigmatisation des victimes, surtout en matière de harcèlement sexuel ;
- Cultures professionnelles banalisant la violence (« partie du métier ») ;
- Manque de confiance dans l'efficacité ou la confidentialité des dispositifs ;
- Précarité de l'emploi, renforçant la peur de perdre son poste.
- ...

(2) Quelles sont les conséquences de la sous-déclaration ?

Ce déficit de signalement a des impacts directs sur la qualité de la prévention et la gestion des risques :

- Sous-estimation statistique du phénomène (EUROGIP, 2023) ;
- Invisibilisation des facteurs organisationnels de risque (Officiel Prévention, 2022) ;
- Retard dans la réaction, aggravation des souffrances (Eurofound, 2015) ;
- Renforcement d'une culture du silence et perte de confiance (Pelletier et al., 2018).

(3) Enjeux pour une politique de prévention efficace

Réduire la sous-déclaration est indispensable pour améliorer la prévention des violences et du mal-être au travail. Cela implique des actions à plusieurs niveaux (OIT, 2022, 2024 ; Eurofound, 2015 ; Officiel Prévention, 2022) :

- Construire une culture de sécurité psychologique : confidentialité, protection contre les représailles, reconnaissance institutionnelle du vécu ;
- Multiplier les canaux de signalement : dispositifs anonymes, lignes d'écoute, personnes de confiance hors hiérarchie ;
- Intégrer la sous-déclaration dans les analyses de risques via des outils anonymes ;
- Afficher un engagement clair et visible de la direction ;
- Interpréter une hausse des signalements comme un signe de confiance retrouvée, et non comme un échec ;
- Instaurer une culture de tolérance zéro.
- Repenser les indicateurs de prévention : Ne pas se fier uniquement au nombre de signalements pour évaluer l'efficacité des dispositifs ; Interpréter une hausse des signalements comme un signe de confiance retrouvée, non comme un échec.

2.3.2. Les enjeux et les conséquences de la violence sur le lieu de travail

La violence au travail, qu'elle soit physique, verbale ou psychologique, n'est jamais un simple « incident ». Elle touche **les individus** dans leur intégrité, leur confiance, leur santé, et peut profondément déstabiliser leur vie professionnelle comme personnelle. Les témoins ne sont pas épargnés : observer une situation de violence sans pouvoir agir peut générer stress, anxiété, culpabilité ou perte de confiance dans l'institution.

Au-delà des personnes, **l'organisation elle-même en subit les conséquences** (des absences répétées ou prolongées; de la démotivation, une perte d'engagement; des conflits internes ou des replis défensifs, ...) (Cooper et al., 2003).

Enfin, l'impact est aussi **sociétal**. Une organisation qui ne protège pas ses travailleurs contribue, même involontairement, à normaliser la violence et à fragiliser le lien de confiance entre citoyens et institutions. Autant de facteurs qui appellent à une mobilisation collective pour mieux prévenir ces situations et limiter les pertes qu'elles engendrent, tant sur le plan humain que sur celui des ressources économiques et sociales (Cooper et al., 2003).

2.3.2.1. Enjeux humains et sociaux – quelles conséquences pour les individus ?

En fonction du type de violence, les conséquences ne prennent pas la même gravité et/ou longévité. Les effets de la violence au travail ne disparaissent pas nécessairement avec le temps. Au contraire, ils ont souvent tendance à se prolonger, voire à s'aggraver en l'absence de reconnaissance ou de soutien. Comme le souligne Poilpot-Rocaboy (2010), les conséquences individuelles de la violence, et plus précisément celles du harcèlement, peuvent se regrouper en trois grandes catégories : une dégradation de la santé physique et mentale, des impacts économiques, et des perturbations dans la vie sociale et familiale. Ces dimensions, interconnectées, dessinent un tableau des effets délétères de la violence subie dans le contexte professionnel.

La violence au travail, qu'elle soit de nature physique ou psychologique, peut entraîner de lourdes **conséquences somatiques et psychologiques** : insomnie, hypertension, troubles gastro-intestinaux, troubles cardiovasculaires et digestifs, troubles du sommeil ou encore douleurs chroniques, perte de poids, dépression, consommation accrue d'alcool, et dans des cas extrêmes, des idées suicidaires (Garcia et al., 2006 ; Dillon, 2010 ; Défenseurs des droits, 2018). Les séquelles laissées par des actes de violence physique ou sexuelle sont parfois durables et particulièrement marquants, voire destructrices (Desrumaux et al., 2021).

Si les troubles physiques sont parfois moins médiatisés que les souffrances psychiques, ils n'en sont pas moins significatifs, comme le rappellent les données issues de plusieurs enquêtes, notamment dans le secteur public (DSP, 2011). Et ces impacts ne touchent pas seulement les victimes directes, mais aussi leurs collègues témoins des faits (Dillon, 2010).

La violence au travail peut entraîner un stress intense, de l'anxiété, une fatigue chronique, des troubles dépressifs, un burnout, ainsi que des troubles cognitifs tels que des pertes de mémoire ou des difficultés de concentration (Bowling & Beehr, 2006). Récemment, une étude belge menée auprès du personnel des soins de santé et des services de secours a révélé que plus des deux tiers des personnes ayant été victimes d'agressions ou de menaces déclarent ressentir du stress et

des tensions. La moitié d'entre elles souffrent de troubles du sommeil à la suite de l'agression. Par ailleurs, 20 % de ces victimes signalent des conséquences physiques (Delannoy, Verwee & Wardenier, 2025).

Dans les cas les plus sévères, la violence au travail peut conduire à un trouble de **stress post-traumatique** (PTSD). Une méta-analyse a souligné que, bien que le harcèlement ne constitue pas un événement isolé mais un processus répétitif, il doit être considéré comme potentiellement traumatique dans les classifications cliniques (Nielsen, Tangen, Idsoe, Matthiesen & Magerøy, 2015). Une autre méta-analyse a montré que le harcèlement au travail est significativement associé à des symptômes dépressifs, anxieux, de syndrome de stress post-traumatique (SSPT), ainsi qu'à divers troubles psychologiques liés au stress (Verkuil, Atasayi & Molendijk, 2015).

La violence au travail mène aussi à des comportements d'évitement, à un recours accru à des substances (alcool, médicaments), voire à des pensées suicidaires (Poilpot-Rocaboy, 2010 ; Garcia, Hacourt & Bara, 2005). Ces effets sont également observés dans le cas de la cyberintimidation, qui peut provoquer une détresse psychologique équivalente. Une méta-analyse (Blindow et al., 2024) confirme l'existence d'un lien clair entre violences sexuelles ou harcèlement sexuel au travail et l'apparition de troubles dépressifs, de détresse mentale et de comportements autodestructeurs. Elle souligne par ailleurs que ces impacts psychiques perdurent bien après la fin du harcèlement. Le phénomène de normalisation ou de déni de la violence, particulièrement fréquent, contribue à l'intériorisation du traumatisme : les victimes se sentent responsables, remettent en question leurs compétences, perdent confiance en elles et s'enferment dans un état de détresse prolongée (Genest, Leclerc & Marand, 2005).

Les répercussions sociales et familiales sont également importantes. La violence au travail tend à envahir toutes les sphères de la vie. Les **relations amicales et familiales** se dégradent et éclatent, et l'isolement devient fréquent (Poilpot-Rocaboy, 2010). Certaines victimes vont jusqu'à modifier leurs coordonnées personnelles pour éviter tout contact indésirable. Dans bien des cas, les proches eux-mêmes subissent indirectement les conséquences émotionnelles de la situation, partageant le stress, l'angoisse ou les tensions relationnelles. Selon une étude conjointe de l'UCL et de la KUL (Garcia et al., 2006), 57 % des victimes déclarent des problèmes familiaux ou un isolement social marqué. Il devient alors difficile de « tourner la page » en dehors du lieu de travail, tant l'expérience de violence envahit l'espace intime.

Sur le plan socio-économique, les effets sont tout aussi préoccupants. La violence peut entraîner des absences répétées pour raisons de santé, réduisant les revenus des victimes et compromettant leur stabilité financière. La baisse de performance, la perte de motivation ou encore les troubles de santé mentale peuvent mener à un licenciement, à un arrêt de travail prolongé, voire à une impossibilité de réintégrer le marché de l'emploi (Courcy & Chamberland, 2004). Garcia et al. (2006) signalent que, dans un tiers des cas, les victimes perçoivent

des difficultés administratives (retards de documents, désaccords sur les motifs de départ, délais de pension) comme une continuation du harcèlement initial. Ces problèmes entraînent souvent des dépenses supplémentaires, des frais juridiques ou médicaux, voire une précarité durable.

Par ailleurs, les chiffres d'AXA Belgium (2021) collectés en 2019 montrent que les agressions sur le lieu de travail entraînent chaque année environ 23.800 jours de travail perdus, dont 68 % liés à des absences de plus de 12 semaines, illustrant le coût humain et économique de ces violences. Les agressions et le harcèlement au travail entrainent également un impact sur la vie professionnelle. Outre les répercussions psychologiques et physiques, les conséquences de la violence peuvent aussi être la perte d'emploi (licenciement, congé maladie de longue durée), l'insatisfaction ou la démotivation au travail, l'intention de quitter son emploi, le blocage dans son évolution professionnelle ou encore la mutation (Garcia et al., 2006, Bowling & Beehr, 2006).

Ainsi, qu'il s'agisse de la santé physique, du bien-être psychologique, de la vie sociale ou de la stabilité professionnelle, les conséquences individuelles de la violence au travail sont multiples, profondes, et souvent interconnectées. Elles témoignent de l'urgence de prendre ces situations au sérieux et de mettre en place des mesures de prévention et d'accompagnement adaptées, pour protéger durablement la santé et la dignité des personnes concernées.

2.3.2.2. Enjeux organisationnels – quelles conséquences pour les organisations ?

La violence au travail ne touche pas uniquement les individus : elle affecte également les organisations dans leur fonctionnement, leur performance et leur pérennité. Qu'elle soit verbale, physique, sexuelle ou psychologique, elle nuit fortement à l'environnement professionnel en dégradant le climat social, en fragilisant la cohésion interne et les relations interpersonnelles, et en réduisant l'engagement des salariés. Elle entraîne aussi une perte de confiance envers la hiérarchie, affecte la réputation externe (comme interne) et engendre des coûts directs et indirects souvent sous-estimés.

En ce sens, la violence met en lumière des défaillances structurelles dans l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les politiques de prévention des risques psychosociaux (OIT, 2022). Sans une prise en charge rigoureuse et proactive, ces dynamiques délétères peuvent conduire à une véritable crise organisationnelle. Comme le souligne Dillon (2010), « le coût le plus élevé de la violence au travail est celui qu'elle fait peser sur les ressources humaines de l'organisation ». Elle fragilise le collectif de travail, désorganise les équipes et laisse des traces profondes dans la culture interne.

(1) Un impact avéré sur la performance collective

L'impact de la violence sur la performance collective est largement reconnu dans la littérature. Elle provoque une baisse de motivation, une diminution de la productivité, un absentéisme accru et un taux de rotation du personnel élevé (Di Martino et al., 2003 ; Cooper et al., 2003 ; Bowling & Beehr, 2006). Elle dégrade également le climat social, contribuant à un environnement de travail délétère.

Ces effets se traduisent aussi par une baisse de la créativité, une augmentation des erreurs, voire une multiplication des accidents du travail et des conflits internes pouvant déboucher sur des procédures judiciaires (OIT, 2022). Ces dynamiques alimentent un cercle vicieux, où les tensions internes génèrent un désengagement croissant.

À l'inverse, lorsqu'une organisation agit pour garantir un environnement exempt de violences, les indicateurs de performance s'améliorent : absentéisme réduit, engagement renforcé, efficacité et productivité accrue (OIT, 2022). La santé des salariés devient ainsi un levier de compétitivité et de résilience.

(2) Des coûts économiques multiples et sous-estimés

Les coûts économiques directs incluent la perte de productivité, un absentéisme croissant (et souvent de longue durée), les coûts de remplacement du personnel, ainsi que les frais de formation et d'intégration des nouvelles recrues (OSHA, 2016 ; Di Martino et al., 2003 ; Hoel & Einarsen, 2010 ; TNO, 2024). Une étude belge menée auprès des professionnels de la santé et des services de secours a récemment révélé qu'un travailleur sur trois envisage de changer de travail après une agression (Delannoy et al., 2025). Par ailleurs, AXA Belgium estimait à 23 800 le nombre de jours perdus chaque année en raison d'agressions au travail, dont 68 % pour des absences de plus de 12 semaines (AXA Belgium, 2021).

Les organisations subissent également des coûts juridiques élevés, liés aux litiges, aux procédures de médiation, aux indemnisations, ou à la requalification de licenciements (Courcy & Chamberland, 2004 ; Garcia, Hacourt & Bara, 2005 ; TNO, 2024). Ces frais peuvent s'alourdir en cas de médiatisation ou de non-conformité à la législation, exposant l'organisation à des sanctions et à des indemnisations. Le harcèlement, l'intimidation, les agressions physiques voire les homicides peuvent relever de la négligence de l'employeur lorsqu'il ne garantit pas un environnement de travail sécurisé (Dillon, 2010).

(3) Des conséquences réputationnelles et stratégiques durables

La violence au sein d'une organisation génère également des coûts indirects liés à l'image négative pouvant en découler (Courcy & Chamberland, 2004 ; Garcia, Hacourt & Bara, 2005 ; Poilpot-Rocaboy, 2010 ; TNO, 2024). Une entreprise perçue

comme tolérant le harcèlement ou incapable de protéger ses salariés voit son attractivité diminuer.

Cela peut dissuader les talents de la rejoindre, et inciter des employés compétents à quitter l'organisation. Dans certaines structures, telles que les institutions publiques ou les grandes entreprises fédérales, les rumeurs internes peuvent rapidement détériorer la notoriété, en interne comme en externe. Conflits persistants, scandales médiatisés ou conditions de travail dégradées participent de cette dynamique (Poilpot-Rocaboy, 2010).

> À un niveau plus stratégique, la violence au travail devient une question de gouvernance. L'OIT (2022) évoque le devoir de diligence des employeurs, notamment dans le cadre des attentes croissantes des investisseurs et des parties prenantes en matière de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Ignorer les violences au travail, c'est mettre en péril à terme la santé des salariés, la stabilité de l'organisation et la crédibilité de ses engagements sociaux.

2.3.2.3. Enjeux sociétaux – Quelles conséquences pour la société ?

La violence au travail ne constitue pas seulement une atteinte aux individus ou aux structures organisationnelles : elle représente également un véritable défi pour la société dans son ensemble. Ses répercussions économiques, sociales, sanitaires et juridiques pèsent lourdement sur les systèmes publics et mettent en lumière les failles dans la régulation du monde du travail.

En premier lieu, les violences au travail génèrent une augmentation de l'absentéisme, du turnover, des accidents professionnels et une baisse globale de la productivité. À ces coûts internes aux organisations s'ajoutent ceux, indirects mais massifs, assumés par la collectivité : soins médicaux, indemnités d'invalidité, allocations pour perte d'emploi ou prestations sociales diverses. Comme le rappelle Poilpot-Rocaboy (2010), le fardeau économique est considérable et dépasse la seule sphère de l'entreprise, affectant directement les finances publiques à travers les systèmes de sécurité sociale et de santé, du fait par exemple de l'éclatement des familles et de l'augmentation des prestations sociales pour soutenir les parents isolés.

Ces phénomènes représentent un coût important à l'échelle européenne. Selon la directive 2024/1385/UE, les accidents et maladies liés au travail coûtent chaque année à l'économie de l'Union plus de 3,3 % du PIB, soit environ 460 milliards d'euros (Commission européenne, 2021). Ces montants reflètent non seulement les coûts directs (soins, indemnités), mais également les pertes indirectes dues à la baisse d'activité, à la désorganisation des services et à la désaffection de certaines professions essentielles.

Le secteur des soins de santé et des services d'urgence illustre particulièrement bien cette dynamique. La violence contre le personnel soignant ou les secouristes, en constante augmentation, crée un cercle vicieux : l'absentéisme généré réduit les capacités de prise en charge, rallonge les délais d'intervention, ce qui alimente la frustration des usagers, et parfois, de nouvelles violences (Poilpot-Rocaboy, 2010). Cette spirale dégrade la qualité des services et mine l'attractivité de ces métiers, déjà soumis à des pressions considérables (Di Martino et al., 2003).

Par ailleurs, la violence au travail peut conduire à des ruptures familiales, notamment lorsqu'elle engendre un traumatisme durable, une perte d'emploi ou une désocialisation. Ce phénomène augmente le recours aux prestations sociales, comme les allocations pour parents isolés, fragilisant davantage le tissu social (Poilpot-Rocaboy, 2010). Dans un contexte de vieillissement démographique et de tension sur les finances publiques, ces charges supplémentaires pèsent lourdement sur la solidarité collective.

Les enjeux sont aussi juridiques. La directive-cadre européenne 89/391 oblige les employeurs à garantir la sécurité et la santé de leurs salariés. De plus, des accords européens et nationaux renforcent l'obligation de mettre en place des politiques de prévention, de signalement et de traitement des cas de violence et de harcèlement. L'inaction dans ce domaine peut donc exposer les entreprises à des sanctions légales, mais elle constitue aussi un manquement éthique, aux conséquences sociales durables.

À ces enjeux s'ajoute l'évolution du monde du travail. Le développement du télétravail, la numérisation croissante et la précarisation de certaines formes d'emploi ont donné naissance à de nouvelles formes de violence, comme le cyberharcèlement, qui sont encore mal encadrées. L'adaptation des cadres réglementaires est donc essentielle pour protéger tous les travailleurs, quelles que soient les modalités de leur activité.

Enfin, la violence au travail soulève des enjeux cruciaux d'égalité et de droits fondamentaux. Les femmes, en particulier, restent surexposées à certaines formes de harcèlement, notamment sexuel. Garantir un environnement de travail respectueux, équitable et sécurisé est une condition indispensable à la construction d'une société inclusive et cohésive.

Tableau 1. récapitulatif des conséquences des agressions et du harcèlement au travail

Niveaux	Conséquences associées
Individuel	• Troubles physiques (insomnie, douleurs chroniques, maladies cardio-vasculaires, etc.) • Souffrances psychiques (stress, anxiété, dépression, burnout, PTSD) • Perte de confiance, culpabilisation, détresse durable • Isolement social, tensions familiales, ruptures relationnelles • Perte de revenus, frais médicaux ou juridiques, précarisation • Carrière fragilisée : démotivation, perte d'emploi, blocage d'évolution
Organisationnel	• Baisse de productivité, absentéisme élevé, turnover accru • Erreurs plus fréquentes, multiplication des accidents du travail • Dégradation du climat social et de la cohésion interne • Coûts directs (remplacement, formation) et indirects (démotivation) • Litiges, procédures judiciaires, indemnisations • Perte de réputation, difficultés de recrutement, départs de talents
Sociétal	• Coûts économiques massifs (santé, sécurité sociale, chômage) • Perte de productivité à l'échelle nationale • Désorganisation des services publics essentiels (santé, secours, etc.) • Charge accrue pour les familles et isolement social • Pression sur les systèmes de santé et de protection sociale • Renforcement des inégalités, notamment de genre

« Mais une chose intéressante, c'est qu'actuellement, je ne sais toujours pas ouvrir ses anciens mails. »

« On a l'impression de se noyer. »

« Mentalement il n'y avait plus rien quoi, je me suis retrouvée, enfin je ne sais même pas expliquer ... vraiment vidée, vidée. Dans un état... Et puis avec énormément de culpabilité parce qu'après ça me remontait, je me disais mais tu vois, quand ils ont dit ceci ou fait cela, tu aurais du ... enfin, il y a eu tellement de Red Flag. »

2.3.3. Les multiples facteurs de risque de violence

2.3.3.1. Les facteurs dits individuels

Par le passé, de nombreuses recherches ont tenté de dégager des profils types de victimes de violences, dans le but notamment de repérer certaines caractéristiques individuelles susceptibles d'éclairer les mécanismes qui conduisent une personne à être ciblée par des comportements agressifs ou violents ou une personne à adopter un comportement agressif ou harcelant. Cette approche vise à mieux comprendre les facteurs en jeu, mais elle suscite également des critiques importantes. En effet, elle comporte le risque de faire porter, même partiellement, la responsabilité de la violence sur les victimes, ce qui peut renforcer leur stigmatisation ou leur invisibilisation alors que toute personne, indépendamment de ses caractéristiques, peut être exposée à la violence.

Les données empiriques issues de la recherche mettent toutefois en évidence certains éléments de vulnérabilité associés à une probabilité plus élevée d'être confronté à des situations violentes. Il est donc crucial de différencier l'identification de ces facteurs dans une optique de prévention ou d'analyse d'une lecture culpabilisante ou normative. Cette distinction est essentielle pour éviter la reproduction de stéréotypes tout en prenant en compte la complexité des contextes dans lesquels la violence se manifeste.

A la suite de ce qu'avaient conclu Di Martino et al. (2003), aucun profil clair des individus, qu'il s'agisse du harceleur ou de la victime, de l'auteur ou de la victime, ne s'est dégagé de la littérature. Alors, face à l'incapacité à établir un profil unique et exhaustif du harceleur ou de la victime, les chercheurs se sont intéressés

davantage aux facteurs organisationnels pour expliquer ce phénomène. Les études scientifiques convergent aujourd'hui pour définir la violence au travail comme un phénomène principalement organisationnel (Dupré, 2018).

Selon Machado (2015), Faulx a insisté sur l'importance d'éléments extérieurs au simple environnement du travail, notamment les changements sociétaux et les pratiques de gestion des ressources humaines, qui influencent les rapports sociaux au travail et, par conséquent, les comportements individuels des responsables. Faulx et Detroz (2009) montrent que le harcèlement résulte le plus souvent d'une action négative de l'environnement social autour de la relation interpersonnelle harceleur/harcelé, plutôt que d'un simple processus victimaire (in Machado, 2015).

Il est dès lors préférable d'adopter une vision globale, voire systémique permettant d'interroger d'autres facteurs, notamment liés au collectif de travail et au rôle des collègues dans le phénomène de violence au travail.

Le genre ?

Le genre constitue un facteur déterminant dans l'exposition au risque de violence au travail, en interaction avec d'autres variables individuelles et contextuelles. Les recherches montrent que les femmes, et les minorités de genre (telles que les LGBTQIA+) sont globalement plus exposées à différentes formes de violence, en particulier le harcèlement sexuel et les agressions verbales, tandis que les hommes sont davantage confrontés à des violences physiques (voir par exemple : OIT, 2023).

Les facteurs liés au genre dans le cadre professionnel sont :

- La nature des violences subies : les femmes (et les personnes LGBTQIA+) sont plus souvent victimes de harcèlement sexuel et de comportements sexistes, tandis que les hommes subissent davantage d'agressions physiques, notamment dans les métiers à forte composante physique ou d'autorité (police, sécurité, etc.) (IWEPS, 2024 ; Pelletier et al., 2018 ; EIGE, 2021 ; INSR, en ligne).
- Le secteur d'activité : les secteurs à prédominance féminine (santé, éducation, services à la personne) présentent un risque accru de violence verbale, psychologique et sexuelle, en raison de la proximité avec le public et des attentes sociales liées au genre (Chappell & Di Martino, 2006 ; Eurofound, 2010 ; INRS, 2023c).
- Le statut hiérarchique : les femmes occupent plus fréquemment des postes subalternes, ce qui les expose davantage à des rapports de pouvoir défavorables et à des situations de harcèlement ou d'abus d'autorité (Officiel Prévention, 2022).
- Les stéréotypes de genre : les attentes et normes sociales attribuées à chaque genre influencent la perception et la tolérance de la violence. Par exemple, les comportements agressifs sont plus facilement minimisés

ou banalisés lorsqu'ils visent des femmes, ou perçus comme « normaux » dans certains milieux masculins. Sont également concernés les hommes qui subissent des stigmatisations sociales parce qu'ils choisissent des métiers dits « féminins » (Officiel Prévention, 2022 ; EIGE, 2021)

- Les déclarations et reconnaissances : les femmes sont généralement plus enclines à déclarer les faits de violence, mais elles peuvent aussi faire face à une minimisation ou à un manque de reconnaissance institutionnelle, ce qui contribue à l'invisibilisation du phénomène (Eurofound, 2015).

On parle alors de violence et de harcèlement fondés sur le genre, qui désignent des comportements visant une personne en raison de son sexe ou de son genre, ou ayant un effet disproportionné sur certaines identités de genre. L'OIT (2019) souligne qu'il s'agit d'un phénomène structurel, nourri par les stéréotypes, les discriminations intersectionnelles et les inégalités de pouvoir entre les sexes. Elles sont également le reflet de stratégies de domination, révélatrices de rapports de force visant à maintenir ou renforcer une position de supériorité (FOGE & SECO, 2024 ; Conseil de l'Europe, n.d.).



A la lumière de la littérature et des nombreuses tentatives menées pour identifier les caractéristiques des victimes et des auteurs de violence au travail, il convient d'insister sur le fait qu'il n'existe pas un profil-type de victime ou d'agresseur. Chacun peut devenir un jour victime de violence ou être, parfois de manière involontaire, auteur de comportements agressifs ou harcelants.

2.3.3.2. L'affiliation professionnelle

Le lien entre l'affiliation professionnelle et l'exposition au risque de violence au travail, en particulier la violence de tiers (c'est-à-dire exercée par des personnes extérieures à l'organisation : usagers, clients, etc.), est particulièrement marqué dans certains secteurs et métiers, et plus particulièrement dans les professions impliquant un contact direct et fréquent avec le public.

Dans la Fonction publique, et en particulier chez les agents fédéraux, l'exposition au risque de violence de tiers est un enjeu reconnu et encadré par des dispositifs spécifiques (voir à ce sujet, le SPF Emploi, *Spécificités liées aux tiers sur le lieu de travail*, en ligne). Les agents fédéraux, souvent en contact direct avec le public (usagers, contribuables, justiciables, etc.), sont exposés à des formes variées de violence : agressions verbales, menaces, insultes, agressions physiques ou

psychologiques, y compris en dehors du lieu de travail (par exemple, sur le chemin du travail ou via des communications privées), ainsi qu'au phénomène de traumatisme vicariant (voir description plus haut). L'exposition accrue dans ces métiers est liée à plusieurs facteurs : type de public (par exemple, un public marginalisé socialement et/ou économiquement), visibilité des fonctions professionnelles, attentes élevées du public, situations de tension ou d'urgence, et parfois manque de moyens pour assurer la sécurité ou la médiation.

2.3.3.3. Les facteurs organisationnels

La violence en milieu professionnel ne résulte pas uniquement de comportements individuels malveillants. Elle peut aussi être produite ou renforcée par le fonctionnement même de l'organisation. La culture managériale, les modes de gestion du personnel, les structures hiérarchiques ou encore les dynamiques de changement organisationnel jouent un rôle déterminant dans l'émergence, la banalisation ou la persistance de comportements violents (Bourgeois, Ohana & Renault, 2016).

Par ailleurs, l'exposition au risque de violence de tiers – exercée par des usagers, clients ou citoyens – varie selon l'affiliation professionnelle. Elle est particulièrement marquée dans les métiers à fort contact avec le public (santé, enseignement, justice, transports, administration…) (Chappell & Di Martino, 2006). Dans la fonction publique, les agents fédéraux, souvent en lien direct avec des usagers, contribuables ou justiciables, sont exposés à des formes diverses de violence (verbale, physique, psychologique), y compris hors du lieu de travail (par exemple, sur le trajet travail-domicile ou via des messages privés ou des courriers). Ce risque, reconnu par les autorités et encadré par des dispositifs spécifiques (SPF Emploi, *Spécificités liées aux tiers sur le lieu de travail*, en ligne), est amplifié par plusieurs facteurs : visibilité, attentes élevées du public, situations de tension ou d'urgence, et parfois manque de moyens de prévention ou de médiation. Il s'accompagne, notamment dans les professions du soin, de la justice ou de la sécurité, d'un risque de traumatisme vicariant.

Selon l'étude conjointe de l'UCL et de la KUL (Garcia et al., 2006), complété par les données des études de Bourgeois et al. (2016) et Di Martino et al. (2003), les facteurs organisationnels ayant une incidence sur le risque de violence au travail correspondent à cinq catégories :

les problèmes liés à la gestion du personnel (mauvaise gestion du personnel ou de l'entreprise, mauvaise gestion des situations de harcèlement par la hiérarchie…) ;

- les problèmes liés à l'organisation du travail (défaut de procédures d'évaluation du travail, défaut dans le recrutement des profils, conflit de rôle ou ambiguïté de rôle…) ;
- le changement organisationnel (à la suite de restructuration ou de fusion de départements, par exemple) ;

- le climat de travail (hautement compétitif et/ou stressant) et la culture d'entreprise ;
- et enfin les inégalités de traitement (politisation des milieux professionnels, inégalités de rémunérations…).

La violence organisationnelle ou institutionnelle, souvent invisible, résulte également de conditions de travail dégradées : surcharge, absence de reconnaissance, manque de soutien, ainsi que du choix de leadership ou le mode de management (Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen, 2010 ; Bourgeois, Ohana & Renault, 2016). Ces facteurs, s'ils ne sont pas reconnus, peuvent conduire à un épuisement professionnel durable et à des tensions internes.

A cela s'ajoutent les facteurs « environnementaux » du travail. Il s'agit des situations professionnelles qui présentent un risque accru pour les travailleurs (Chappell & Di Martino, 2006 ; OSHA, 2016 ; OIT, 2022 ; Muñoz, 2023) :

- Travail isolé et horaires atypiques : les emplois solitaires ou de nuit, comme ceux des chauffeurs ou du personnel de commerce, exposent davantage les travailleurs en raison de leur isolement et du manque de sécurité.
- Contact direct avec le public et avec des publics marginalisés : les métiers de la santé, des services sociaux, des transports, des contrôles ou encore de l'enseignement impliquent une forte interaction humaine, parfois dans des contextes de stress ou de vulnérabilité, augmentant ainsi la probabilité d'agressions.
- Professions à responsabilité sociale ou d'autorité : les agents de sécurité, les travailleurs sociaux, les enseignants, ou les employés de l'administration publique sont confrontés à des situations de conflit ou de détresse qui peuvent dégénérer.
- Secteurs orientés vers le service : les métiers centrés sur la satisfaction client peuvent générer des attentes irréalistes et des tensions, sources potentielles de comportements agressifs.

S'y ajoutent des facteurs environnementaux aggravants comme une mauvaise ergonomie des lieux (éclairage insuffisant, manque de voies de repli, absence de dispositifs d'alerte) (OSHA, 2016 ; Duesberg, 2022). Le développement des TIC et du cyberharcèlement complexifie encore la situation : courriels malveillants, humiliations numériques ou exclusion en ligne peuvent toucher ces professionnels, souvent en raison de leur exposition publique (Branch et al., 2012).

L'affiliation professionnelle constitue un autre facteur organisationnel déterminant à l'exposition à la violence au travail. Par exemple, certains métiers dits de « de contrôle » (policiers, juges, travailleurs sociaux, inspecteurs, contrôleurs…) exposent les travailleurs à plus de violence dans le cadre de leur fonction (agressions verbales, menaces, agressions physiques, intimidations…) aussi à un traumatisme vicariant – usure émotionnelle liée à l'exposition répétée aux récits de souffrance (Gill et al., 2002) – ou au syndrome du soignant, défini comme une fatigue physique et mentale liée à la charge empathique (Conseil provincial de Grenade, 2009).

Dans les professions de contrôle comme la police ou l'armée, la violence ostensible (visible et instrumentale) est fréquente, dans des milieux à forte masculinité, faible niveau de qualification et dynamique d'équipe conflictuelle (Garcia et al., 2006). Ces environnements sont aussi propices au harcèlement sexuel, sous-déclaré par les femmes qui le perçoivent comme « normal » (Di Martino et al., 2003). Le leadership autoritaire, l'absence de formation et de soutien managérial, et les inégalités de pouvoir aggravent la situation (Bourgeois et al., 2016).

Selon Di Martino et al. (2003), aux facteurs organisationnels, peuvent s'ajouter les facteurs sociaux et économiques de la société qui, pris seuls ou combinés, peuvent jouer un rôle d'influence dans le risque de violence au travail : niveaux de criminalité violente dans la société ; changements économiques ; changement social rapide … Ce à quoi nous pouvons de nos jours ajouter : climat d'incertitude politique et économique dû aux guerres, aux changements climatiques, etc.

Encadré 7 – Comprendre la complexité des violences au travail

Di Martino et al. (2003) ont conclu qu'aucune typologie simple ou universelle ne permet de prédire avec certitude les situations de violence ou de harcèlement au travail, qu'à la lumière des données disponibles, il n'est pas possible d'identifier un profil unique du harceleur ou de la victime, pas plus qu'un type d'organisation, de groupe ou de contexte organisationnel systématiquement exposé à de tels phénomènes.

Cependant, plusieurs constats s'imposent :

- Les violences physiques et psychologiques au travail sont une réalité fréquente.
- Certains groupes ou profils peuvent présenter une vulnérabilité accrue face à ces violences (selon le sexe, l'origine, la fonction occupée, l'exposition au public, etc.).
- La violence au travail repose sur des processus complexes, multidimensionnels et évolutifs, dans lesquels interagissent des facteurs individuels, relationnels, organisationnels et contextuels.

Ces éléments soulignent la nécessité d'une approche globale et systémique de la prévention, tenant compte de la diversité des situations et des trajectoires individuelles.

3 Justice : les réponses à la violence et au harcèlement au travail

Depuis près de 30 ans, de nombreuses initiatives internationales, européennes et nationales ont progressivement construit le cadre légal de prévention et de gestion de la violence au travail. Sans viser l'exhaustivité, les tableaux suivants rappellent les enjeux essentiels adressés par les principaux textes internationaux, européens et belges qui ont façonné les obligations actuelles en matière d'agressions, de violence et de harcèlement au travail. Ils montrent comment, au fil du temps, ces différents cadres ont posé les fondations d'une approche structurée, cohérente et protectrice du bien-être au travail.

1. Niveau international — OIT		
Année	**Convention / Recommandation**	**Enjeux majeurs adressés**
2019	Convention n°190 sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail	• Première définition internationale large et inclusive de la violence et du harcèlement au travail (physique, psychologique, sexuel, économique). • Reconnaissance explicite de la violence fondée sur le genre. • Approche intégrée couvrant toutes les formes de relations de travail, y compris informelles et virtuelles. • Obligations des États : prévention, protection, réparation, dialogue social.
2019	Recommandation n°206	• Modalités opérationnelles de prévention : politiques internes, mécanismes de signalement accessibles, formation, protection contre les représailles. • Mesures spécifiques pour les travailleurs vulnérables.



Tout membre doit adopter une législation prescrivant aux employeurs l'obligation de prendre des mesures appropriées correspondant à leur degré de contrôle pour prévenir la violence et le harcèlement dans le monde du travail, y compris la violence et le harcèlement fondés sur le genre, et en particulier, dans la mesure où cela est raisonnable et pratiquement réalisable :

a. d'adopter et de mettre en œuvre, en consultation avec les travailleurs et leurs représentants, une politique du lieu de travail relative à la violence et au harcèlement ;

b. de tenir compte de la violence et du harcèlement, et des risques psychosociaux qui y sont associés, dans la gestion de la sécurité et de la santé au travail ;

c. d'identifier les dangers et d'évaluer les risques de violence et de harcèlement, en y associant les travailleurs et leurs représentants, et de prendre des mesures destinées à prévenir et à maîtriser ces dangers et ces risques ;

d. de fournir aux travailleurs et autres personnes concernées, sous des formes accessibles selon le cas, des informations et une formation sur les dangers et les risques de violence et de harcèlement identifiés et sur les mesures de prévention et de protection correspondantes, y compris sur les droits et responsabilités des travailleurs et autres personnes concernées en lien avec la politique visée à l'alinéa (a) du présent article (OIT, 2022).

2. Niveau européen — Union européenne		
Année	**Directive / Accord**	**Enjeux majeurs adressés**
1989	Directive 89/391/CEE (Sécurité et santé au travail)	• Obligation générale de l'employeur de garantir la sécurité et la santé, y compris psychologique. • Intégration progressive des risques psychosociaux. • Triptyque : information – formation – participation des travailleurs.
2006	Directive 2006/54/CE (Égalité femmes/hommes)	• Reconnaissance du harcèlement et du harcèlement sexuel comme discriminations fondées sur le sexe. • Obligation d'adopter des mesures préventives, de sanction et de protection des victimes.
2007	Accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence	• Définition commune du harcèlement et de la violence au travail. • Responsabilité conjointe employeurs–travailleurs. • Ancrage européen de la culture tolérance zéro.
2021–2027	Cadre stratégique européen sur la santé et sécurité au travail	• Réaffirmation de la lutte contre les violences, harcèlements et discriminations. • Priorités : anticiper – prévenir – se préparer. • Articulation avec la Vision Zéro et la ratification de la Convention 190.
2024	Directive 2024/1385/UE (Violences et cyberviolences)	• Reconnaissance des violences commises par des tiers (clients, usagers…). • Approche intersectionnelle. • Renforcement des recours et formation systématique des professionnels.

3. Niveau belge — Cadre légal national		
Année	**Loi / Arrêté / Code**	**Enjeux majeurs adressés**
1996	Loi du 4 août 1996 (Bien-être au travail)	• Socle légal de la prévention des risques psychosociaux. • Obligation de prévention dans toutes les dimensions du travail. • Identification et évaluation des risques : stress, violence, harcèlement moral et sexuel.
2002	Loi du 11 juin 2002[10]	• Reconnaissance explicite du harcèlement moral et sexuel. • Renforcement des obligations de prévention, d'enquête, d'assistance et d'information. • Moyens de recours via CPAP, hiérarchie, inspection.
2007	AR du 17 mai 2007	• Cadre juridique pour un environnement professionnel respectueux et sécurisé. • Prévention structurée et responsabilisation partagée employeur–travailleurs.
2014	AR du 10 avril 2014 (RPS)	• Intégration dans la politique de prévention globale. • Registre des faits de tiers. • Procédures de signalement internes renforcées.
2023	Loi du 1er juin 2023 dite "Loi Représailles"	• Protection étendue contre toutes les formes de représailles (victimes, témoins, aidants). • Renversement de la charge de la preuve. • Confidentialité renforcée et alignement avec la directive européenne 2019/1937.
2016–2024	Code du bien-être au travail (Livre I, Titre 3)	• Politique de prévention globale : identification des risques, procédures internes, désignation CPAP/PC. • Mesures conservatoires, conciliations, enquêtes et protection des lanceurs d'alerte. • Équilibre entre protection des victimes et droits de gestion de l'employeur.

10 Un rapport d'évaluation de cette loi est disponible en ligne, sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale

3.1. La Justice, la médiation et les sanctions

La justice fait partie intégrante de la construction d'un environnement de travail sain, équitable et protecteur. Lorsqu'un lieu de travail devient le théâtre de violences, de harcèlement ou d'agressions, il ne s'agit pas uniquement d'un dysfonctionnement organisationnel ou relationnel : ce sont parfois des droits fondamentaux qui sont en jeu. Dans ce contexte, la justice intervient non seulement pour sanctionner les comportements fautifs, mais aussi pour garantir la reconnaissance des victimes, encadrer les obligations de l'employeur, et prévenir la répétition de tels faits.

Tel que documenté par le SPF Emploi sur sa page dédiée aux procédures externes (en ligne), « l'objectif de la législation est de prévenir les risques en amont, sur le plan collectif. Si la prévention collective n'a pas permis de supprimer les dommages à la santé des travailleurs, ceux-ci ont accès aux procédures internes permettant la prise de mesures de prévention au niveau individuel. ».

Or, si malgré l'utilisation de ces procédures, la situation problématique persiste, le travailleur peut recourir à des acteurs externes :

- l'inspection du Contrôle du bien-être ;
- la police ;
- ou l'auditeur du travail.

Le travailleur peut en outre introduire une action en justice auprès du tribunal du travail ou s'engager dans une médiation réglementée par le code judiciaire (SPF Emploi, *Moyens d'action du travailleur*, en ligne).

Par ailleurs, plusieurs juridictions peuvent être amenées à intervenir selon la nature des faits :

- le tribunal du travail ;
- le tribunal correctionnel ;
- ou, dans certains cas spécifiques, le tribunal civil.

Leur rôle s'inscrit dans le cadre légal prévu notamment par le Code pénal belge, qui définit et réprime différentes formes de violence au travail.

Le Code pénal encadre les violences au travail à travers plusieurs dispositions, notamment :

- L'article 442bis (harcèlement moral) ;
- L'article 442ter (harcèlement sexuel) ;
- Les articles 398 à 405 (coups et blessures volontaires) ;
- Les articles 327 à 330 (menaces).

Ces textes permettent de qualifier juridiquement certains comportements qui, au-delà du cadre professionnel, constituent des infractions pénales.

En matière de violence au travail, la justice belge est appelée à jouer un rôle essentiel, en répondant à une série d'enjeux juridiques, humains et organisationnels. D'abord, elle veille à la protection des droits fondamentaux des travailleurs, notamment le droit à la dignité, à la santé - y compris mentale - et à un environnement professionnel exempt de violence, de harcèlement ou d'abus d'autorité. La reconnaissance de ces droits s'inscrit dans une logique de respect de la personne humaine au sein même de la relation de travail.

Un autre enjeu majeur réside dans la responsabilisation des employeurs. La législation impose à ces derniers une obligation de prévention et de protection vis-à-vis des risques psychosociaux. Ainsi, lorsqu'un cas de harcèlement ou de violence est porté devant la justice, celle-ci examine notamment si l'employeur a pris les mesures nécessaires pour prévenir ces comportements, s'il a réagi de manière adéquate à une alerte ou un signalement, et s'il a respecté ses obligations en matière de bien-être au travail. Le défaut d'action ou la négligence peuvent engager sa responsabilité (SPF Emploi, *Risques psychosociaux,* en ligne).

La justice doit également maintenir un équilibre entre la protection des victimes et les droits des personnes mises en cause. Cela implique de garantir la présomption d'innocence, le droit à une défense équitable et le respect du contradictoire, tout en assurant la protection du plaignant contre les représailles. Cet équilibre est fondamental pour éviter à la fois l'impunité et les abus de procédure (SPF Emploi, *Procédures devant la juridiction compétente*, en ligne).

Par ailleurs, l'une des missions importantes de la justice est de reconnaître le préjudice subi par la victime, qu'il soit moral, psychologique ou matériel. Cette reconnaissance passe par l'évaluation du dommage, l'octroi éventuel d'indemnités, et la reconnaissance de la souffrance vécue, qui n'est pas toujours visible mais peut avoir des conséquences durables sur la santé et la carrière du travailleur.

Au-delà du cas individuel, les décisions de justice ont également une portée préventive et exemplaire. En sanctionnant certains comportements ou en rappelant les devoirs de chacun, la justice participe à la construction d'un environnement professionnel plus respectueux. Elle trace les limites de ce qui est acceptable au travail et pousse les organisations à se doter de politiques internes plus efficaces.

Enfin, un enjeu important est celui de la sécurité juridique pour les employeurs. La justice est souvent amenée à clarifier ce que la loi attend d'un employeur dans des situations complexes, à déterminer les limites de son obligation de prévention, et à encadrer ses marges d'action, notamment lorsqu'il doit agir rapidement pour protéger d'autres membres du personnel ou la bonne marche de l'organisation. Ce rôle d'interprétation est fondamental pour éviter l'insécurité juridique dans la gestion des ressources humaines.

Encadré 8 - Engagements du gouvernement fédéral 2025–2029 en matière de lutte contre la violence, le harcèlement et la discrimination au travail[11]

L'accord de coalition fédérale 2025–2029 renforce la position du gouvernement belge en matière de prévention et de lutte contre la violence, le harcèlement et les discriminations dans le monde du travail, en particulier au sein des services publics.

1. Tolérance zéro à l'égard de la violence envers les agents publics

Le gouvernement affirme un engagement clair de tolérance zéro face aux agressions, menaces ou toute autre forme de violence à l'encontre des personnes exerçant une fonction sociétale, telles que les agents des services publics, les prestataires de soins, les policiers, enseignants, ambulanciers, etc. Aucun fait de violence ne pourra faire l'objet d'un classement sans suite, même en l'absence d'incapacité de travail constatée.

2. Protection renforcée des victimes

Les agents victimes de violences ou d'agressions dans l'exercice de leurs fonctions doivent bénéficier systématiquement d'un accompagnement juridique et psychologique gratuit. Cela s'inscrit dans une politique globale de soutien actif aux victimes, en ce compris via le développement des centres de prise en charge des violences sexuelles et l'extension des dispositifs comme les cellules EVA (Emergency Victim Assistance) dans les zones de police.

3. Lutte contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement

Le gouvernement déclare inadmissibles toutes les formes de violence, de harcèlement et de discrimination, qu'elles soient fondées sur l'origine, l'âge, le genre, l'orientation sexuelle ou tout autre critère lié à l'identité personnelle. Il s'engage à lutter contre l'âgisme, à soutenir la Convention internationale des Nations unies sur les droits des personnes âgées, et à renforcer la sensibilisation par des formations et des campagnes à destination du personnel et des témoins.

4. Amélioration du système de signalement et des poursuites

- Pour lutter efficacement contre la sous-déclaration des violences, le gouvernement prévoit :
- Une catégorisation uniforme des faits de violence ou d'intimidation ;
- Des accords clairs sur le contenu des signalements ;
- Un abaissement du seuil de dépôt de plainte et un accès facilité aux services de police (via des outils comme Police-on-Web ou l'application MyPolice);
- Une amélioration de la qualité des plaintes enregistrées, afin d'optimiser le traitement judiciaire par le ministère public.

11 L'accord de coalition est disponible en ligne.


chantage
sabotage
agressions
incivilités
attouchements
commentaires
dévalorisation
cris
pejoratifs
cyberharcèlement
diffamation
coups
brimades
harcèlement
exclusion
usurpation
viol
moral
dénigrement
dickpick
micro-agressions
traque
regards
sexisme
discriminations
insistants
menaces
humiliations
intimidations
critiques
frapper
cyberviolence
cyberflashing
insultes
impolitesse
blagues
sexistes
stéréotypes
mansplaining
injures



Partie 2

Agressions et Harcèlement. Recommandations et bonnes pratiques

4. EXPÉRIENCES DE VIOLENCE AU TRAVAIL

4.1. Les apprentissages du vécu des victimes de violence au sein de la fonction publique – un aperçu

Au fil des témoignages, les participants ont partagé les difficultés et obstacles rencontrés tout au long de leur parcours en tant que victimes de faits d'agression ou de harcèlement au travail. Afin de concrétiser ces obstacles, nous les avons repris ici sous la forme de quatre constats dont les actions plus concrètes sont ensuite développées dans les axes de la prévention et ses trois niveaux (sections 5 à 7 du présent guide).

Ces difficultés sont exclusivement issues des témoignages recueillis et reflètent les réalités vécues par les participants volontaires. Elles ne doivent donc pas être considérées comme des généralisations applicables à l'ensemble des services fédéraux, mais bien comme des signaux d'alerte révélant l'existence d'obstacles en matière de prévention, de gestion et de réparation des agressions et fait de harcèlement au sein de l'administration fédérale. Elles peuvent ainsi servir de grille de lecture pour identifier et évaluer les freins à une prévention efficace de la violence au travail.

(1) Identifier que l'on est victime

Déterminer si l'on est ou a été victime d'une forme de violence au travail peut se révéler complexe dans certaines situations. Cette complexité tient, d'une part, à la normalisation de certains comportements, perçus comme banals ou inhérents à certaines fonctions. Il arrive ainsi que des attitudes problématiques soient interprétées comme « faisant partie du travail » ou soient tolérées dans certaines cultures professionnelles. D'autre part, il peut être difficile d'identifier le moment de bascule, celui où des comportements jugés désagréables, inappropriés ou maladroits relèvent en réalité du harcèlement, ou d'une forme de violence à caractère sexuel ou discriminatoire, par exemple.

À cela s'ajoutent la peur des représailles, le sentiment de culpabilité ou le doute quant à la légitimité de son ressenti, qui freinent la reconnaissance et le signalement des faits. Les victimes peuvent également craindre d'être stigmatisées, de nuire à leur carrière ou de ne pas être crues.

Cette ambiguïté rend le processus de reconnaissance d'autant plus difficile pour la personne concernée et peut retarder la prise de conscience, le recours à l'aide ou le signalement formel.

Dès lors, identifier les comportements indésirables associés à des agressions et/ou du harcèlement constitue l'un des premiers défis auxquels les acteurs du bien-être au travail doivent répondre. Cela suppose une sensibilisation continue, un climat de confiance et des dispositifs clairs d'écoute et d'accompagnement favorisant l'expression des situations vécues

Note informative au sujet des entretiens avec les participants volontaires des organisations fédérales

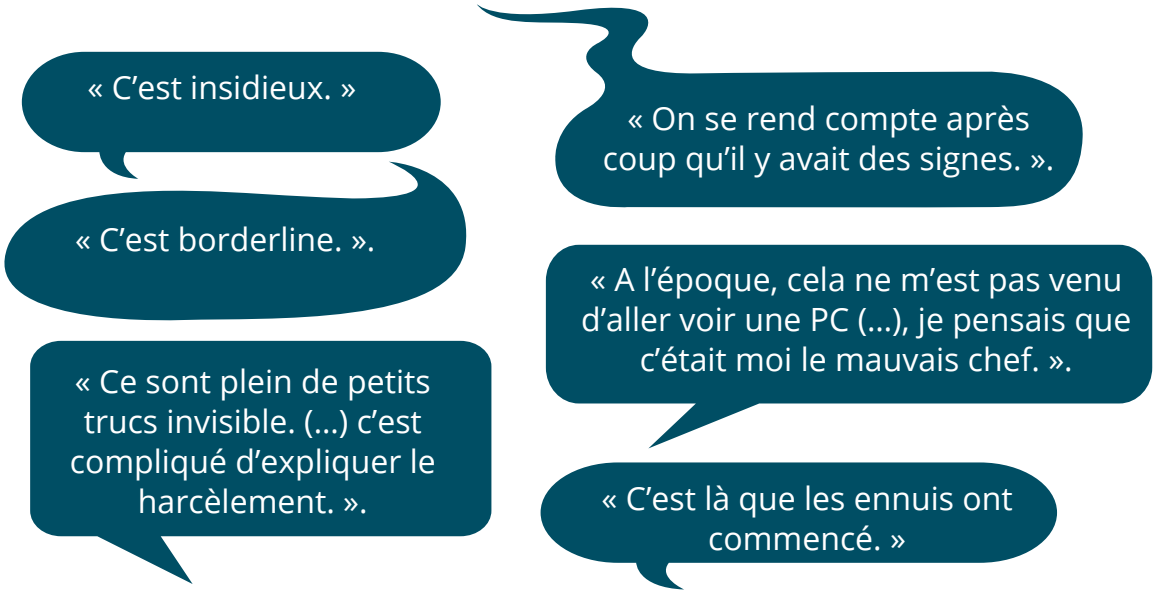
Les témoignages présentés dans ce guide ont été recueillis dans le respect des règles relatives à la protection des données personnelles, selon une démarche transparente, éthique et respectueuse des personnes interrogées

Pour collecter ces récits, les chercheuses impliquées dans le projet ont demandé au SPF Stratégie & Appui (BOSA) de diffuser un appel à participation volontaire auprès des institutions fédérales. Cet appel s'adressait aux personnes ayant été ou étant actuellement victimes de harcèlement et/ou d'agression dans le cadre de leurs fonctions.

Les participants intéressés pouvaient contacter directement la chercheuse de l'Institut Vias responsable du projet. Avant chaque entretien, réalisé en ligne, les participants volontaires étaient informés des objectifs de la démarche, de la confidentialité des échanges et de l'anonymisation des données. Un formulaire de consentement leur était également transmis, à signer avant la rencontre.

- Les entretiens visaient à mieux comprendre :
- Le type de faits vécus (agression, harcèlement) ;
- Le profil de la ou des personnes impliquées ;
- L'éventuel signalement des faits (registre, personne de confiance, police, etc.) ;
- Les ressources disponibles ou absentes pour faire face à la situation ;
- Et les conséquences sur la vie professionnelle et personnelle.

Cette démarche avait pour objectif de donner la parole à celles et ceux qui ont vécu ces situations, afin de mieux comprendre la réalité du terrain et d'en tirer des enseignements utiles pour la prévention et l'accompagnement.



(2) L'accès à l'information et à la formation

Lorsque l'on se considère victime d'agression ou de harcèlement, savoir à qui s'adresser et comment signaler les faits peut se relever être un véritable défi. Cela est particulièrement vrai dans les situations de violence interne, c'est-à-dire entre collègues, avec un supérieur ou encore avec un subalterne.

D'après les entretiens, la violence interne concerne principalement des faits d'ordre psychologique : harcèlement moral, discriminations (parfois à l'origine même du harcèlement), ou agressions à caractère sexuel (notamment par messages). Dans ces situations, déterminer à qui s'adresser, quand et comment signaler relève d'un véritable casse-tête.

Ce flou s'explique en partie par un manque de visibilité des procédures, des personnes de contact et de leurs rôles. Il est également lié à une absence d'information accessible et actualisée, voire à l'absence même d'acteurs identifiés au sein du service. Les exemples suivants ont été évoqués :

- Ne pas savoir à qui s'adresser, ne pas savoir qui est le CPAP ou la personne de confiance dans le service ou département ;
- Ne pas savoir si l'on peut s'adresser aux RH, à un supérieur hiérarchique (ex. N+2 en cas de conflit avec le N+1), ou à un acteur externe ;
- Ne pas connaître les modalités du signalement : écrit, oral, courrier officiel... ou penser qu'il incombe au travailleur de rassembler les preuves ;
- Ne pas être informé des suites possibles du signalement : procédure informelle ou formelle, possibilité de plainte externe (police, justice) ;
- Ne pas savoir quelles mesures ou sanctions pourraient être envisagées pour l'auteur ;
- Etc.

Ce manque de clarté est renforcé par une formation inégale sur les risques psychosociaux. Certains participants volontaires rapportent avoir reçu quelques informations, voire une formation, mais cela reste marginal. Lorsqu'une formation a eu lieu, elle est souvent ancienne, non renouvelée, ou limitée dans son contenu.

(3) Être soutenu et accompagné

L'attente de soutien après avoir été victime d'une agression ou de faits de harcèlement est forte. Elle répond à deux besoins essentiels : être reconnu en tant que victime et savoir quelles mesures peuvent être mises en œuvre pour se protéger.

Or, le soutien et l'accompagnement ont fait défaut dans de nombreux cas rapportés. Ce manque s'est manifesté à différentes étapes du parcours des personnes concernées : dès les premiers moments suivant l'incident, au moment du signalement, lors de la gestion de la situation, et jusque dans la réintégration ou la recherche d'une solution.

Ce déficit de soutien ne peut être attribué à une seule personne ou à un acteur isolé. Il apparaît souvent comme un problème structurel, parfois lié au fonctionnement même de certaines cellules internes.

Les témoignages recueillis font état de défaillances à plusieurs niveaux :

Le management : absence d'écoute ou de prise au sérieux des plaintes, inaction, ou stigmatisation de la victime ;

- Le service des ressources humaines : inaccessibilité, absence de mesures *concrètes malgré la connaissance de la situation ;*
- *Le conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP) ou la personne de confiance (PC) : indisponibilité, absence de suivi du signalement, ou perception de proximité avec la personne mise en cause, voire non-respect des clauses de confidentialité ;*
- *Les collègues : absence de réaction, de soutien, voire stigmatisation ;*
- *La police : découragement exprimé lors du dépôt de plainte, laissant entendre qu'elle n'aboutira pas, inaction lors de situation de danger ;*
- *Les acteurs et institutions externes au service : découragement exprimé à entreprendre des actions, inaction ou déclaration d'incapacité à pouvoir agir ou à savoir qu*oi faire (« Le SIPP[12] qui voit, qui sait mais qui ne fait rien »).

À cela s'ajoute un constat important : certains acteurs, bien qu'interpellés, ont déclaré ne pas avoir su comment agir, ou ne pas se sentir en capacité d'intervenir. Parfois, par manque de formation ou de connaissance face à un type particulier de violence (par exemple, une agression à caractère sexuel), parfois en raison

12 Service Interne de Prévention et de Protection au travail, connu aussi sous l'abréviation SIPPT

d'un flou dans les responsabilités ou d'un manque de soutien institutionnel, ces situations traduisent aussi une forme d'impuissance organisationnelle.

Cette absence de soutien se traduit également par un manque de proactivité et de priorisation dans la mise en œuvre des mesures de prévention, d'accompagnement et de réintégration. Tous les acteurs du bien-être sont concernés, mais le rôle du management reste central, en tant que moteur de la culture d'entreprise et des processus décisionnels.

Face à cette défaillance collective, plusieurs participants ont exprimé un profond sentiment de solitude, et l'impression d'avoir été abandonnés et laissés sans appui dans des situations pourtant connues de leur organisation.

A contrario, certains témoignages ont mis en lumière le rôle clé que certaines personnes ressources ont joué dans leur parcours : en prenant les décisions qu'il fallait, en les orientant vers des acteurs externes ou internes, en prenant leur responsabilité…

« Personne ne savait quoi faire. »

« La personne de confiance a pris les choses en main (…). Elle a été voir le xxx et lui a dit « tu dois prendre des dispositions. »

« On se sent abandonné. »

« [le policier] me dit : "Moi, par rapport à ce que vous venez de vivre, je suis OK. Vous pouvez déposer une plainte, mais je vous dis tout de suite, hein, votre plainte, elle ira à la poubelle hein. Le procureur du Roi va la taper dans la poubelle, il n'en fera rien. »

« Elle a essayé de comprendre, elle m'a téléphoné, elle m'a demandé de lui expliquer et elle m'a cru. Elle m'a cru et c'était important pour moi. »

« Je suis tellement démunie et désarme. »

(4) Les facteurs organisationnels

Les témoignages recueillis mettent en lumière plusieurs éléments structurels qui, au-delà des faits individuels, permettent l'installation ou le maintien de différentes formes d'agression ou de harcèlement au travail.

Par exemple, certains témoignages font état de situations où des personnes occupant des fonctions stratégiques ou bénéficiant d'une grande ancienneté ont pu tirer parti de leur position ou de leurs réseaux internes pour adopter des comportements abusifs, sans crainte de répercussions. Le fait de "connaître tout le monde", de maîtriser les rouages institutionnels ou d'avoir tissé des liens étroits avec la hiérarchie a parfois permis à ces individus de détourner les mécanismes de contrôle ou d'échapper aux règles, notamment via des pratiques indirectes, des coups en douce ou des malversations.

Dans certains cas, cette position d'influence a été utilisée non seulement pour affaiblir la crédibilité des victimes, mais aussi pour s'assurer que les signalements ne soient pas suivis d'effet, maintenant ainsi un climat de peur ou de résignation dans l'équipe. Ces configurations renforcent l'asymétrie des rapports de pouvoir et rendent toute démarche de prévention ou de réparation particulièrement délicate à mettre en œuvre.

Plusieurs récits font également état d'une structure perçue comme protectrice vis-à-vis du management, rendant difficile toute remise en question de comportements problématiques, même lorsqu'ils sont connus et signalés. Des situations de violence psychologique récurrente ont été évoquées, avec des auteurs identifiés depuis plusieurs années, sans qu'aucune mesure ne soit prise.

Cette forme d'impunité hiérarchique alimente un sentiment d'injustice, renforcé par le silence ou l'inaction de services censés intervenir. Des collaborateurs ont exprimé leur incompréhension face à l'inaction d'acteurs institutionnels pourtant informés, invoquant l'impossibilité d'agir ou l'impuissance face à un fonctionnement perçu comme systémique.

Enfin, certains dispositifs comme la mobilité interne ont été perçus non comme un levier de réparation, mais comme un moyen d'écarter la victime sans traiter le problème à sa source. Ce type de réponse, jugé défensif, peut contribuer à une perte de confiance dans les mécanismes de prévention, mais aussi par certains, comme la seule porte de sortie possible face à la situation.

« Beaucoup se plaignaient de lui auprès de la hiérarchie. »

« Un sentiment d'impuissance, de ne pas savoir vers qui se tourner. Et comme première expérience, ça a eu vraiment un impact assez dévastateur. Tant voir quelqu'un se comporter comme ça, que de voir l'impuissance des collègues et la non-intervention des chefs. »

« Avant moi, c'était une autre qu'elle harcelait. »

« On corrige mes dossiers, on me barre rouge, mauvais, mauvais, mauvais, tout est mauvais, donc je vais voir la personne qui s'est autoproclamée ma cheffe (...) alors elle me crie dessus, elle me hurle dessus (...). »

« Plus on est haut, plus on est intouchable. »

« On a tous peur. »

« Le pire, c'est que ce sont ces gens-là qui communiquent sur le bien-être au travail [alors qu'ils sont les auteurs de harcèlement ou d'agressions]. »

« C'est vicié. »

« L'ICPP quand je les ai rencontrés, ils étaient au courant de tout. Ils voyaient tout. Et ils disaient, on ne sait rien faire. Parce que c'est comme ça, c'est un état général ici, au sein de l'institution et c'est quelque chose qui existe en fait (...). Ils m'ont dit, le mieux, c'est de vous mettre en maladie, (...). »

« On n'est pas dans le curatif. On ne cherche pas à guérir mais à noyer le poisson par la mobilité interne. »

« C'est systémique. »

4.2. Les services fédéraux, de multiples écosystèmes

Les échanges menés avec les participants volontaires et les conseillers en prévention aspects psychosociaux (CPAP) ont mis en lumière une réalité importante : les services publics fédéraux sont composés de multiples écosystèmes, parfois cohabitant dans un même bâtiment ou sur un même étage.

Les cultures organisationnelles, les métiers exercés, les logiques de fonctionnement, ainsi que le niveau d'implication de la hiérarchie jusqu'à la présidence, varient fortement d'un service ou d'une direction générale à l'autre.

Bien que les échanges n'aient permis de recueillir qu'un échantillon de cette diversité, il apparaît essentiel d'en tenir compte lors de la conception et de la mise en œuvre de programmes ou plans de prévention des risques psychosociaux.

Chaque écosystème présente :

- des métiers spécifiques ;
- des dynamiques d'interactions particulières ;
- et des risques différenciés.

Toutes ces situations demandent une approche sur mesure, adaptée à la réalité du terrain : qu'il s'agisse des types de violence potentiellement présents, des facteurs de risque dominants, ou des profils des travailleurs concernés.

Prendre en compte la diversité des écosystèmes et des réalités de métier des services publics fédéraux n'est pas envisageable et n'aurait d'ailleurs pas été possible dans le cadre de ce guide. Dès lors, tout au long des recommandations formulées, une approche englobante a été privilégiée, afin de garantir leur applicabilité à un large éventail de contextes. Toutefois, lorsque cela est pertinent et possible, des exemples concrets viennent illustrer certaines mesures, permettant de mieux ancrer les recommandations dans la réalité des pratiques.

Dans ce contexte, il appartient aux services RH et aux managers de proximité de jouer un rôle actif : en identifiant les spécificités locales, en adaptant les dispositifs existants et en facilitant leur ancrage dans les pratiques quotidiennes.

5. LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION PSYCHOSOCIALE

Comme développé dans le chapitre consacré aux cadres légaux (Chapitre 3), la prévention de la violence au travail repose sur une répartition claire, structurée et coordonnée des responsabilités entre les différents acteurs de la politique de bien-être. Les textes légaux définissent précisément les rôles de chacun : employeur, travailleurs, services internes et externes, représentants du personnel, etc. Et ce, afin de garantir une approche cohérente et proactive pour bâtir un environnement de travail sain, respectueux et sécurisé pour toutes et tous.

5.1. L'employeur, le garant de la sécurité psychosociale

L'employeur assume la responsabilité première en matière de prévention. Il a l'obligation légale de garantir le bien-être des travailleurs, ce qui inclut la prévention de la violence, du harcèlement moral et du harcèlement sexuel au travail. Cette responsabilité est encadrée par la loi sur le bien-être du 4 août 1996 et le Code du bien-être au travail.

> L'employeur doit veiller à créer un cadre de travail sain et respectueux, notamment en favorisant une culture de dialogue, de solidarité et de respect mutuel. Il est également tenu de désigner un conseiller en prévention aspects psychosociaux – interne ou externe – et, si possible, une personne de confiance, afin que les travailleurs disposent de relais accessibles en cas de difficultés (OIT, 2022).

Concrètement, l'employeur doit adopter une approche globale et proactive, en intégrant la prévention des risques psychosociaux dans l'organisation du travail. Cela implique d'analyser les risques présents dans l'environnement professionnel, d'identifier les facteurs organisationnels ou relationnels susceptibles de générer des tensions, et de mettre en place des mesures de prévention adaptées.

Lorsque les travailleurs sont en contact avec des tiers (clients, usagers, patients, sous-traitants, etc.), l'employeur doit également intégrer ce risque spécifique dans l'analyse globale et mettre en place des dispositifs de prévention ciblés. Le registre des faits de tiers, par exemple, permet de documenter les incidents impliquant des personnes extérieures à l'entreprise, afin d'adapter les mesures de prévention en conséquence.

Enfin, l'engagement visible et constant de la direction dans la lutte contre les violences au travail est essentiel. Une politique claire, des procédures bien définies et des acteurs formés contribuent à instaurer un environnement de travail plus sûr, plus équitable et plus serein pour l'ensemble des travailleurs (OIT, 2022).

5.2. Les travailleurs, un climat de cohésion

Les **travailleurs** ont un rôle essentiel dans la prévention de la violence et du harcèlement au travail. Ils doivent contribuer à leur propre sécurité et à celle de leurs collègues, en utilisant correctement les dispositifs de prévention, en respectant les règles de conduite et en signalant tout comportement inapproprié, suspect ou violent.

Conformément à la Convention n° 190 de l'OIT (2022) et aux différents cadres légaux belges relatifs au bien-être au travail, cette responsabilité est partagée avec l'employeur : chacun doit veiller à la sécurité, à la santé et au respect d'autrui. Cela implique d'adopter des comportements responsables et de s'abstenir de tout acte pouvant nuire à autrui.

Les travailleurs et leurs représentants participent activement à la mise en œuvre et au suivi des politiques de prévention - campagnes de sensibilisation, formations, application des politiques internes et de la législation nationale.

En cas d'incident, ils ont le devoir de signaler toute situation de violence ou de harcèlement dont ils sont victimes, témoins ou informés, afin de permettre une prise en charge rapide et adaptée. Dans certains contextes, cette obligation est également encadrée par la loi, qui interdit explicitement de tels comportements et impose la coopération aux démarches de prévention.

5.3. Le Conseiller en prévention aspects psychosociaux & la personne de confiance

D'autres intervenants spécialisés apportent leur expertise dans la prévention et la gestion de la violence au travail. Le c**onseiller en prévention aspects psychosociaux** (CPAP), qu'il soit interne à l'organisation ou rattaché à un service externe, joue un rôle clé. Il reçoit les signalements des travailleurs, peut intervenir de manière informelle ou formelle selon les besoins, conseille l'employeur, et accompagne les personnes concernées tout au long du processus.

Le CPAP joue un rôle essentiel d'écoute, de soutien et d'accompagnement des travailleurs confrontés à des situations de stress, de harcèlement ou d'autres risques psychosociaux. Il accueille les travailleurs qui souhaitent signaler un malaise ou une souffrance liée à leur environnement de travail, les informe de leurs droits et des démarches possibles, et reçoit les demandes d'intervention psychosociale, qu'elles soient informelles ou formelles.

Il évalue chaque situation, en lien avec le contexte professionnel, et peut proposer des mesures individuelles visant à améliorer la condition de la personne concernée. Lorsque le travailleur n'est pas en état d'agir seul, d'autres acteurs comme le médecin du travail peuvent également faire appel à lui avec l'accord du travailleur. En cas d'inaction de l'employeur ou de mesures inefficaces, il peut alerter l'inspection du Contrôle du bien-être au travail.

CPAP et Personnes de confiance : Un rôle pivot dans l'accompagnement initial : écoute et information

Les conseillers en prévention et les personnes de confiance occupent une place centrale dans l'accompagnement des travailleurs qui s'estiment victimes de violence ou de harcèlement au travail (SPF Emploi, *Conseiller en prévention aspects psychosociaux,* en ligne). Leur rôle s'exerce dès les premiers instants de la prise en charge, en offrant une écoute active et en fournissant des informations claires sur les démarches possibles. Cette phase préliminaire, souvent décisive, peut s'appuyer sur une diversité d'outils de communication – courriels, appels téléphoniques, visioconférences – permettant une accessibilité maximale pour les travailleurs en demande de soutien.

Les entretiens menés avec les participants volontaires soulignent l'importance stratégique de cette étape. Être écouté, c'est d'abord se sentir reconnu dans son vécu, évitant ainsi le risque d'une forme de survictimisation liée au silence ou à l'invisibilisation de l'expérience. C'est aussi, et surtout, découvrir que l'on n'est pas seul face à la situation. Cette première phase permet enfin d'identifier les recours existants et de commencer à envisager des pistes concrètes pour sortir de l'impasse.

Pour rappel : La personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux doit alors, dans un délai de dix jours calendriers après le premier contact, entendre le travailleur et l'informer sur les possibilités d'intervention.

La personne de confiance et le conseiller en prévention des aspects psychosociaux (CPAP), en raison de leur rôle spécifique et de l'obligation de confidentialité et d'impartialité qui leur incombe dans les situations de conflit, doivent veiller à maintenir une distance relationnelle adéquate avec la hiérarchie.

Dans ce même objectif, ces fonctions ne devraient pas être exercées par des personnes ayant des liens familiaux ou personnels directs avec des membres de la hiérarchie, notamment ceux impliqués dans la supervision des collaborateurs qui pourraient être amenés à faire appel au CPAP ou à la personne de confiance en matière de risques psychosociaux.

Par ailleurs, le conseiller s'assure que les informations partagées sont traitées avec confidentialité, tient à jour un dossier individuel pour chaque situation, et garantit une protection des données personnelles. Il travaille en collaboration avec la personne de confiance afin d'assurer un suivi cohérent et respectueux des besoins des travailleurs.

Le CPAP doit répondre à des conditions d'indépendance pour exercer cette fonction. Dès lors le CPAP :

- Ne peut pas exercer simultanément la fonction de médecin du travail dans la même organisation ou institution (cette séparation évite un conflit de rôles, notamment la crainte d'une déclaration d'inaptitude, qui pourrait nuire à la relation de confiance avec les travailleurs) ;
- Ne peut pas occuper une fonction de personnel de direction[13] ;
- Ne peut pas être délégué de l'employeur, délégué du personnel au sein du Conseil de direction ou du Comité pour la prévention, candidat aux élections sociales (Guide Social, *Devenir conseiller en prévention aspects psychosociaux*, en ligne).

5.4. Les ressources humaines : Rôle préventif

La **direction des ressources humaines** (DRH) occupe une position stratégique dans la prévention des violences et du harcèlement au travail. Actrice centrale de la politique de bien-être, elle veille à instaurer un environnement sain, respectueux et sécurisant, où les risques psychosociaux sont identifiés, anticipés et réduits.

Son rôle préventif repose sur la mise en place d'un cadre clair et conforme aux obligations légales, définissant les comportements attendus, les situations inacceptables et les mécanismes de signalement. Ces politiques doivent être connues, comprises et intégrées dans la culture de l'organisation.

La DRH agit aussi comme moteur de sensibilisation, à travers des formations, campagnes et ateliers sur le harcèlement, les micro-agressions, le sexisme ou la communication non violente. Ces actions renforcent les compétences relationnelles et la capacité à repérer et traiter les situations à risque.

En favorisant une culture fondée sur le respect, la confiance et la transparence, la DRH contribue à prévenir les tensions et à renforcer la cohésion. La prévention passe également par une attention à l'organisation du travail : répartition équilibrée des charges, clarté des rôles et reconnaissance du travail accompli

Enfin, la DRH collabore étroitement avec les autres acteurs du bien-être - conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP), Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), et encadrement - pour assurer le suivi régulier des

13 Le personnel de direction est défini comme étant les personnes chargées de la gestion journalière qui ont le pouvoir de représenter et d'engager l'employeur ainsi que les membres du personnel directement subordonnés à ces personnes (SPF Emploi, Personne de confiance, en ligne).

risques, participer à l'analyse psychosociale et piloter la mise en œuvre du plan global de prévention.

5.5. Les services de prévention et de santé au travail

Le **médecin du travail** joue un rôle essentiel dans la détection et la prévention des risques psychosociaux. Il identifie les éventuels impacts d'agression ou de harcèlement sur la santé physique et mentale des travailleurs et repère les situations à risque.

Chaque année, il transmet à l'employeur et au conseiller en prévention aspects psychosociaux des informations collectives et anonymes issues des examens médicaux et des visites de terrain. Ces données servent à évaluer l'efficacité des mesures de prévention et à les ajuster si nécessaire.

Lorsqu'il constate qu'un travailleur présente des signes d'altération de santé liés au travail, le médecin l'informe de la possibilité de s'adresser au CPAP ou à la personne de confiance. Si le travailleur est dans l'incapacité d'entreprendre cette démarche, le médecin peut, avec son accord écrit, contacter directement le CPAP.

Le **comité pour la prévention et la protection au travail** (CPPT), qui rassemble des représentants des travailleurs et de l'employeur, participe activement à l'élaboration et au suivi du plan global de prévention. Il constitue un espace de dialogue et de co-construction des mesures de prévention au sein de l'entreprise.

Les **services internes et externes pour la prévention et la protection au travail** (SIPPT et SEPPT) assurent un soutien technique, organisationnel et humain. Ils accompagnent l'employeur dans la mise en œuvre de sa politique de bien-être, en fournissant des conseils, des outils, des formations, et en coordonnant les différentes actions de prévention. Le SIPPT, sans gérer directement les situations individuelles, joue un rôle de soutien organisationnel et participe au suivi des conditions de travail, afin de maintenir un environnement professionnel sain, respectueux et sécurisant (SPF Emploi, *Comité pour la prévention et la protection au travail*, en ligne).

L'inspection du Contrôle du bien-être au travail, placée sous le SPF Emploi, veille au respect de la législation relative au bien-être des travailleurs, y compris les risques psychosociaux comme les agressions ou le harcèlement (SPF Emploi, *Recours à l'inspection du Contrôle du bien-être au travail*, en ligne).

5.6. Les représentants syndicaux

Les **organisations syndicales**, en tant que représentants collectifs des travailleurs, contribuent à faire remonter les problématiques du terrain, à identifier les zones de vulnérabilité organisationnelle et à défendre les droits des personnes concernées. Leur présence dans les instances de concertation, comme le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), permet d'inscrire ces enjeux dans une dynamique collective plutôt que dans une simple gestion individuelle des conflits.

Elles peuvent également accompagner les travailleurs dans leurs démarches, notamment lors d'une demande d'intervention psychosociale formelle, et contribuer à garantir que la procédure se déroule dans un cadre juste, transparent et non intimidant. Leur implication est donc un levier déterminant pour faire vivre la culture de prévention et renforcer la confiance des travailleurs dans les dispositifs existants.

5.7. L'Etat, le garant du cadre légal et de son application

L'**État**, de son côté, joue un rôle de garant du cadre légal et de son application. À travers le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, il assure le suivi de la législation et soutient sa mise en œuvre. Les inspecteurs du travail ont un pouvoir de contrôle et d'enquête : ils peuvent intervenir sur le terrain, constater des infractions, et imposer des sanctions si nécessaire. En parallèle, les autorités publiques soutiennent des actions de formation, d'information et d'amélioration continue afin de renforcer la prévention au sein des entreprises.

6. PLAN DE PRÉVENTION DES AGRESSIONS ET DU HARCELEMENT AU TRAVAIL

L'approche contemporaine de la gestion des risques psychosociaux au travail ne peut pas se limiter à des mesures réactives ou ponctuelles. Elle requiert une vision systémique et anticipatrice, s'appuyant sur un cycle structuré qui combine l'évaluation des risques, la planification stratégique, la mise en œuvre d'actions concrètes et la révision continue des dispositifs existants. Cette dynamique rejoint les principes du cycle du risque[14] et les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) promus par l'Organisation internationale du travail (OIT, 2022), qui placent la prévention des risques psychosociaux – dont la violence – au cœur de la gouvernance organisationnelle.

Afin de mettre en évidence cette approche anticipatrice et systémique, les pratiques collectées dans ce guide ont été organisées selon les trois niveaux de prévention classiquement reconnus dans la gestion des risques psychosociaux (OIT, 2024) :

1. **Prévention primaire** : ce premier niveau vise à agir en amont de la violence, des agressions et du harcèlement, en prévenant l'apparition de comportements inappropriés. Il s'agit de limiter l'exposition des collaborateurs en ciblant les causes structurelles, organisationnelles et individuelles. L'approche se veut proactive, fondée sur l'anticipation et la réduction des risques avant qu'ils ne génèrent des effets délétères.
2. **Prévention secondaire** : elle consiste à intervenir rapidement après un incident ou un signalement afin de limiter l'escalade de la situation et d'en atténuer les impacts. Ce niveau inclut les réponses immédiates apportées en cas de violence, et constitue la prise en charge directe des événements, ainsi que la consolidation des compétences individuelles pour gérer la violence au travail.
3. **Prévention tertiaire** : ce dernier niveau est de nature curative et vise à réduire les conséquences négatives d'une agression ou de situations de harcèlement, tant pour les victimes que pour les auteurs. Il s'inscrit dans une logique de résilience, de réparation et de réintégration, tout en permettant une évaluation rétrospective des réponses apportées et des ajustements nécessaires (OIT, 2024).

Ces trois niveaux s'inscrivent dans une approche englobante, fondée sur l'idée que chacun agit en interaction avec les autres. Les mesures de prévention prises en amont influencent la qualité des réponses en aval, tandis que les enseignements tirés des situations passées permettent d'enrichir la prévention future.

14 Voir à ce sujet le site du Centre National de Crise.

6.1. La prévention primaire – prévenir pour mieux guérir

> « En investissant dans la prévention primaire des comportements abusifs, on évite de consacrer trop de temps, d'efforts et d'énergie à la résolution de situations cristallisées et enkystées. » (Devacht, Vandepoel, Schraepen, 2009 :26).

La prévention primaire vise à agir en amont de l'apparition des violences, en intervenant sur les causes structurelles, organisationnelles et culturelles qui les rendent possibles. Elle constitue le socle d'une politique cohérente de bien-être au travail, en agissant non pas sur les symptômes, mais sur les mécanismes de production du risque.

Quatre axes majeurs structurent cette approche :

1. l'identification des facteurs de risque, liés aux conditions de travail, aux rôles flous, aux tensions organisationnelles et/ou au climat collectif ;
2. l'engagement vers une culture de respect, à travers la construction d'une politique de prévention claire, partagée, et soutenue par la direction ;
3. la sensibilisation et l'information des équipes et de l'encadrement portant sur les devoirs et les droits, les comportements abusifs, les dispositifs de prévention et les postures relationnelles saines ;
4. les interventions organisationnelles, qui consistent à adapter les processus, les pratiques managériales ou les structures de décision pour limiter l'exposition à des situations à risque (devacht et al. 2009 ; osha, 2016 ; courcy, 2004).

Prévenir, ici, ne signifie pas seulement anticiper un incident, mais créer les conditions d'un fonctionnement sain, équitable et respectueux dans la durée.



6.1.1. Identifier & Diagnostiquer

> « La coopération entre les travailleurs et les employeurs dans l'identification et l'évaluation des risques est la base d'un programme de prévention de la violence réussi. »[15] (OSHA, 2016).

Mais de quels risques parle-t-on ? A quel type de violence les collaborateurs sont-ils exposés ?

La compréhension d'un phénomène commence par la capacité à l'identifier et à le nommer. Reconnaître ce qui relève de l'agression, du harcèlement ou de la discrimination, qu'il s'agisse de faits internes à l'organisation ou émanant de tiers, permet d'en reconnaître l'existence et d'agir de manière ciblée. Cette clarification évite les zones d'ambiguïté et favorise une prise de conscience collective.

Identifier et nommer les comportements répréhensibles aide l'ensemble des collaborateurs et de l'encadrement à les repérer dès les premiers signes. L Cette clarification aide à repérer les signaux faibles, souvent diffus et multiples, et à agir rapidement (Muñoz, 2023; OSHA, 2016). Rendre visibles ces formes de violence instaure une vigilance partagée et une culture de prévention, conditions indispensables pour agir de manière juste et cohérente.

L'**analyse des risques psychosociaux** est une étape clé pour anticiper et prévenir la violence au travail. Elle permet d'identifier les facteurs générateurs de tensions, harcèlement ou souffrance, afin de mettre en place des actions ciblées. Cette analyse, qui prend le pouls des équipes (comprendre leur vécu, leurs contraintes et leurs besoins), doit rester pragmatique et adaptée au contexte, sans devenir un processus lourd ou excessivement technique (Eurofound & EU-OSHA, 2014; OSHA, 2016).

Les agents des services publics peuvent être confrontés à plusieurs formes de risques. Parmi les plus fréquentes, on retrouve :

- Violence externe : incivilités, agressions verbales ou physiques provenant du public ou des usagers.
- Violence interne : tensions relationnelles, conflits, harcèlement moral ou sexuel entre collègues ou avec la hiérarchie.
- Risques organisationnels : surcharge de travail, imprécision des rôles, pressions contradictoires, manque de reconnaissance ou d'autonomie.

Associer les collaborateurs dès l'analyse est essentiel : leur expérience du terrain enrichit le diagnostic. Les méthodes peuvent inclure des enquêtes anonymes[16], des

15 Traduit de l'anglais par les autrices : « Cooperation between workers and employers in identifying and assessing hazards is the foundation of a successful violence prevention program. »

16 A toutes fins utiles, les SPF Emploi a developpé des outils dédiés à la méthode par questionnaire pour l'analyse des risques psychosociaux (outils disponibles en ligne).

entretiens, des groupes de discussion ou des checklists (Eurofound & EU-OSHA, 2014 ; OSHA, 2016). Les procédures de signalement et la tenue de registres des actes de violence (nature, fréquence, auteurs) sont par ailleurs des outils centraux pour suivre l'évolution des situations et renforcer la prévention (HSE, en ligne).



Les registres de signalement sont une source inestimable de données tant en matière d'analyse des risques qu'en matière de surveillance du phénomène, que cela soit pour les CPAP, les DRH ou la hiérarchie et les politiques. Et ce sont à la fois les faits de tiers et les faits de membres internes qui doivent être documentés de manière systématique, centralisée et confidentielle, afin de permettre une évaluation fiable de l'exposition aux violences, une détection des zones ou fonctions à risque, ainsi qu'un suivi des tendances dans le temps. Cette traçabilité constitue un outil clé pour orienter les actions de prévention, renforcer les dispositifs existants et garantir une réponse cohérente en cas de récurrence ou d'aggravation des situations.

Les données anonymisées issues de l'analyse ne doivent pas rester confidentielles ou techniques. Elles doivent être :

- analysées collectivement ;
- communiquées avec transparence aux équipes ;
- utilisées pour adapter les mesures de prévention, les formations et orienter les plans d'action.

Inspirée des recommandations de l'OSHA (2016), l'analyse des tâches ou « Job Hazard Analysis » complète l'approche globale en se concentrant sur les fonctions ou activités spécifiques. Elle permet de :

- identifier les postes exposés à un risque accru (par exemple en lien avec le public) ;
- analyser les procédures et conditions de travail ;
- vérifier l'adéquation entre les tâches, les outils, l'environnement et la formation des agents ;
- adapter l'organisation, les équipements, les recrutements et/ou les consignes de sécurité.

Cette approche ciblée est particulièrement utile après un incident, un signalement ou une réorganisation.



Déterminer quels sont les comportements tolérés de ceux qui ne le sont pas, n'est pas nécessairement chose aisée. Divers outils existent permettent d'identifiern par exemple, si un comportement est acceptable, s'il dépasse légèrement les limites, s'il dépasse sérieusement les limites ou s'il dépasse fortement les limites. En fonction de du degré de « non-acceptabilité », un code couleur est donné au comportement.

Le SPF BOSA a développé un baromètre des comportements acceptés à intolérables (voir le site du SPF BOSA.

D'autres outils existent, telle que la méthode des drapeaux (notamment mise en place dans la campagne de prévention de la violence au travail par le SPF Justice, « pas vert, pas faire ») et celui du violentomètre (voir à ce sujet la campagne de l'Université Libre de Bruxelles) s'appuient sur cette approche.

Au-delà de leur dimension technique, ces analyses agissent comme un baromètre des agressions ou faits de harcèlement vécus ou perçus dans les services. Elles permettent de mettre en lumière les formes de violence présentes mais aussi de reconnaître leur existence de manière explicite, condition indispensable à toute action efficace.

Clarifier les comportements à risque est essentiel pour éviter leur **banalisation** et permettre la mise en place de **protocoles** clairs de prévention, d'intervention et de soutien aux victimes. Cette démarche, associée à l'analyse des risques, renforce la cohérence de la politique de prévention : en croisant les résultats avec les retours du terrain, il devient possible de cibler les formations, d'orienter les plans d'action et d'ajuster les décisions managériales. Ces pratiques contribuent à instaurer une culture de respect, de dialogue et de protection, qui s'étend à l'ensemble des équipes et aux relations avec le public.

Encadré 9 - Identifier le risque de harcèlement moral sur le lieu de travail

Selon Safe Work Australie (SWA, 2016), le risque de harcèlement moral sur le lieu de travail existe partout où les travailleurs sont en contact avec d'autres personnes, y compris les collègues, les superviseurs, les clients et les autres visiteurs du lieu de travail. Il se peut qu'il n'y ait pas de signes évidents ou visibles de harcèlement moral sur le lieu de travail, mais cela ne signifie pas qu'il n'y en a pas.

Parmi les bonnes pratiques rapportées par le Guide pour la prévention et la réponse au harcèlement sur le lieu de travail (SWA, 2016), ont été identifiées :

- La consultation régulière des travailleurs et, le cas échéant, des représentants de la santé et de la sécurité et des comités de santé et de sécurité, y compris les discussions visant à déterminer si des brimades se produisent ou s'il existe des facteurs susceptibles d'augmenter le risque de brimades au travail – dans certaines organisations, il peut être utile de mener une enquête anonyme ;
- Demander un retour d'information lorsque les travailleurs quittent l'organisation, par exemple en organisant des entretiens de fin d'emploi ;
- Obtenir un retour d'information régulier de la part des responsables, des superviseurs ou d'autres parties internes et externes ;
- Surveiller les rapports d'incidents, les demandes d'indemnisation des travailleurs, les schémas d'absentéisme, les congés de maladie, la rotation du personnel et les dossiers de griefs afin d'établir des schémas réguliers ou des changements soudains et inexpliqués ;
- Reconnaître les changements dans les relations sur le lieu de travail entre les travailleurs, les clients et les responsables (SWA, 2016).

Safe Work Australia (SWA, 2023) fournit également un guide de prévention et de réponse au harcèlement sexuel au travail.



Différents outils d'analyse de risque existent et sont accessibles en ligne, notamment sous forme de fiches d'évaluation des risques psychosociaux, de guides méthodologiques pour construire une analyse adaptée à son contexte, ou encore de modèles de sondages ciblés sur certaines formes de violence au travail.

À ces approches plus collectives et quantitatives, s'ajoutent des outils issus des méthodes qualitatives, tels que les entretiens individuels ou les groupes de discussion. Lorsqu'ils sont menés avec les agents, ces dispositifs permettent de recueillir des éléments non directement observables, tels que les représentations, les modes de traitement de l'information, le vécu subjectif du travail ou les relations interpersonnelles au sein du collectif (Machado, 2015).

6.1.2. Engager les acteurs du bien-être

L'engagement de l'employeur et de la hiérarchie

Un plan de prévention efficace repose sur l'engagement clair, visible et actif de toutes les parties prenantes du bien-être au travail. Cet engagement doit être assumé et accompagné d'actions concrètes, car la prévention des violences au travail relève avant tout d'une responsabilité organisationnelle et légale.

L'employeur, les dirigeants et les cadres hiérarchiques ont le devoir de garantir un environnement de travail sûr, respectueux et exempt de comportements abusifs, tant sur le plan physique que psychologique (OIT, 2022 ; SWA, 2023). Leur implication constitue une condition de succès essentielle à tout plan de prévention (OSHA, 2016 ; OIT, 2022 ; Di Martino et al., 2003), en collaboration étroite avec les services des ressources humaines, la cellule de prévention et les travailleurs (Courcy & Chamberland, 2004 ; OIT, 2022 ; Machado, 2015).

« La personne de confiance a pris les choses en main (...). Elle a été voir le xxx et lui a dit « tu dois prendre des dispositions. »

« Le management et le top management n'ont pas encore saisi l'importance du bien-être au travail. Ça doit devenir la priorité. On doit faire du forcing. »

Selon l'OIT (2022), les dirigeants sont en première ligne pour impulser une culture organisationnelle de tolérance zéro. Leur leadership fixe les priorités, modèle les comportements attendus et envoie un signal fort, tant aux collaborateurs qu'aux partenaires externes. En Belgique, Leroy, Faulx, Devacht et Antonissen (2009) insistent également sur la responsabilité directe des dirigeants dans la prévention des risques psychosociaux : leur intervention – ou leur silence – face à des situations problématiques est déterminante. Un supérieur hiérarchique ne peut rester neutre face à la souffrance relationnelle au travail : il doit établir des normes claires sur ce qui est acceptable et agir en conséquence.

L'engagement managérial doit se traduire :

- sur le plan structurel, par une politique interne intégrant la prévention de la violence au plan global de bien-être ;
- sur le plan culturel, par une exemplarité quotidienne, une communication claire sur les valeurs et la reconnaissance des comportements respectueux.

Concrètement :

- une déclaration officielle d'engagement et une politique de tolérance zéro ;
- un leadership exemplaire ;
- des actions de communication et de formation continues ;
- l'intégration des critères de prévention dans la gestion RH ;
- une application effective et équitable des mesures prévues.

Prévenir efficacement la violence au travail suppose donc que les dirigeants dépassent la posture d'observateur pour adopter un rôle moteur : définir une vision claire, l'incarner au quotidien, soutenir leurs équipes et garantir des mécanismes de prévention et de réparation crédibles. C'est à cette condition que la confiance et la culture du respect peuvent s'ancrer durablement dans les organisations.

> L'annexe IV du présent guide reprend les recommandations de l'OIT (2022) et de l'Eurofound-EU-OSHA (2014) en matière d'élaboration d'une politique efficace de prévention des risques des agressions et du harcèlement sur le lieu de travail.

L'engagement des travailleurs

Les **travailleurs** partagent également la responsabilité de prévenir la violence et le harcèlement (Courcy, 2004 ; OIT, 2022). Leur engagement consiste à :

- respecter la charte des valeurs et de bonne conduite de l'organisation ;
- adopter un comportement respectueux et solidaire ;
- signaler les situations de violence ou les comportements ;
- participer aux actions de sensibilisation, de formation et aux démarches collectives.

L'engagement des travailleurs s'inscrit aussi dans une dynamique collective : ils sont appelés à devenir les ambassadeurs de la culture du respect, à promouvoir les bonnes pratiques et à contribuer à un climat de travail bienveillant. À ce titre, leur participation active à la co-construction des dispositifs de prévention (via des consultations, des groupes de travail ou des comités) renforce l'appropriation et l'efficacité des mesures. L'implication passe donc aussi par la prise en compte de leurs retours et de leurs expériences dans l'élaboration des programmes de prévention, l'adaptation des infrastructures, ou encore l'identification des tâches ou zones à risque (Machado, 2015).

Par ailleurs, les travailleurs peuvent être des sources et ressources essentielles en matière de prévention en signalant les signaux faibles de dégradation du climat de travail, en exprimant les tensions émergentes, ou en partageant leur vécu de terrain. Cela permet une détection plus précoce des risques[17].

Les ressources humaines et la cellule de prévention

L'engagement des **services des ressources humaines** (RH) et de la **cellule de prévention** est une composante incontournable de toute stratégie visant à prévenir et à éradiquer les violences au travail. En lien étroit avec la direction, ces acteurs jouent un rôle structurant dans la diffusion d'une culture du respect, la mise en œuvre des politiques internes et le soutien aux équipes. Ils assurent la traduction opérationnelle des engagements managériaux en actions concrètes, notamment en matière d'information, de formation, d'accompagnement et de suivi des situations de violence ou de harcèlement (Machado, 2015 ; OSHA, 2016).

Leur mission englobe le développement et la diffusion de politiques claires de prévention, la sensibilisation des travailleurs aux comportements inacceptables, et la formation des responsables, conseillers en prévention et personnes de confiance à la détection et à la gestion des situations problématiques (Garcia, Bara & Hacourt, 2005 ; OSHA, 2016). Les RH contribuent également à renforcer la sécurité des lieux de travail, en collaboration avec les services techniques ou de sécurité : contrôle d'accès, boutons d'alerte, outils de signalement d'urgence… Ces dispositifs sont essentiels pour les travailleurs isolés ou en horaires décalés (OSHA, 2016 ; HR for Health, en ligne).

De son côté, la cellule de prévention veille à la cohérence de la politique mise en œuvre, à la communication des outils disponibles et à l'animation d'une dynamique collective autour de ces enjeux. En favorisant la transparence, le dialogue et la reconnaissance des comportements respectueux, elle contribue à instaurer un climat organisationnel où chacun se sent légitime à exprimer ses besoins et à signaler des violences.

Enfin, l'engagement des RH et de la cellule de prévention se traduit par un accompagnement concret et global des personnes exposées - qu'elles soient victimes ou témoins. Cet accompagnement peut inclure un soutien juridique, médical, psychologique ou financier, ainsi que des mesures de protection adaptées (réaffectation temporaire, limitation des contacts avec l'auteur, aménagement des horaires, etc.). Les victimes doivent être informées clairement de leurs droits, des démarches possibles et des interlocuteurs à contacter en toute confidentialité.

17 Il est toutefois essentiel de rappeler que cet engagement ne peut se substituer à la responsabilité organisationnelle : il s'agit d'un levier complémentaire, et non d'un transfert de responsabilité. La prévention des violences demeure d'abord une obligation légale et éthique des employeurs



Les échanges menés avec les participants volontaires ont mis en évidence que les principaux obstacles rencontrés dans leur parcours à la suite de situations de harcèlement ou de discrimination proviennent précisément des acteurs censés assurer le bien-être au travail – qu'il s'agisse du management, des ressources humaines, des conseillers en prévention aspects psychosociaux (CPAP) ou des services externes. Ces freins se manifestent soit par une absence de volonté d'agir ou de faire évoluer les choses, soit par une méconnaissance des procédures ou un manque de pouvoir réel pour intervenir efficacement.

Pourtant, l'engagement actif de toutes les strates de l'organisation est crucial – voire indispensable – à toute politique de prévention crédible, laquelle repose avant tout sur une approche organisationnelle plutôt qu'individuelle. En d'autres termes, sans implication claire et coordonnée des différents niveaux hiérarchiques, toute tentative de transformation restera partielle et inefficace.

Les discussions de terrain, tout comme la revue de littérature, n'ont cependant pas permis d'identifier un levier clair permettant de mobiliser ces acteurs, et en particulier les échelons supérieurs du management. Le système a parfois été décrit comme structurellement défaillant, voire « vicié de l'intérieur », selon les termes employés par certains participants. Une impression largement partagée résume ce blocage en ces mots : « les loups ne se mangent pas entre eux ».

Si des arguments d'ordre économique ou socio-organisationnel peuvent contribuer à une certaine prise de conscience, nous espérons que les bonnes pratiques présentées ci-après permettront d'identifier des pistes concrètes et des alternatives viables pour contourner ces blocages structurels.

6.1.3. Construire une culture de respect et une politique de prévention

L'instauration d'une culture de respect doit s'appuyer sur **une déclaration explicite de l'employeur** et sur une **charte organisationnelle** affirmant les valeurs fondamentales de l'institution : respect, équité, sécurité psychologique et **tolérance zéro** envers toute forme de violence ou de harcèlement. L'Organisation internationale du travail (OIT) propose d'ailleurs des modèles de chartes pouvant inspirer les organisations souhaitant formaliser cet engagement. Dans le même esprit, l'accord de coalition 2025-2029 du gouvernement fédéral réaffirme la nécessité de renforcer cette tolérance zéro, en l'inscrivant dans la responsabilité sociale des employeurs publics.

Une politique écrite et structurée constitue la pierre angulaire de cette démarche. Recommandée en trois volets, elle vise à garantir un environnement de travail sûr, à prévenir la violence et à offrir aux victimes des voies de recours (Courcy & Chamberland, 2004). Elle repose sur des principes concrets :

- un engagement formel de la direction et des partenaires sociaux ;
- une définition claire de la violence au travail, illustrée d'exemples ;
- une procédure rigoureuse de traitement des plaintes par un comité désigné ;
- des sanctions précises pour les auteurs ;
- des mesures de prévention actives et un système de signalement confidentiel et accessible.

La formation de l'ensemble des collaborateurs – y compris les cadres supérieurs – constitue un levier central de réussite (Eurofound & OSHA, 2014). Elle doit aborder la prévention des comportements agressifs, la détection des signaux de tension, les procédures de signalement et les bonnes pratiques relationnelles. L'intégration des nouveaux collaborateurs représente enfin une étape stratégique : les valeurs de l'organisation, les comportements attendus et la non-tolérance des attitudes violentes ou harcelantes doivent y être clairement énoncés. Cette sensibilisation précoce favorise une adhésion durable à une culture de respect et de sécurité psychologique.



La culture de respect dépend de la responsabilité collective et individuelle. La responsabilité collective consiste à :

- prendre connaissance et respecter les principes de la politique et du guide de prévention ;
- respecter les règles prévues à la convention collective quant aux rôles et responsabilités de l'équipe.

La responsabilité individuelle, c'est :

- avoir des attentes réalistes ;
- avoir conscience de « comment j'agis avec les autres » ;
- respecter les règles convenues ;
- être autocritique ;
- réagir rapidement face à des situations inappropriées ;
- chercher du soutien si nécessaire (CSN & STTCSN, 2019).

6.1.4. Sensibiliser et informer – Soyez visibles

La boite à outils met à disposition des outils de sensibilisation couvrant différents types d'agression et de harcèlement. Ces outils sont disponibles sur le site internet du SPF BOSA.

La sensibilisation et l'information font partie intégrante de toute stratégie de prévention. Et comme toute stratégie, elles doivent s'inscrire dans une approche structurée et continue, combinant des campagnes régulières, des rappels ciblés et la mise à disposition d'outils accessibles et adaptés aux réalités du terrain, et bien entendu, véhiculant des messages clairs.

Les objectifs seront ciblés :

- Désigner les comportements non-tolérés au sein de l'organisation ;
- Construire et renforcer la connaissance de la culture de respect et de tolérance zéro de l'organisation ;
- Communiquer et faire connaître les procédures et les comportements attendus ;
- Favoriser le repérage précoce des situations à risque.

Comprendre un phénomène passe d'abord par sa désignation et la définition de ses limites (Muñoz, 2023). Sensibiliser ne consiste donc pas seulement à rappeler le cadre légal, mais aussi à rendre visibles les signes avant-coureurs de la violence au travail, souvent discrets ou banalisés. Cette visibilité permet d'agir en amont, dès les premiers indicateurs, avant que les tensions ne s'installent ou ne dégénèrent.

Une communication ciblée sur les signaux faibles - attitudes déplacées, glissements dans les échanges, isolements répétés - peut jouer un rôle préventif décisif. En ancrant ces messages dans le quotidien, ces dispositifs renforcent la vigilance collective, encouragent la prise de conscience, et participent à la diffusion d'une culture commune fondée sur le respect, la responsabilité partagée et la tolérance zéro.

Les campagnes de sensibilisation ont pour but :

- De nommer les violences (verbales, physiques, psychologiques, sexuelles, discriminatoires, etc.) et d'en définir les contours, afin d'en faciliter la reconnaissance par les collaborateurs ;
- D'encourager l'auto-évaluation des comportements, notamment ceux perçus comme banals ou « ordinaires » ;
- De lever les tabous et les non-dits autour des faits de harcèlement ou de maltraitance relationnelle ;
- D'informer sur les ressources disponibles : personnes de confiance, procédures de signalement, rôle du comité de prévention… ;
- D'encourager le signalement de comportements non tolérés.

La diversité des formats est essentielle pour toucher l'ensemble des agents et éviter l'essoufflement du message (Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques (France), 2022). Les recommandations sont également :

- Des affichages internes sur les droits, devoirs et dispositifs internes (posters, visuels, infographies) ;
- Des campagnes digitales via l'intranet, des vidéos, des témoignages, ou des quiz interactifs ;
- Des brochures reprenant les directives, des conseils et astuces pour promouvoir une culture de travail saine, informant sur les procédures de signalement, etc. ;
- Des guides pratiques thématiques : « Que faire si je suis témoin de harcèlement », « Manager, face à un conflit, comment agir », etc. ;
- Des fiches de contact mises à disposition en format papier et numérique : personne de confiance, CPAP, ligne d'écoute, etc. ;
- Des QR codes ou liens renvoyant à des ressources en ligne selon les profils ou situations.

Ces supports doivent être conçus de manière accessible, synthétique, et adaptée à la réalité des différents métiers. Ils peuvent être diffusés à l'occasion de temps forts annuels (Semaine du Bonheur au Travail, Journée contre les violences faites aux femmes, etc.) ainsi qu'être intégrés dans le kit d'accueil des nouveaux agents.

Une communication continue autour de la prévention permet de normaliser la discussion autour de la violence au travail, d'encourager les comportements protecteurs, et de faire en sorte que chaque collaborateur se sente concerné, qu'il soit victime, témoin ou acteur de prévention. La visibilité et l'accessibilité des outils, des canaux de signalement et des engagements institutionnels sont des facteurs clés de confiance et de déclenchement de l'action.

La sensibilisation permet également de valoriser les démarches déjà en place, d'assurer la continuité entre les formations, les dispositifs de prévention et les politiques RH, et de réduire les résistances qui peuvent freiner l'appropriation des messages.

Encadré 10 – Le choix de vos canaux de diffusion



Pour toucher efficacement vos cibles et faire passer vos messages de prévention des risques, vos canaux de diffusion devront être sélectionnés avec soin. Une communication mal calibrée peut non seulement rater sa cible, mais aussi entraîner des effets contre-productifs.

Par exemple, une grande affiche en salle de pause sur la prévention du harcèlement sexuel ou des comportements sexistes peut :

- Susciter des réactions inappropriées (blagues graveleuses, moqueries) ;
- Exposer involontairement une personne qui souhaiterait consulter les ressources indiquées (ex. : Coordonnées du CPAP ou de la personne de confiance).

La victime, la personne concernée ou le témoin de faits de violence peut ne pas souhaiter être vu en train de consulter une telle affiche.

Pour garantir efficacité et confidentialité, il est donc nécessaire de faire preuve de créativité et d'adapter les canaux en fonction du message et du public visé. Quelques pistes :

- Espaces isolés, comme les toilettes ou les vestiaires. Par exemple, la face intérieure des portes de toilettes est un lieu discret, accessible à toutes et tous, et particulièrement pertinent pour communiquer sur des sujets sensibles ;
- Supports individuels : insérer un mémo dans les casiers ou courriers internes ;
- Média numériques ciblés : newsletter RH, messages intranet, QR codes vers des contenus en ligne et sécurisés.

En matière de support, préférez des visuels inclusifs et non stigmatisants (ex. : « Travailler dans le respect, c'est l'affaire de tous », plutôt que « Vous êtes victime de harcèlement », voir l'outil #1 de la boîte à outils du SPF BOSA). L'objectif est d'informer sans exposer, sensibiliser sans stigmatiser, et rendre les ressources accessibles de manière sécurisante pour toutes et tous.

6.1.5. Organisation du travail

Plusieurs facteurs inhérents à l'organisation du travail, à son environnement et à ses composantes humaines influencent directement le risque d'apparition de violences au travail (voir section 2.3, p. 38). En phase de prévention primaire, ces facteurs doivent faire l'objet d'un diagnostic approfondi, afin d'être intégrés au plan d'action global de prévention des risques psychosociaux. Cette analyse permet d'identifier les sources potentielles de tensions - telles que la charge de travail, les modes de management, la clarté des rôles ou les conditions matérielles - et de mettre en place des mesures correctrices structurelles avant que des situations problématiques ne se manifestent.

> **« (...) la sélection du personnel revêt une importance stratégique pour repérer les candidats à risque avant leur embauche, car certaines personnes seraient plus prédisposées à l'agression que d'autres. Bien que cette prédisposition ne mène pas nécessairement à l'agression, elle interagirait avec d'autres facteurs interpersonnels et organisationnels dans le déclenchement de l'agression. » (Courcy & Chamberland, 2004).**

1. Focus 1 – Facteurs organisationnels : climat de travail et leadership

Les facteurs organisationnels constituent des leviers majeurs de la prévention primaire de la violence au travail. Ils renvoient aux éléments structurels et de gouvernance susceptibles de favoriser ou de limiter l'apparition de comportements violents et de harcèlement : gestion du personnel, organisation du travail, climat d'équipe, communication interne ou accompagnement des changements.

Certaines formes de violence, comme le harcèlement, sont directement corrélées à des facteurs de stress organisationnels : ambiguïté ou conflit de rôles, surcharge de travail, contraintes excessives (Bowling & Beehr, 2006). Une prévention efficace suppose donc une réflexion approfondie sur le fonctionnement même de l'organisation. Selon Safe Work Australia (SWA, 2016) et Bowling & Beehr (2006), la conception d'un environnement de travail « sain et sûr » repose sur des mesures concrètes de gestion :

- Définir clairement les rôles et responsabilités ;
- Fournir les ressources, informations et formations nécessaires ;

- Surveiller la charge de travail et ajuster les effectifs ;
- Offrir un soutien renforcé en période de stress ;
- Maintenir une communication transparente lors des changements.

Encadré 11 – Qui seront vos futurs collègues ?

La phase de recrutement fait partie intégrante de la stratégie de la prévention des risques psychosociaux. En effet, certains postes, notamment ceux impliquant un contact régulier avec le public, et en particulier avec des populations en situation de vulnérabilité ou de tension (usagers précarisés, détenus, contribuables mécontents, etc.), exposent les travailleurs à des risques accrus d'agression verbale, physique ou de harcèlement.

Bonnes pratiques :

- Mentionner clairement les risques d'exposition dans la description de fonction ;
- Préparer les candidats à ces réalités et éviter que la violence soit perçue comme « normale » ;
- Adapter le profil recherché : régulation émotionnelle, assertivité, expérience dans la gestion de conflits.
- Ces pratiques favorisent une meilleure adéquation entre les personnes, les postes et les exigences relationnelles du métier.

Les facteurs organisationnels sont directement sous la responsabilité de l'employeur, et certaines méthodes de gestion peuvent même être jugées fautives (Bourgeois et al., 2016 ; SPF Emploi, *Employeur*, en ligne). Une mauvaise organisation peut donc constituer un risque juridique pour l'employeur.

Les approches de "job redesign" promues par l'EU-OSHA et Eurofound (2014) recommandent d'adapter les postes aux compétences et ressources des travailleurs : variété des tâches, autonomie, feedbacks de qualité. Ces interventions participatives permettraient d'améliorer la santé mentale et physique, surtout lorsqu'elles renforcent le contrôle des salariés et leur implication dans les réorganisations.

Enfin, le management joue un rôle clé : un leadership positif favorise un climat protecteur, fondé sur la coopération et la reconnaissance, tandis qu'un management rigide ou distant alimente les tensions (Eurofound & EU-OSHA, 2014). Former les encadrants à la gestion du stress et aux risques psychosociaux est donc une priorité stratégique pour bâtir une culture organisationnelle durablement bienveillante et performante.

2. Focus 2 – Facteurs humains : savoir avec qui vous allez travailler

L'engagement des ressources humaines dans la prévention commence dès le recrutement, étape stratégique pour limiter l'introduction de comportements à risque et renforcer un climat de travail sain.

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

- **Vérification des antécédents professionnels**, surtout pour les postes à risque (sécurité, inspection, détention) ;
- **Tests psychométriques** pour évaluer la régulation émotionnelle et la tolérance au stress, à utiliser de manière complémentaire et non disqualifiante ;
- **Entretiens comportementaux** et **mises en situation** (méthode STAR) pour observer les réactions face aux conflits ou injustices perçues.

Les RH doivent également informer clairement les candidats sur les risques potentiels liés à la fonction, afin de prévenir toute banalisation future des comportements violents (Growthfund, 2022).

Enfin, l'organisation elle-même porte une part de responsabilité dans la présence de profils problématiques. Maintenir ou promouvoir des personnes toxiques est un échec systémique des politiques RH (Bowling & Beehr, 2006 ; Courcy & Chamberland, 2004). Une vigilance accrue dès la sélection contribue donc à bâtir une culture de prévention et de responsabilité partagée.

3. Focus 3 – Facteurs structurels et environnementaux

Les facteurs environnementaux et structurels sont également un levier d'action précieux à la prévention, notamment face aux violences externes (usagers, clients, publics, etc.). Une évaluation préalable des risques spécifiques à chaque contexte est indispensable. Des mesures techniques peuvent contribuer efficacement à la prévention (Courcy & Chamberland, 2004) (tels que desboutons d'alarme ou d'urgence, des caméras de surveillance ; un contrôle des accès, etc.). Ces aménagements doivent cependant être proportionnés et justifiés par un diagnostic de terrain pour éviter des investissements lourds et peu pertinents (Courcy & Chamberland, 2004).

Encadré 12 – Facteurs environnementaux et prévention des violences sexistes et sexuelles

L'environnement physique et numérique peut favoriser ou freiner les comportements inappropriés.

Points de vigilance :

- Espaces isolés ou mal éclairés : vestiaires, escaliers, réserves…
- Proximité contrainte : lieux exigus, passages étroits ;
- Travail isolé ou à domicile : vulnérabilité accrue, risques numériques (messageries, e-mails, visios) ;
- Affichage ou objets sexistes : banalisation des comportements déplacés ;
- Partage de locaux : sanitaires, vestiaires ou logements doivent préserver la sécurité et l'intimité.

Une politique de prévention efficace doit donc articuler ces aspects environnementaux avec les démarches de gestion des risques psychosociaux et les pratiques managériales. C'est cette cohérence entre organisation, environnement et culture de travail qui assure la durabilité des dispositifs de prévention.

6.2. La prévention secondaire – Prendre en charge et accompagner

Lorsqu'un fait de harcèlement ou d'agression est signalé, les premiers réflexes sont déterminants : savoir qui contacter, agir rapidement et éviter toute passivité (DGAFP, 2017). La rapidité d'intervention limite les impacts sur la victime, prévient l'escalade et protège le collectif de travail, car « quand ça arrive chez nous, le conflit est déjà bien installé » (CPAP, participant volontaire).

La prévention secondaire vise précisément à intervenir dès l'apparition d'un fait, en mobilisant sans délai les ressources nécessaires pour écouter, protéger et accompagner la personne concernée. Elle repose sur une prise en charge humaine, structurée et réactive, agissant à la fois sur les dimensions individuelles, relationnelles et organisationnelles. Elle contribue notamment au développement de compétences personnelles d'identification du stress et d'adaptation face à la crise (Machado, 2015).

Dans la fonction publique, les responsables hiérarchiques ont une obligation de protection. Les victimes doivent pouvoir identifier clairement les acteurs capables d'agir pour leur sécurité, sans que des obstacles n'entravent le signalement (DGAFP, 2017). En cas de difficulté, elles peuvent faire appel à l'administration – inspection du Contrôle du bien-être au travail, DRH, médecin du travail – afin d'activer les dispositifs complémentaires d'écoute et de suivi. Cette coordination

permet d'assurer une continuité de prise en charge et participe à l'instauration d'une véritable culture de prévention.

Le Guide DGAFP (2017) identifie trois dimensions clés pour intervenir efficacement :

1. l'accompagnement de la victime ;
2. l'engagement des autorités et la mobilisation des services compétents ;
3. l'implication de l'environnement professionnel.

L'objectif est autant de protéger la personne que de prévenir la répétition des faits et restaurer un climat de confiance.

Enfin, aucune intervention ne peut reposer sur des « recettes » toutes faites. Chaque situation exige un équilibre entre rigueur et sensibilité, préparation et intuition, comme le rappellent la CSN & la STTCSN (2019).

Ces trois dimensions se traduisent en quatre axes d'action qui contribuent à la prévention secondaire :



6.2.1. Recueillir le signalement

Faciliter le signalement : un pilier de la prévention

Pouvoir signaler une situation de harcèlement ou d'agression est la première condition d'une action efficace. Pourtant, les entretiens menés dans le cadre de ce projet montrent que, dans de nombreuses organisations, les procédures de signalement restent mal connues, floues ou difficilement accessibles - en particulier lorsque les faits concernent des actes émanant de personnes en interne, comme des collègues ou la hiérarchie.

Le signalement constitue pourtant un point d'entrée déterminant : il permet à la fois de protéger la personne concernée et de déclencher les mesures appropriées. Les données collectées - idéalement consignées dans des registres dédiés - jouent un rôle de baromètre pour évaluer l'ampleur du phénomène, identifier les tendances, mesurer l'efficacité des dispositifs de prévention et orienter les besoins en formation (OSHA, 2016).

Mais pour que ces faits soient effectivement remontés, encore faut-il que les conditions d'écoute, de confiance et d'accueil soient réunies.

Orienter un collaborateur en détresse.

Lorsqu'un collaborateur confie être victime - ou s'estimer victime - de harcèlement ou d'agression au travail, les premières démarches peuvent lui sembler floues ou décourageantes.

Remettez-lui une fiche, telle que celle développée dans la boite à outils du SPF BOSA (outil #3), récapitulant :

- Les différentes procédures pouvant être mises en œuvre (et leurs tenants et aboutissants) ;
- Les acteurs internes du bien-être à contacter (RH, supérieur hiérarchique, médecin du travail...) ;
- Les acteurs externes pouvant offrir un soutien psychologique, médical ou juridique ;
- et, si possible, les coordonnées directes ou liens utiles.

Cette fiche devient un repère concret pour l'aider à s'orienter et à trouver le bon soutien, au bon moment.

Créer les conditions du signalement

Selon le Guide du Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques (2022), le traitement d'un signalement doit commencer par un entretien confidentiel dans un lieu adapté, garantissant la sécurité et le respect de la personne. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP) ou la personne de confiance doit adopter une posture bienveillante, empathique et respectueuse (FIRPS, 2024). Cet entretien vise à :

- Recueillir la parole de la victime présumée ou des témoins ;
- Enregistrer les faits avec précision, afin d'en apprécier la gravité ;
- Organiser la prise en charge de la personne concernée et de l'informer sur les recours possibles (internes et externes) ;
- Évaluer l'opportunité de déclencher une enquête administrative et les mesures urgentes à prendre.

Dans cette phase sensible, les CPAP et les personnes de confiance jouent un rôle central. Ils sont souvent les interlocuteurs privilégiés pour faciliter l'expression des victimes ou des témoins. Leur mission va au-delà de l'écoute, elle englobe l'orientation, la structuration du signalement, et le suivi. Cela suppose :

- Une communication claire sur leurs rôles et leur disponibilité, pour permettre aux agents d'identifier à qui s'adresser ;

- La mise à disposition de supports adaptés (formulaires papier ou numériques, plateformes de signalement, dispositifs anonymes) garantissant l'accessibilité, la confidentialité et la traçabilité des faits ;
- Une capacité à accueillir la parole de manière humaine, respectueuse et neutre, dans le respect du rythme et des besoins de la personne concernée. À ce sujet, il est ressorti des entretiens que la disponibilité dont fait preuve le CPAP/la personne de confiance, le contact établi notamment par un appel téléphonique/en ligne ou une visite en présentiel plutôt qu'un email, peuvent être des facteurs renforçant la confiance.

Encadré 13 – CPAP et personnes de confiance, soyez visibles !

Vous êtes la clé de voûte de la prévention et de la gestion des situations de harcèlement, de conflits ou d'agression. Votre rôle est central, et il est donc essentiel que chaque collaborateur puisse facilement vous identifier et vous contacter, quelle que soit la nature ou la gravité de la situation rencontrée.

Lors de nos échanges avec les CPAP, plusieurs bonnes pratiques nous ont été partagées permettant de renforcer votre visibilité. Nous les avons regroupées ci-dessous et enrichies de recommandations issues de la documentation :

- Dans les espaces de vie partagés (cafétérias, couloirs, salles de pause) :
  - Campagnes d'affichage incluant une photo du CPAP, son nom, ses coordonnées de contact (téléphone, courriel) et, si pertinent, les services concernés.
  - Mise à disposition de cartes de visite dans des points de passage ou d'accueil (ex. Guichets, RH, réception).
- Dans les espaces d'intimité ou de repos (toilettes, infirmerie, salles de repos) :
  - Affiches avec les coordonnées du CPAP ;
  - Intégration d'un rappel des procédures en cas de violence (ex. : que faire en cas de violence sexuelle, à qui s'adresser, premiers gestes).
- Sur l'intranet :
  - Création d'un espace dédié à la prévention des violences au travail, incluant une présentation claire du rôle du CPAP ; les modalités de contact, en toute confidentialité ; des ressources utiles (guides, procédures, textes légaux, formulaires, FAQ).
- Par des visites régulières dans les différents services (montrez que vous êtes présents !).

La boite à outil du SPF BOSA met également à disposition des affiches, infographies et autocollants.

Des outils concrets et multiples

Certaines organisations utilisent des formulaires-types pour structurer le signalement (faits, lieux, personnes, temporalité, impacts). Ces outils aident à ne rien omettre et peuvent aussi servir de check-list aux professionnels recueillant les signalements.

Diversifier les canaux de remontée - en ligne, en présentiel, par écrit ou via un intermédiaire - permet d'adapter le dispositif à la variété des contextes et des profils. Plus ces dispositifs sont simples et visibles, plus ils sont efficaces.

Des outils de recueil des signalements sont fournis par différents guides d'intervention ou de bonnes pratiques, comme par exemple, le Guide d'intervention – Conflit, incivilité, violence et harcèlement au travail : Pour un milieu de travail sain et exempt de violence et de harcèlement développé par le CSN (2020), ou sont disponibles en ligne. Ces outils doivent être adaptés aux réalités de situations d'agressions et de harcèlement pouvant prendre place dans l'environnement professionnel en question.

Briser la banalisation

Dans les environnements où certaines formes de violence sont tolérées ou normalisées, le signalement devient particulièrement difficile. Selon l'OIT (2020), la banalisation de comportements violents - notamment dans les métiers de contact avec le public - conduit souvent les victimes à considérer ces situations comme « normales » ou « inévitables ». Le rôle de l'organisation est donc de briser cette normalisation, en valorisant chaque signalement comme un acte légitime, utile et protégé.

Le recueil du signalement est ainsi un acte structurant de la politique de prévention. Il ne peut reposer sur la seule volonté individuelle, mais doit s'appuyer sur un cadre clair, des outils adaptés, une posture professionnelle cohérente et une vigilance éthique constante.

Sans signalement, pas d'intervention possible.

L'un des premiers prérequis à une prévention efficace des violences au travail est la possibilité, pour les personnes concernées ou témoins, de signaler les faits en toute sécurité. Or, les participants volontaires ont mis en évidence deux freins majeurs au signalement (1) savoir à qui et où signaler les faits et (2) s'assurer que ce signalement restera confidentiel (« Tout se sait … même si c'est censé être confidentiel »).

Les travailleurs peuvent hésiter à signaler un fait de violence ou de harcèlement s'ils :

- doutent que leur parole soit prise au sérieux ;
- craignent pour leur emploi ou leur évolution professionnelle ;
- redoutent l'absence de confidentialité ou les représailles.



Comment faciliter les signalements :

- Mettre en place des procédures de signalement claires et accessibles (et ce pour les faits de tiers et les faits internes (entre collègues) ;
- Simplifier les procédures ;
- Offrir plusieurs canaux de signalement, sans imposer le recours exclusif au supérieur hiérarchique ;
- Garantir la confidentialité, la neutralité et la compétence des personnes chargées de recueillir les plaintes ;
- Agir sans délai après un signalement, avec équité et discrétion ;
- Protéger les plaignants et les témoins contre toute forme de représailles.
- Organiser des campagnes d'affichage (rassurant également sur l'aspect confidentiel de la démarche), des formations dédiées, ainsi que par la mise en œuvre d'un renforcement positif.

Dans ce contexte, soutenir le signalement est une responsabilité organisationnelle forte. Il revient à **l'employeur de créer un environnement de confiance**, dans lequel chacun se sent légitime et protégé pour exprimer ses préoccupations.

Confidentialité et protection contre les représailles : des garanties incontournables

Pour instaurer la confiance dans le processus de signalement, il est essentiel de communiquer clairement sur les garanties de confidentialité et de protection offertes.

Selon l'OIT (2022) et la Convention n°190, article 10(c), la confidentialité de toutes les parties doit être strictement respectée, sauf en cas de nécessité liée à l'enquête, à des mesures correctives ou à une obligation légale.

Le droit belge, par la loi du 7 avril 2023, renforce cette protection : toute personne signalant des faits de violence ou de harcèlement, ou y apportant son soutien, ne peut faire l'objet d'aucune mesure préjudiciable (licenciement, mutation, dénigrement, etc.), pendant ou après la procédure.

Garantir et communiquer ces droits dès le départ contribue à **briser le silence,** à **favoriser la parole** et à rendre la prévention réellement effective.

6.2.2. Prendre en charge et accompagner

Les entretiens menés avec les participants ont révélé une attente forte, mais souvent insatisfaite, en matière de réaction post-incident. Plusieurs ont évoqué un manque de réactivité des acteurs internes : absence de prise en charge immédiate, retards dans les suivis et réponses, ou sentiment d'avoir été laissés seuls face à la violence subie.

Dans certains cas, aucune mesure de protection ou d'écoute n'a été proposée dans les heures ou jours suivant l'événement ; dans d'autres, un signalement n'a donné lieu à aucun suivi structuré, générant un sentiment d'abandon ou de disqualification – vécu comme un second traumatisme.

Ces constats soulignent qu'une intervention rapide, coordonnée et empathique est un levier essentiel de prévention secondaire. Il ne s'agit pas seulement d'écouter, mais d'agir vite, clairement et avec cohérence.

L'accompagnement des personnes victimes de violences au travail est une étape fondamentale de toute démarche de prévention : il repose sur la reconnaissance de la parole, la mise à disposition d'un cadre sécurisé et bienveillant, et un soutien actif pour aider la personne à faire face à une situation souvent traumatisante et déstabilisante.

Accueillir et accompagner

L'un des premiers objectifs de cet accompagnement est de permettre à la victime de **s'exprimer librement, sans jugement, sans pression et sans minimisation des faits**. Elle doit pouvoir relater les événements dans le détail, ce qui est essentiel pour qualifier la situation, évaluer sa gravité, orienter les suites possibles, et surtout, engager un soutien adapté à sa situation. Le fait de pouvoir parler de ce que l'on a vécu dans un cadre professionnel (qu'il s'agisse de collègues, d'un supérieur, d'un référent, d'un représentant RH, d'un médecin du travail, d'un représentant syndical ou d'un service d'écoute) constitue un levier de **reconstruction**, mais aussi un moyen de prévenir la répétition des violences au sein de l'organisation. (DGAFP, 2017)

Cet accompagnement suppose également **d'informer la personne sur les dispositifs d'aide disponibles**. De nombreux participants volontaires ayant contribué aux entretiens ont exprimé un fort sentiment d'abandon ou d'isolement après les faits, évoquant un manque de soutien, voire un découragement implicite à entreprendre des démarches. Il est donc essentiel de veiller à une orientation claire et immédiate vers des ressources internes ou externes, qui peuvent inclure :

- Une écoute et un accueil (personne de confiance et/pu CPAP) ;
- Un soutien psychologique (psychologue du travail, cellule de soutien, réseau de santé mentale) ;

- Un accompagnement médical (médecin du travail, médecin traitant, structures médico-légales en cas d'agression) ;
- Une aide juridique (conseil ou orientation vers un avocat, accompagnement syndical) ;
- Un soutien social ou financier (assistance sociale, cellule d'accompagnement RH).

> Les CPAP ont pour mission d'orienter et d'accompagner tout au long des démarches à entreprendre en fonction du type de violence signalée. Leur fonction consiste également à rendre lisibles les étapes qui suivront le signalement, à expliquer les mécanismes de traitement, et à rassurer sur les droits, les délais et les garanties associées à chaque voie possible (conciliation, intervention formelle, enquête...).
>
> Concrètement, cela signifie :
> - Être en mesure d'expliquer les différentes procédures disponibles (demande formelle, demande informelle, externe ...) ;
> - Préciser ce qui va se passer, dans quel ordre, et qui sera mobilisé à chaque étape ;
> - Informer sur les délais raisonnables de traitement d'un dossier, et les conditions dans lesquelles les parties seront rencontrées ou entendues ;
> - Clarifier les conséquences possibles pour les personnes impliquées (mesures de protection, adaptations organisationnelles, suites disciplinaires éventuelles, etc.) ;
> - Garantir une communication continue et sécurisante auprès de la personne accompagnée, sans fausses promesses mais avec une transparence sur les possibilités réelles d'action.

Par ailleurs, l'accompagnement doit également concerner la personne mise en cause. Quelles que soient les suites données à la situation, celle-ci peut elle-même traverser une période de grande fragilité. L'accompagnement de la personne mise en cause est concrétisé par le CPAP et consiste à :

- informer des faits reprochés ;
- recueillir sa version des faits (s'il y a lieu) ;
- conduire un dossier en toute impartialité ;
- informer sur les procédures ;
- orienter vers la médecine de prévention, un soutien psychologique ou social (CSN, 2020).

Recueillir les faits

L'évaluation objective de la situation fait également partie intégrante de la prise en charge. Elle permet de clarifier les faits, d'éviter les interprétations ou les instrumentalisations, et de garantir un traitement juste et proportionné. Cette étape peut mobiliser plusieurs acteurs : RH, encadrement, médecine du travail, service de médiation, voire cellule externe, et bien entendu les témoins éventuels. L'objectivation des faits est déterminante pour mettre en place des mesures de protection adaptées, sécuriser l'environnement de travail et, le cas échéant, initier une procédure disciplinaire ou judiciaire.

> « Il faut faire attention à l'instrumentalisation des faits par les travailleurs. Par exemple dans le cadre de chantage affectif ou de harcèlement sexuel. Parfois il est difficile d'y voir clair. C'est la parole de l'un contre la parole de l'autre. Tous les deux sont convaincants et convaincus » (CPAP participant volontaire)

Informer sur la suite possible, c'est également accompagner

Ce besoin de lisibilité ressort fortement des témoignages recueillis auprès des participants volontaires, plusieurs d'entre eux ayant souligné un manque d'explication sur le « parcours » post-signalement, générateur d'angoisse et de perte de confiance. Un accompagnement solide, structuré et explicatif permet non seulement de mieux protéger les victimes, mais aussi de renforcer la légitimité du dispositif et de favoriser une culture organisationnelle de prise en charge et de transparence.

En cas d'incident : écouter, protéger, agir vite

Une réaction rapide, coordonnée et empathique est indispensable après un incident de violence ou de harcèlement. L'absence de réponse immédiate - ou un suivi flou - peut être vécue comme un second traumatisme.

Objectifs clés :

- Reconnaître la parole de la personne concernée avec respect et bienveillance.
- Protéger sans délai : mettre en place les mesures nécessaires (sécurité, écoute, accompagnement).
- Agir vite et clairement : planifier les étapes de suivi, informer la victime et mobiliser les acteurs internes.
- Coordonner les interventions entre RH, CPAP, personne de confiance, direction et encadrement.

Bon à savoir : Une prise en charge dans les 24 heures suivant les faits augmente la confiance dans le dispositif, favorise la reconstruction psychologique et limite les risques de récidive organisationnelle.

Rendre visible les procédures internes et externes

La prise en charge et l'accompagnement doivent également permettre aux travailleurs qui sont victimes ou qui s'estiment victimes de fait de harcèlement ou d'agression de connaître les différentes possibilités d'action qui existent et leurs tenants et aboutissants. A ce niveau, le CPAP, la personne de confiance ou encore le responsable RH doivent faire preuve de transparence et informer le travailleur des options envisageables.

En annexe III du présent guide (voir page 141), sont repris les différentes options possibles en cas de situation de violence ou de harcèlement au travail. Un schéma est également fourni permettant d'aiguiller le travailleur.

6.2.3. Coordination entre services

La prise en charge d'une situation de violence ou de harcèlement repose sur une coordination rigoureuse entre les acteurs du bien-être au travail.

La hiérarchie détient ici une responsabilité directe et incontournable : dès qu'un fait lui est signalé, elle doit agir sans délai. L'inaction ou l'ambiguïté peuvent être perçues comme une forme de tolérance implicite. Le responsable hiérarchique doit dès lors informer et se coordonner avec les services compétents (conseiller en prévention aspects psychosociaux, ressources humaines, service juridique, médecin du travail) et, selon la gravité, déclencher les procédures adéquates : enquête interne, reconnaissance d'un accident de service, ou mesures conservatoires telles que l'éloignement temporaire de l'auteur présumé.

La coordination entre ces acteurs vise trois finalités complémentaires :

- Gérer l'urgence, en sécurisant la personne concernée et en stabilisant la situation de travail ;
- Soigner et accompagner, en orientant la victime vers les dispositifs de soutien adaptés (psychologiques, médicaux, administratifs) et en assurant un suivi humain ;
- Préparer le retour, en travaillant sur les conditions organisationnelles, relationnelles et symboliques permettant une réintégration durable et respectueuse.

Ce suivi repose sur une approche pluridisciplinaire : le médecin du travail évalue l'état de santé et les aménagements nécessaires; la cellule psychologique assure le soutien spécialisé ; les RH, en lien avec le management et les conseillers en prévention, veillent à l'application effective des mesures (Courcy & Chamberland, 2004).

Pourtant, les témoignages recueillis révèlent des manques de coordination entre services, ainsi qu'une forme d'indifférence dans certaines équipes. Les collègues hésitent parfois à intervenir, par peur de représailles ou par complaisance envers l'auteur, comme Garcia et al. (2005) l'ont mis en évidence en matière de harcèlement moral au travail.

Une prise en charge durable est essentielle. Le suivi régulier de la victime permet d'évaluer les mesures appliquées, d'ajuster l'accompagnement et de favoriser un retour apaisé. La traçabilité des actions garantit la cohérence du traitement et alimente la réflexion organisationnelle sur les dispositifs de prévention (DGAFP, 2017).

L'environnement professionnel doit également être mobilisé de façon mesurée mais proactive. Les collègues peuvent jouer un rôle de soutien moral ou d'alerte, notamment en aidant la victime à s'orienter dans les démarches. Il importe donc de valoriser les témoins bienveillants et de leur rappeler les canaux de signalement disponibles. Dans certains cas, des espaces de dialogue collectifs permettent de désamorcer les tensions et de restaurer un climat de travail serein (DGAFP, 2017).

Par ailleurs, la littérature souligne l'importance du soutien social comme facteur protecteur : les relations fondées sur la confiance et la reconnaissance atténuent les effets délétères des violences au travail (Poilpot-Rocaboy, 2010). Un salarié soutenu - par ses pairs comme par sa hiérarchie - fait preuve d'une meilleure résilience face à la charge émotionnelle.

Encadré 14 - La cohésion entre collègues, un rempart contre le harcèlement & la violence ?

La prévention des violences au travail repose non seulement sur les dispositifs formels, mais aussi la solidarité concrète entre collègues. Comme le soulignent Garcia, Hacourt et Bara (2010), les victimes de harcèlement ou d'agression cherchent en priorité du soutien auprès de leur entourage professionnel immédiat. Ce soutien peut faire toute la différence : il réduit les effets délétères du harcèlement, brise l'isolement, et permet aux personnes concernées de retrouver une forme d'ancrage psychologique et relationnel.

Pourtant, les auteurs relèvent un constat préoccupant, également mis en lumière pendant les entretiens avec les participants volontaires des services fédéraux : les collègues restent souvent silencieux, distants ou même complices, par crainte des représailles ou de devenir eux-mêmes une cible. Cette « loyauté passive » à l'égard de l'agresseur ou de la hiérarchie contribue à renforcer la vulnérabilité de la victime. Dans certains cas, la solidarité existe, mais elle s'exprime uniquement en dehors du cadre professionnel, dans l'informel, ce qui en limite l'effet protecteur.

Ce phénomène est bien documenté par plusieurs recherches, notamment par l'OIT (2021), la DGAFP (2017), et l'INRS (2024), qui insistent sur le rôle central du climat collectif et des normes implicites dans la prévention du harcèlement. Lorsque l'équipe de travail valorise la coopération, le respect mutuel et la vigilance éthique, les comportements abusifs sont plus facilement identifiés, désapprouvés et stoppés.

Le soutien actif entre collègues peut prendre plusieurs formes :

- Refuser de relayer les rumeurs ou les propos dénigrants ;
- Écouter sans juger la personne visée ;
- L'accompagner vers les dispositifs d'aide (SIPP, médecin du travail, CPAP…) ;
- Exprimer une désapprobation claire vis-à-vis de comportements inacceptables ;
- Agir comme témoin dans les procédures si nécessaire.

6.2.4. Construire les compétences individuelles

Une culture de respect et de prévention au sein des organisations se construit en outillant les collaborateurs à identifier les situations de violence et à les outiller pour gérer ce type de situation. Pour se faire, l'ensemble des travailleurs, y compris les fonctions managériales et dirigeantes, doivent (1) être sensibilisés aux risques psychosociaux, et (2) être formé à ce que recouvre la notion de violence au travail, aux formes qu'elle peut prendre, (3) ainsi qu'aux valeurs de l'organisation, et au principe de tolérance zéro à son égard (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, 2022).

La formation constitue la pierre angulaire de la prévention des violences au travail, et ce tant au niveau de la prévention primaire que secondaire, car elle poursuit plusieurs objectifs complémentaires allant de la sensibilisation au développement de compétences individuelles dans l'identification et la gestion des situations de violence, notamment par l'élaboration de stratégies de coping (Di Martino et al., 2003 ; Courcy & Chamberland, 2004 ; Machado, 2015 ; OSHA, 2016 ; FIRPS, 2024).

Il s'agit dès lors de développer un parcours fondamental de formation avec pour objectifs de :

- Sensibiliser les collaborateurs aux formes de violences existantes, contribuant ainsi à élever le niveau général de connaissance en matière de sécurité et de santé au sein de l'organisation ;
- Renforcer les capacités d'identification des signes avant-coureurs de violences en fournissant aux collaborateurs les outils nécessaires d'identification ;
- Anticiper les risques avant qu'ils ne surviennent, réduisant ainsi la probabilité d'agressions ou de harcèlement (voire d'actes violents) ;
- Outiller avec des clés de compréhension et d'action face aux comportements inappropriés ou à risque ;
- Informer sur les dispositifs de protection et de signalement existants ;
- Clarifier les rôles et devoirs de chacun, en ce compris le devoir déontologique.

Ces objectifs peuvent se décliner sous la forme d'un programme de formation structuré comprenant une formation initiale obligatoire suivie de modules de formation continue et progressive, à destination de l'ensemble du personnel (OSHA, 2016), et abordant l'ensemble des violences pouvant se produire au travail (violence interne, violence de tiers, impacts de la violence domestique sur le travail, violence idéologique…).

A ces fins, un programme de formation doit être conçu en partant d'une approche générale informative (répondant plutôt à l'approche de la prévention primaire) pour ensuite outiller spécifiquement les collaborateurs aux techniques de gestion de la violence (répondant alors à l'approche de la prévention secondaire). Ce programme de formation peut être construit sur une logique de modules spécifiques combinés à des modules de « recyclage/mise à jour ».

Ce programme est accompagné d'un suivi par les RH (éventuellement intégré dans le processus d'évaluation du collaborateur) ainsi que d'un processus d'évaluation et d'amélioration continue de chaque formation (évaluer l'impact de la formation, recueillir les retours des participants, adapter le contenu au fil du temps). Le tableau 2 représente un exemple de granularité possible des modules, des objectifs et des cibles.

La boite à outils met à disposition quatre modules de formation à la prévention aux agressions et au harcèlement, un séminaire de partage d'expériences, ainsi qu'un jeu de rôles. Ces outils sont disponibles sur le site internet du SPF BOSA.

Tableau 2. Exemple de parcours de formation en prévention aux risques psychosociaux au travail.

Module	Contenu
1 - Sensibilisation générale	• Définitions des différentes formes de violences (harcèlement, agressions, incivilités...) • Enjeux humains, légaux et organisationnels • Cadre légal et valeurs de l'organisation-Introduction à la culture de prévention
2 - Détection et signalement	• Identifier les signes précurseurs stress, tensions, isolement, micro-agressions, absence d'une culture du feedback... • Reconnaître les situations à risque et comprendre les mécanismes d'escalade • Adopter une posture favorisant l'écoute et le signalement • Connaître les relais internes et les dispositifs d'alerte
3 - Rôle de relais et gestion de situation	• Posture de témoin actif (quoi faire, quoi dire, à qui s'adresser) • Soutenir un collègue en difficulté • Réagir face à un comportement inapproprié • Modalités de signalement en tant que tiers
4 - Prévention et résolution des conflits	• Prévenir la dégradation des relations de travail • Réagir à une situation de tension ou de violence • S'initier à la médiation ou aux espaces de dialogue • Gérer les émotions et désamorcer les conflits
5 - Cycle de recyclage/ mise à jour	• Mettre à jour, notamment en cas de changement du cadre réglementaire (loi, règlement, accord collectif...). • Revoir les risques en fonction des résultats d'analyse de risques...
6 - Evolution des fonctions et contextes	• Intégration en cas de prise de poste • En cas de crise ou de signalement majeur dans un service, organiser une formation ponctuelle ciblée.



Déclinaison selon les profils	Formats envisagés
Transversal (tous)	• ateliers inductifs • onboarding – accueil des nouveaux collègues
Transversal (tous)	• ateliers inductifs
3.1 Managers et dirigeants : responsabilités spécifiques, devoir de réaction, animation du cadre 3.2 Collaborateurs : savoir relayer, protéger, et s'orienter 3.3 RH : articulation des procédures, coordination, accompagnement des signalements	• Ateliers avec simulation ou mise en situation • Jeux de rôles • Coaching (fonctions dirigeantes)
4.1 Managers et dirigeants : intervenir, animer le dialogue, accompagner, entamer les recours 4.2 Collaborateurs : reconnaître les signes, faire appel, contribuer au bien-être 4.3 RH : intervention stratégique, dialogue structuré, soutien et recours	• Ateliers avec simulation ou mise en situation • Jeux de rôles • Coaching (fonctions dirigeantes)
Transversal (à adapter selon contexte)	• Ateliers ciblés • Capsules vidéo • Quiz
Transversal (à adapter selon le contexte)	• Ateliers ciblés • Coaching • Jeux de rôles

Une approche combinée

Une approche top-down[18] dans la priorisation des profils à former est recommandée : il s'agit, dans un premier temps, de former les dirigeants et encadrants, garants de la culture organisationnelle et ambassadeurs de la politique de respect et de tolérance zéro (Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques, 2022 ; Desrumaux et al., 2021), puis de déployer progressivement la formation à l'ensemble des travailleurs. Le contenu doit être adapté aux rôles et responsabilités de chacun.

- Les cadres dirigeants doivent être les premiers formés afin
    - d'incarner cette culture de respect, d'identifier les comportements inappropriés ou les formes de harcèlement (FIRPS, 2024),
    - de prescrire les bonnes pratiques à leurs équipes (DGAFP, 2017)
    - et d'acquérir les compétences nécessaires pour faire face à la violence tout en garantissant la sécurité et la santé des collaborateurs (OSHA, 2016).

Pour les fonctions managériales, la formation à la prévention de la violence devrait faire partie du processus d'évaluation, rendant ainsi leur participation contraignante.

- Le personnel RH, CPAP et référents doivent être formés prioritairement à la législation, la médiation, la gestion des conflits, la conduite d'entretien avec les victimes et l'orientation vers les ressources internes ou externes (Di Martino et al., 2003).
- Les agents en contact avec le public (accueil, inspection, médiation, détention, etc.) doivent par ailleurs bénéficier de formations pratiques adaptées à leur environnement : désescalade des tensions, lecture des signaux faibles, gestion d'usagers agressifs et mobilisation des ressources internes (OSHA, 2016 ; DGAFP, 2017).
- L'ensemble des collaborateurs doit bénéficier a minima d'une formation annuelle, qui aborde les bases de la prévention des risques psychosociaux, les mécanismes de la violence au travail, les comportements répréhensibles, les modalités de signalement, et les actions de soutien disponibles (OSHA, 2016).

Cette logique hiérarchique doit être complétée par une approche bottom-up[19], garantissant que les réalités du terrain puissent remonter vers la direction. Les observations et retours des équipes opérationnelles permettent d'adapter les politiques de prévention, d'identifier les signaux faibles et d'ajuster les formations. La mise en place d'espaces de dialogue réguliers, d'évaluations participatives ou de retours d'expérience anonymisés favorise une culture partagée du respect et de la vigilance, où la prévention devient une responsabilité collective.

18 De haut en bas

19 De bas en haut

La progression des formations doit suivre une logique cohérente :

1. Former d'abord les dirigeants et encadrants, avec des contenus ciblés sur leurs responsabilités managériales et légales.
2. Poursuivre avec les équipes RH, CPAP et fonctions spécifiques, garantes de la mise en œuvre et du suivi des politiques internes.
3. Ouvrir ensuite les formations à l'ensemble du personnel, dans un esprit d'appropriation collective.
4. Enfin, mettre en œuvre une phase de formation décloisonnée, où les profils sont mélangés (encadrants, RH, agents), afin de fédérer les équipes et favoriser la compréhension mutuelle (DGAFP, 2017).

Les modalités pédagogiques doivent favoriser un climat bienveillant et sécurisé, condition indispensable pour aborder des sujets sensibles tels que le harcèlement, les agressions ou les discriminations (DGAFP, 2017). Il est recommandé :

- D'éviter les groupes composés de personnes issues d'un même service ou ayant un lien hiérarchique direct ;
- De mélanger les profils afin de décloisonner les représentations et encourager les échanges d'expérience.



La formation doit s'inscrire dans un calendrier cohérent et serré :

- L'ensemble du personnel doit être formé dans un délai raisonnable, afin d'éviter la perte de cohésion, l'obsolescence des contenus ou le désengagement des équipes.
- Les formations doivent être actualisées régulièrement, notamment lors de changements organisationnels, technologiques ou réglementaires.

Comment former ?

- Favoriser les formats courts et réguliers, tels que des modules d'une demi-journée, plus efficaces en termes d'attention, d'adhésion et de disponibilité.
- Combiner les approches top-down et bottom-up : la direction impulse la culture de prévention, tandis que les équipes de terrain font remonter leurs observations pour adapter les contenus et repérer les signaux faibles.
- Intégrer les formations au processus d'évaluation managériale, pour garantir leur caractère contraignant et leur inscription durable dans la politique RH.
- Encourager le partage d'expériences, les retours d'incidents et les espaces de dialogue collectif, afin de renforcer la cohérence des apprentissages et la confiance entre niveaux hiérarchiques.

Des formations complémentaires

En complément du parcours fondamental destiné à l'ensemble du personnel, un parcours de formation ciblé est recommandé. Celui-ci répond à deux logiques distinctes mais complémentaires :

1. Formations liées aux risques identifiés par l'analyse des risques psychosociaux

Ces formations sont déclenchées à partir de l'évaluation des risques menée dans l'organisation. Elles visent à répondre à des problématiques réelles observées dans un service, une équipe ou un département. Elles peuvent notamment porter sur :

- Les risques organisationnels : flou des rôles, surcharge, déficit de reconnaissance, contraintes temporelles ou relationnelles (Eurofound & EU-OSHA, 2014).

  ➔ Objectif : agir sur les déterminants structurels pour réduire la tension et prévenir l'épuisement ou les conflits.

- Le coaching ou les ateliers pour encadrants : posture en situation difficile, repérage des signaux faibles, accompagnement d'agents victimes, régulation des tensions (Eurofound & EU-OSHA, 2014).

  ➔ Objectif : renforcer une culture managériale protectrice, cohérente avec la tolérance zéro.

- La sensibilisation aux incivilités entre collègues et aux micro-agressions (Ministère de la Transition et de la Fonction Publiques, 2023).

  ➔ Objectif : prévenir les formes "diffuses" de violence, souvent invisibles, mais délétères pour le climat de travail.

2. Formations spécifiques pour les métiers exposés

Certains métiers sont plus susceptibles d'être confrontés à des situations de tension, de confrontation ou d'agression (ex. : inspection, contrôle, surveillance, accueil, détention...). Pour ces profils, les formations doivent être: spécifiques, répétées et pratiques, afin de développer des compétences opérationnelles solides.

Elles incluent typiquement :

- Reconnaissance des signes d'escalade ou signaux précoces d'hostilité ;
- Stratégies de désescalade et gestion de conflits ;
- Techniques de protection personnelle ou gestes réflexes adaptés au contexte (sans promouvoir la violence) ;
- Gestion d'usagers ou d'interlocuteurs hostiles ou imprévisibles ;
- Buddy system ou travail en binôme pour sécuriser les interventions ;
- Procédures de signalement, tenue des registres, et transmission des informations en interne.

Et après la formation ?

La stratégie de formation ne se limite pas à des actions ponctuelles : elle doit s'inscrire dans une logique de **capitalisation**, d'actualisation et de **diffusion** continue des savoirs. Cela implique la mise en place de dispositifs permettant de consolider, mutualiser et partager les apprentissages à l'échelle de l'organisation. Cette approche favorise une culture commune de prévention et d'intervention, renforce l'ancrage des bonnes pratiques, et permet d'actualiser régulièrement les connaissances en fonction de l'évolution du cadre légal, des outils internes ou du retour d'expérience.

Pour cela, des ressources accessibles et vivantes (intranet, fiches pratiques, capsules vidéo, FAQ, forums collaboratifs…) peuvent être mises à disposition en complément des formations présentielles ou numériques. Le savoir devient ainsi un levier collectif, vivant et accessible, au service de la sécurité relationnelle au travail.

Exemples d'outils et de pratiques :

- Guides internes spécifiques à la fonction ou à la situation : « Comment agir en tant que manager lorsqu'un membre de mon équipe est victime d'une agression par un tiers ? », « Mon collègue se fait harceler, que dois-je faire ? », « Mon collègue a subi une agression lors d'un contrôle, comment l'aider ? », etc.
- Fiches informatives diffusées à l'ensemble des collaborateurs, reprenant les coordonnées du CPAP et/ou de la personne de confiance, ainsi que les modalités de signalement. Des outils digitaux (ex. QR codes) peuvent renvoyer vers des contenus ciblés : « Suis-je face à ou témoin de harcèlement ? », « Quelles sont les valeurs de mon organisation ? », « Je veux signaler un fait de violence. », etc.
- Ressources digitales interactives : vidéos explicatives, modules de micro-apprentissage ou fiches interactives, favorisant un apprentissage flexible et continu.
- Espaces de partage d'expérience (retours de formation, groupes de discussion interservices, communautés de pratiques), permettant d'enrichir les savoirs collectifs et d'identifier les leviers d'amélioration.
- Évaluations régulières de l'impact des formations (questionnaires, indicateurs de participation, mesure du climat de travail), afin de suivre la progression culturelle et ajuster les dispositifs.
- Valorisation institutionnelle des initiatives locales (ex. partage d'une "bonne pratique" dans une newsletter interne ou lors d'un séminaire de direction), pour renforcer l'adhésion et stimuler l'engagement.



Sécurité numérique et vie privée : un impératif pour les métiers d'inspection et de contrôle

Certaines fonctions - notamment celles impliquant des inspections, des contrôles ou des interactions sensibles - nécessitent des compléments de formation allant au-delà des mesures organisationnelles classiques de prévention. Ces compléments doivent, par exemple, aborder la protection individuelle, et en particulier la gestion de sa vie privée dans l'espace numérique.

À l'heure d'internet et des réseaux sociaux, il est devenu facile d'accéder à des informations personnelles. Si les collaborateurs peuvent, dans certains cas, utiliser ces outils pour évaluer la dangerosité d'un lieu ou d'une personne avant une intervention, l'inverse est aussi vrai : la personne inspectée ou contrôlée peut rechercher des informations sur l'agent.

Dans certaines situations, cela peut conduire à des comportements intrusifs, voire à des formes de violence ciblée : menaces, intimidations, ou tentatives d'atteinte à la réputation ou à la sécurité du collaborateur et de ses proches.

Il est donc essentiel de sensibiliser les agents aux risques liés à leur visibilité en ligne, et de leur fournir des repères concrets pour limiter leur exposition : gestion des paramètres de confidentialité, usage professionnel des réseaux sociaux, séparation claire entre sphère privée et sphère professionnelle.

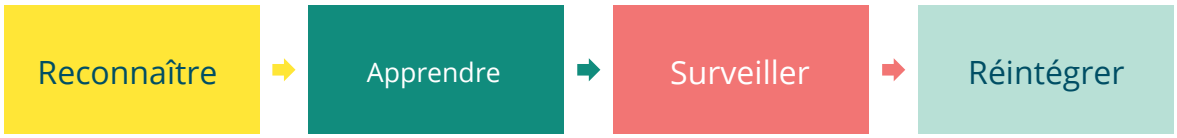
6.3. La prévention tertiaire – réparer, réintégrer et ajuster

La prévention tertiaire intervient après la survenue d'un dommage. Elle relève d'une approche curative, centrée sur la réduction des effets des troubles et leur réparation, tout en tirant parti des enseignements issus de l'incident. Comme le rappelle l'OIT (2024), elle constitue un moment clé pour évaluer la réponse apportée à la violence, identifier les failles et ajuster les plans d'action. Elle permet ainsi de boucler le cycle de la prévention, en nourrissant les autres niveaux d'intervention d'une meilleure compréhension des vulnérabilités et des ressources présentes dans l'organisation.

Sur le plan individuel, la prévention tertiaire vise à restaurer la santé des travailleurs touchés, à faciliter leur retour au travail et à assurer un suivi adapté (Machado, 2015). Contrairement aux niveaux précédents, elle n'agit pas directement sur les causes, mais cherche à limiter la gravité et la durée des conséquences, tant pour la victime que pour le collectif.

Ce niveau d'action s'inscrit donc dans une dynamique de résilience et d'apprentissage organisationnel. Il suppose à la fois un soutien durable aux personnes concernées et une réflexion collective sur les pratiques internes :

- Qu'a révélé l'incident ?
- Quelles améliorations apporter aux modes de fonctionnement, de management ou aux dispositifs de prévention ?
- Comment intégrer ces adaptations dans la stratégie de prévention des risques psychosociaux ?



6.3.1. Reconnaître la victime

> « Une fois qu'un incident violent s'est produit, le traitement de la victime doit être une préoccupation prioritaire »[20]. (Di Martino et al., 2003 :82).

La prévention tertiaire ne se limite pas à « gérer l'après-coup » : elle vise à accompagner durablement les personnes touchées, en facilitant leur reconstruction personnelle et professionnelle, et leur réintégration dans un collectif de travail fonctionnel. Pourtant, les retours de terrain montrent que la victime est souvent oubliée dans la « suite de l'incident » : absence de retour, silence managérial,

20 Traduit de l'anglais par les autrices : « Once a violent incident has occurred, the treatment of the victim should be a priority concern. »

dilution de la responsabilité, ou encore absence complète de suivi des procédures mises en œuvre ou d'information relatives aux mesures éventuellement mises en place. Cette invisibilisation secondaire prolonge la souffrance et peut devenir un facteur de désengagement ou de rupture avec l'institution.

> « Le premier sentiment que j'ai, moi et que je garde pour tout, surtout, c'est un grand sentiment d'abandon. »

La première étape du rétablissement est la reconnaissance explicite du préjudice subi.

Elle repose sur des gestes simples, mais essentiels :

- Nommer les faits sans détour ni euphémisme ;
- Écouter activement la personne, en lui offrant un espace d'expression sécurisé ;
- Valider sa parole, sans chercher à minimiser ou relativiser ;
- Poser des actes visibles, traduisant l'engagement réel de l'institution.

Sans cette reconnaissance, la personne reste isolée, ce qui freine la reconstruction et entretient la méfiance envers l'organisation. Dans certains secteurs à risque, notamment ceux exposant les travailleurs à des publics à risque, les victimes renoncent parfois à signaler les faits par manque de confiance dans leur hiérarchie ou la crainte d'une absence de suite (Delannoy et al., 2025). Cette absence de reconnaissance empêche la réparation et favorise la répétition des comportements abusifs, en installant une forme d'impunité.



Le soutien des autorités, et plus précisément des superviseurs, joue un rôle clé dans la « reconnaissance » des victimes, car ces derniers possèdent une influence organisationnelle plus importante que celle des collègues, renforçant ainsi leur capacité à protéger et à accompagner les victimes (Desrumeaux et al., 2021).

La reconnaissance managériale ne peut être symbolique. Elle doit se traduire dans les faits, par :

- des mots de soutien et un contact humain immédiat,
- des garanties de confidentialité et de protection,
- un suivi dans la durée, y compris après la réintégration,
- et une coordination claire avec le CPAP, les RH, le médecin du travail ou la personne de confiance.

Reconnaître une victime, c'est aussi reconnaître les causes : un climat de travail dégradé, une surcharge, un défaut de régulation ou des conflits de rôle. L'institution doit accepter de regarder ces fragilités et de s'engager à les corriger. La reconnaissance devient alors un levier d'apprentissage collectif, au service d'une organisation plus juste, plus protectrice et plus cohérente.

> Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail (2022) rappelle que la santé mentale au travail ne peut être assurée sans une prise en compte systémique des conditions organisationnelles, et recommande d'intégrer la reconnaissance formelle du vécu des victimes dans les stratégies de soutien post-incident.

Des mesures de soutien adaptées

La reconstruction passe aussi par un soutien psychologique et professionnel adapté, mobilisable même plusieurs semaines ou mois après les faits. Il peut s'agir d'un accompagnement individuel par un psychologue du travail, d'une médiation (lorsque souhaitée et sécurisée), ou encore d'un soutien dans l'élaboration d'un projet de mobilité ou de reclassement. Pour ce dernier, les services des RH ont un rôle prépondérant dans l'accompagnement des victimes, notamment en leur faisant part des alternatives possibles (comme via le processus de « Talent Exchange » interne aux services publics fédéraux).

Dans certains cas, la victime peut souhaiter réintégrer son poste, sous réserve que les conditions soient réunies pour garantir sa sécurité et sa dignité. Cela nécessite une préparation concertée, associant les acteurs de prévention, la hiérarchie, les RH et la médecine du travail.

« C'est [xxx] qui travaillait au service du personnel. Donc j'avais envoyé plein de mails à tout le monde en disant au secours, (...). Et c'est la seule personne qui a répondu à mon mail. Je n'oublierai jamais. C'est la personne qui m'a permis de me sauver. Parce qu'on a l'impression de se noyer vraiment (...). On se perd, on n'a plus confiance en soi et pourtant, je suis quelqu'un de combatif. (...) je n'avais plus les armes. »

6.3.2. Apprendre & Transformer

Chaque situation de violence constitue un révélateur du fonctionnement organisationnel : elle interroge les pratiques en place, les marges de tolérance implicites, la qualité du management, l'accessibilité des recours ou encore la sécurité perçue par les équipes. Pour cette raison, l'évaluation régulière et systématique du plan de prévention, en particulier à la suite d'incidents graves, doit être conçue comme une démarche de transformation continue.

Certaines approches s'inspirent de méthodes issues des milieux industriel ou hospitalier, telles que le retour d'expérience structuré (After Action Review, AAR) ou l'analyse systémique d'incident (Reason, 2000 ; ILO, 2003 ; WHO, 2019).

Dans la pratique, une analyse approfondie doit être conduite après chaque situation significative, en intégrant les facteurs structurels, managériaux et culturels :

- *Quel type de leadership était en jeu ?*
- *Quelles tensions structurelles existaient (charge, rôles, hiérarchie) ?*
- *Des signaux d'alerte ont-ils été ignorés ?*
- *Des mécanismes de prévention ont-ils failli ou été contournés ?*

Ce travail s'appuie sur deux dimensions :

1. Le retour de la victime, via un entretien de retour, un questionnaire structuré ou un formulaire confidentiel ;
2. Une analyse pluridisciplinaire, réunissant RH, représentants du personnel, services de prévention et encadrants de proximité.

Selon le contexte, cette analyse peut prendre la forme :

- d'une revue de cas (case review),
- d'un audit interne,
- ou d'un retour d'incident (retour d'expérience collectif).

Après un événement marquant, certaines organisations (services de secours, hôpitaux…) recourent au débriefing psychologique ou encore le Critical Incident Stress Debriefing (voir notamment Michell & Everly, 1997 ; Mitchell, 2008 ; Mitchell, Sakraida, & Kameg, 2003, à condition d'en adapter le format au contexte professionnel.

Axes	Objectifs	Actions / Ajustements
Ajuster les dispositifs	Valoriser les pratiques efficaces : capitaliser sur les réponses appropriées, les dispositifs protecteurs ou les soutiens réussis permet de diffuser une culture d'apprentissage. Cette approche rejoint le concept de "culture juste" (Reason, 2000), où l'objectif n'est pas de désigner un coupable, mais d'apprendre à partir des écarts pour renforcer la fiabilité collective.	• Procédures internes : signalement, traitement, suivi; • Outils de formation : management bienveillant, gestion des tensions, posture d'écoute; • Canaux de communication : visibilité des ressources, clarification des rôles; • Organisation du travail : charges, responsabilités, culture managériale.
Reconstruire collectivement	Réparer les équilibres collectifs perturbés par une démarche collective.	• Espaces de parole et debriefing encadrés; • Clarification des règles de fonctionnement (culture de respect); • Actions de sensibilisation ciblées; • Redéfinition des dynamiques d'équipe et modalités de coordination.
Évaluer et piloter	Suivre et ajuster le plan de prévention.	• Évaluation planifiée et réactive; • Indicateurs clés : fréquence/gravité des incidents, taux de signalement, délai de réponse, satisfaction des agents, climat de travail; • Des outils validés comme la "Team Psychological Safety Scale" (Edmondson, 1999) peuvent être mobilisés pour évaluer ce ressenti et peuvent être combinés à des méthodes qualitatives d'évaluation, comme les entretiens individuels et/ou collectifs (Machado, 2015).
Transformer durablement	Construire une culture proactive de prévention (fondée sur l'écoute, l'adaptation et la responsabilité collective).	• Amélioration des procédures; • Évolution de la culture managériale; • Ajustement des structures de travail.

6.3.3. Surveiller la suite

Selon le FIRPS (2025), la prévention tertiaire implique également de mettre en place un système de veille et d'alerte capable de détecter les signaux faibles de situations persistantes ou émergentes de mal-être, d'isolement ou de dysfonctionnements. Ce système s'inscrit dans la suite de l'objectif d'évaluation et de suivi, et doit s'appuyer sur des canaux d'écoute formalisés et accessibles (entretiens réguliers, boîte de signalement interne, observatoires sociaux…). Il doit être spécifiquement adapté au contexte de l'organisation, à sa taille, à ses dynamiques internes et aux risques identifiés dans les phases antérieures.

Certaines périodes, comme les changements organisationnels, les réorganisations hiérarchiques, les mutations de service ou les pics de charge de travail, sont particulièrement sensibles. Dans ces contextes, la vigilance doit être renforcée, notamment à travers une mobilisation des acteurs relais (personnes de confiance, services RH, encadrement de proximité, médecine du travail). Un suivi proactif dans les semaines ou mois suivant un incident ou un retour de congé peut s'avérer déterminant pour prévenir les rechutes.

Une attention particulière doit être portée aux effets différés de la violence : troubles psychologiques, désengagement, tensions interpersonnelles ou difficultés de réintégration. Ces manifestations peuvent apparaître bien après les faits initiaux, notamment en l'absence de reconnaissance ou de traitement adéquat. Leur détection nécessite donc un repérage partagé, dans lequel les acteurs RH, managériaux et de prévention doivent être formés à reconnaître les signaux faibles, sans interprétation hâtive ni jugement.

6.3.4. Réintégrer

La réintégration d'une personne ayant subi des faits de violence au travail constitue une étape sensible, qui doit être anticipée et encadrée, à la fois pour garantir la sécurité de la personne concernée, prévenir les rechutes et soutenir la dynamique collective.

Dans certains cas, la victime peut souhaiter retrouver son poste initial, sous réserve que les conditions soient réunies pour garantir sa dignité et son bien-être. Dans d'autres situations, une mobilité interne, une adaptation du poste ou une mise à distance temporaire peuvent être nécessaires. Quelle que soit la modalité, le retour au travail doit faire l'objet d'une concertation structurée.

Le CPAP et le médecin du travail jouent ici un rôle pivot. Ils peuvent, lors de la concertation, impliquer d'autres personnes ressources pour soutenir la réussite de la réintégration ligne hiérarchique, personne de confiance, coordinateur RH, etc. (Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail, 2022). Cette

approche plurielle permet de croiser les regards, d'adapter l'environnement professionnel, et d'identifier les conditions propices à un retour serein.

Mais la réintégration ne concerne pas uniquement la victime, elle implique aussi l'équipe. Des situations d'agression ou de harcèlement peuvent générer du malaise, du non-dit, voire des tensions interpersonnelles non résolues. Préparer les collègues, en expliquant la démarche de retour, en réaffirmant les règles de respect et de sécurité partagées, en favorisant un climat de parole, est une étape indispensable pour éviter les malentendus et consolider le collectif de travail. Cette préparation peut s'appuyer sur des outils simples : réunion d'équipe facilitée, messages managériaux clairs, ou rappel des ressources de soutien accessibles à tous.

Réintégrer ne signifie donc pas « faire comme si de rien n'était ». Cela suppose au contraire une reconnaissance du vécu, une adaptation des conditions de travail, et une mobilisation coordonnée des acteurs internes, au service d'une réparation durable.

La réintégration d'un collaborateur ayant subi des faits de violence ou de harcèlement nécessite une vigilance particulière de la part de l'encadrement. Elle vise à garantir la sécurité, la santé et la dignité du travailleur, tout en préservant l'équilibre de l'équipe. Voici les principes essentiels à appliquer (SPF Emploi, *Moyens d'action du travailleur* n.d.; CESI, n.d.; BeSWIC, n.d.; Droits Quotidiens, n.d.; Terra Laboris, 2025) :



1.
Avant la reprise

- Maintenir un contact respectueux et soutenant
- Travailler en lien avec le CPAP, la personne de confiance et le médecin du travail pour anticiper les risques résiduels.
- Vérifier que des mesures conservatoires.

2.
Construire un plan réaliste

- Participer à la concertation de réintégration.
- Prévoir une montée en charge progressive et des objectifs adaptés.
- Formaliser le plan et garantir au collaborateur un cadre de travail structurant et sécurisant.

3.
Préparer l'équipe

- Informer l'équipe avec prudence, sans dévoiler d'informations confidentielles.
- Rappeler les règles de respect, de non-représailles et de sécurité.
- Favoriser un climat d'écoute et de coopération

4.
Accompagner au quotidien

- Organiser des points réguliers pour suivre la charge de travail, le vécu et les besoins d'ajustement.
- Être attentif aux signaux faibles
- Travailler en étroite collaboration avec les RH, CPAP et médecin du travail.

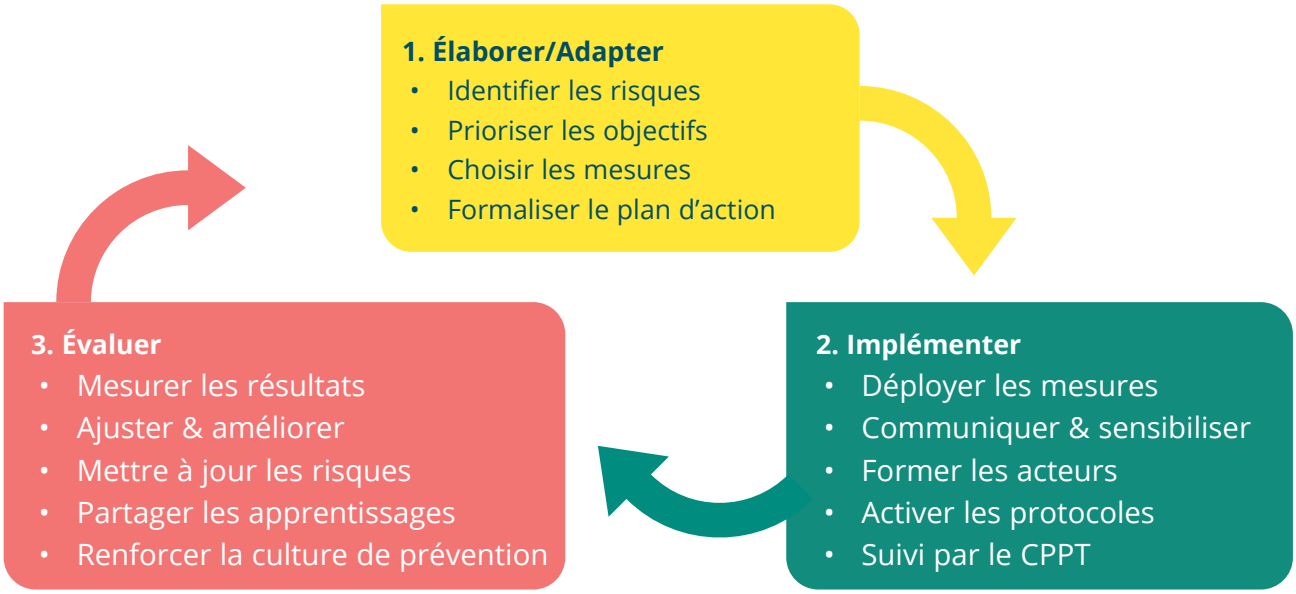
5.
Garantir un environnement protecteur

- Veiller à ce qu'aucune mesure défavorable ne soit prise contre la personne en raison du signalement ou du retour.
- Intervenir sans délai
- Encourager le collaborateur à utiliser les ressources internes.

7. Plan d'action : Elaborer, implémenter et évaluer

Prévenir les violences au travail ne peut se limiter à des interventions ponctuelles ou réactives. Cela exige une démarche globale, continue et systémique, démarrant par l'identification, la préparation, l'action, le rétablissement et l'évaluation, à l'instar des principes de gestion de crise. Ce cadre invite à concevoir la prévention comme un processus dynamique, où chaque étape alimente la suivante, et où l'évaluation joue un rôle transversal d'ajustement et d'apprentissage collectif.

L'ensemble des bonnes pratiques identifiées dans les trois niveaux de prévention - primaire (agir à la source), secondaire (limiter les impacts) et tertiaire (accompagner et réparer) - doit s'inscrire dans ce cycle et se traduire par un plan d'action concret, structuré en trois phases : élaborer, implémenter et évaluer.



7.1. Phase 1 - Élaborer le plan d'action : identifier, prioriser, planifier

L'élaboration du plan d'action repose sur une identification précise et une évaluation rigoureuse des risques, autrement dit, sur un diagnostic organisationnel solide. Cette étape vise à traduire les constats en actions concrètes, en associant les acteurs du bien-être au travail : direction, conseiller en prévention aspects psychosociaux (CPAP), service des ressources humaines, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), représentants du personnel et travailleurs (Flohimont et al., 2020).

Les principales étapes consistent à :

- **repérer** les formes de violence présentes ou potentielles dans l'organisation, sur base d'une analyse approfondie des situations de travail (postes exposés, interactions avec le public, dynamiques d'équipe, données de terrain, registres de faits internes et externes) ;
- **recenser** collectivement les pistes de solution envisageables ;
- **définir** des priorités et des objectifs clairs, établis à partir de critères partagés ;
- **choisir** les mesures à mettre en œuvre, en distinguant les actions immédiates de celles à moyen ou long terme, et en privilégiant les mesures collectives et préventives ;
- **décider** par consensus après évaluation des avantages, contraintes et ressources de chaque option ;
- **formaliser** un plan d'action global, en précisant les responsabilités, les moyens nécessaires (humains, financiers, matériels), le calendrier de mise en œuvre, et en l'intégrant au plan global de prévention et au plan annuel d'action
- **soumettre** ce plan au CPPT et, le cas échéant, au Conseil d'entreprise pour avis et suivi ;
- **concevoir** les outils de suivi et d'évaluation, comme les indicateurs de fréquence, de gravité, ou de temps de traitement (OSHA, 2016).

Les mesures issues de cette phase peuvent inclure des actions d'information, des campagnes de sensibilisation, des chartes de comportement ou des politiques de tolérance zéro. Ces dispositifs doivent rester évolutifs et adaptés aux réalités du terrain. Leur efficacité dépend de leur appropriation par les équipes et de leur révision régulière. Agir sur les facteurs structurels tels que les conflits de rôles, la surcharge de travail ou le manque de reconnaissance contribue à réduire durablement les risques à la source (Bowling & Beehr, 2006).

7.2. Phase 2 - Implémenter le plan d'action : agir, communiquer, ajuster

La phase de mise en œuvre consiste à traduire les intentions en actions concrètes et visibles. Elle requiert une coordination rigoureuse et une communication claire auprès de l'ensemble du personnel.

Selon Flohimont et al. (2020, les bonnes pratiques à ce stade consistent à :

- **déployer** les mesures de manière progressive, selon les priorités établies, tout en garantissant un suivi rigoureux ;
- **assurer** la visibilité des actions menées et de leurs objectifs, en informant les équipes, en valorisant les initiatives et en respectant les échéances ;

- **initier**, si possible, une phase pilote permettant de tester certaines mesures avant leur généralisation ;
- **renforcer** la coopération transversale entre les services (RH, CPAP, ligne hiérarchique, représentants du personnel) afin de garantir la cohérence et la complémentarité des interventions.

Cette phase correspond à la mise en pratique des dimensions de préparation et d'intervention du cycle de gestion des risques. Elle suppose notamment l'existence de protocoles clairs pour le traitement des incidents (modalités de signalement, accompagnement, mesures conservatoires, enquêtes internes), ainsi que la formation des acteurs clés afin d'assurer des réponses cohérentes et appropriées (OSHA, 2016).

7.3. Phase 3 - Évaluer le plan d'action : mesurer, apprendre, améliorer

L'évaluation ne constitue pas une étape finale, mais un processus transversal et récurrent. Elle est un levier essentiel d'amélioration continue. Elle permet de mesurer les effets des actions menées, d'ajuster les dispositifs et de renforcer la cohérence de la politique de prévention. Elle ne doit pas être perçue comme une formalité ponctuelle, mais comme un processus récurrent et collectif.

Cette étape implique de :

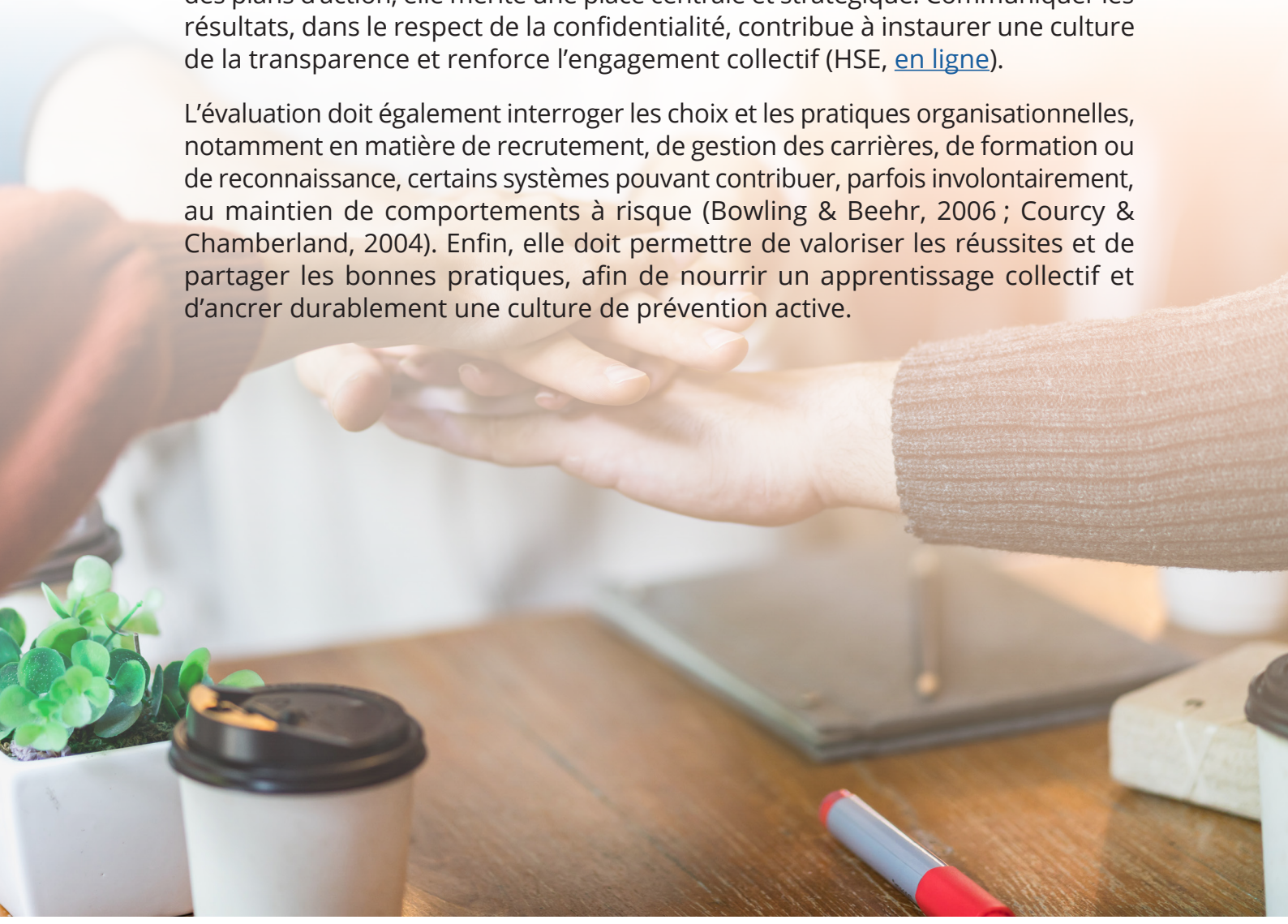
- **évaluer** les résultats obtenus à partir des indicateurs de suivi prévus dans le plan (fréquence et gravité des incidents, délais de traitement, satisfaction des travailleurs, climat social) ;
- **comparer** les objectifs et les résultats afin d'identifier les réussites à consolider et les écarts à corriger (objectifs inadaptés, ressources insuffisantes, erreurs d'analyse, etc.) ;
- **mettre à jour** régulièrement l'analyse des risques et adapter en conséquence le plan global de prévention ;
- **instaurer** un dispositif de suivi continu permettant d'anticiper l'apparition de nouveaux risques psychosociaux ;
- **exploiter** les registres d'incidents, les données RH (absentéisme, turnover, signalements) et les retours d'expérience issus des réunions de prévention ;
- **communiquer** les résultats de manière transparente, dans le respect de la confidentialité, afin de renforcer la confiance et l'engagement collectif (HSE, en ligne).

Une évaluation efficace repose à la fois sur des résultats observables (diminution des incidents, amélioration du climat de travail) et sur l'analyse des processus déployés (accessibilité des canaux de signalement, qualité de l'accompagnement, temps de réponse, etc.) (OSHA, 2016). Elle doit s'appuyer sur différents éléments :

- un système unifié et régulièrement mis à jour de données d'incidents (les registres de faits internes et de tiers) ;
- l'examen des actes de réunions des instances de dialogue et de prévention ;
- l'analyse des indicateurs RH (absentéisme, turn-over, signalements) en lien avec les tensions ou agressions ;
- la mesure d'améliorations concrètes (réduction du stress perçu, meilleure prise en charge des victimes, sentiment de sécurité).

L'évaluation doit être systématique et collective, associant la direction, les représentants du personnel, les agents et les bénéficiaires du programme. Elle doit également être réactive, activée chaque fois qu'un incident significatif survient. Trop souvent reléguée à une formalité de fin d'année ou à une annexe des plans d'action, elle mérite une place centrale et stratégique. Communiquer les résultats, dans le respect de la confidentialité, contribue à instaurer une culture de la transparence et renforce l'engagement collectif (HSE, en ligne).

L'évaluation doit également interroger les choix et les pratiques organisationnelles, notamment en matière de recrutement, de gestion des carrières, de formation ou de reconnaissance, certains systèmes pouvant contribuer, parfois involontairement, au maintien de comportements à risque (Bowling & Beehr, 2006 ; Courcy & Chamberland, 2004). Enfin, elle doit permettre de valoriser les réussites et de partager les bonnes pratiques, afin de nourrir un apprentissage collectif et d'ancrer durablement une culture de prévention active.



8. RÉSEAUTER POUR MIEUX PRÉVENIR

La mise en place d'un réseau de la prévention psychosociale constitue une dernière bonne pratique en matière de prévention des risques psychosociaux. Le réseau renforce la cohérence, l'efficacité et la continuité des actions menées au sein des organisations en décloisonnant les pratiques, en partageant des ressources, et en créant une dynamique d'intelligence collective autour des enjeux de santé mentale, de violence au travail ou de risques psychosociaux.

Un réseau, qu'il soit formel ou informel, favorise la collaboration entre les différents acteurs concernés par ces questions : conseillers en prévention, ressources humaines, service juridique, direction, représentants du personnel, management de proximité, etc. Cette transversalité est d'autant plus précieuse que les réponses aux situations de violence ne peuvent reposer sur une logique exclusivement individuelle ou sectorielle. Elles nécessitent une compréhension partagée des problématiques, une coordination des interventions, et une circulation fluide de l'information. Impliquer les autres départements, malgré les éventuelles résistances (par exemple, au niveau managérial), est donc fondamental. Cela permet de dépasser les approches fragmentées, et de construire une stratégie cohérente de prévention et d'intervention.

Un réseau efficace constitue également un lieu de mutualisation des expériences. Il permet de se nourrir des pratiques mises en œuvre ailleurs, d'échanger sur les erreurs à ne pas reproduire, de réfléchir ensemble à des pistes d'amélioration continue et de partager de la documentation pour nourrir les réflexions et les pistes d'action. Il favorise aussi la veille active sur les évolutions réglementaires, les outils disponibles, et les recommandations institutionnelles. Dans ce sens, le réseau devient un espace de professionnalisation et d'actualisation des savoirs, mais aussi un outil de renforcement du pouvoir d'agir des professionnels impliqués. Il peut contribuer à la constitution d'une bibliothèque interne de bonnes pratiques, d'analyses de cas, ou de fiches outils, facilitant la diffusion et l'appropriation des démarches efficaces.

Ces réseaux peuvent être interdisciplinaires, mais également monodisciplinaires, à l'image du réseau Boréal (pour les CPAP) ou le réseau Horizon (pour les personnes de confiance) proposés par le SPF Emploi, ou encore le programme réseau PreviUs.be 2020 coordonné par le SPF Stratégie et Appui (BOSA). De tels espaces permettent aux professionnels d'une même discipline de partager des situations complexes, de confronter leurs pratiques, de se soutenir dans leur rôle, et de suivre les actualités liées à leur métier. Ce type de réseau offre un cadre sécurisé, orienté vers le soutien mutuel et la consolidation des compétences spécifiques à leur fonction. Il peut ainsi jouer un rôle essentiel pour sortir de l'isolement

professionnel, renforcer l'identité du métier, et consolider les pratiques dans une logique collective et évolutive.

En ce sens, qu'il soit inter ou monodisciplinaire, un réseau de prévention psychosociale est bien plus qu'un simple groupe d'échange, il est un moteur de transformation des pratiques, un outil de montée en compétence, et un pilier du pilotage stratégique des politiques de prévention.



9. CONCLUSIONS

Il y a près de trente ans, la Belgique inscrivait dans son cadre législatif (loi du 4 août 1996) la notion de bien-être des travailleurs sur leur lieu de travail. Ce bien-être repose sur la prévention des risques psychosociaux, incluant les agressions, le harcèlement moral et sexuel, et les autres formes de violence. Ce devoir de protection incombe à l'employeur et, par extension, à l'ensemble de la chaîne hiérarchique, appelée à incarner concrètement le respect et la sécurité au travail. Les travailleurs, pour leur part, participent à cet objectif collectif en collaborant activement à la prévention et au maintien d'un climat respectueux.

Une organisation qui laisse s'installer des comportements répréhensibles - qu'ils émanent de collaborateurs, de dirigeants ou de tiers - manque à son obligation de sécurité. La prévention des risques psychosociaux, et en particulier des agressions et du harcèlement, relève à la fois d'enjeux individuels, collectifs et sociétaux. Les données issues de la littérature et des témoignages confirment que la violence au travail demeure une réalité au sein des organisations publiques, aux conséquences durables sur la santé, la confiance et la cohésion. Y répondre suppose des mesures cohérentes et articulées autour de trois priorités : anticiper, intervenir, réparer.

Être confronté à la violence dans le cadre professionnel est une expérience marquante.

Comme l'ont souligné de nombreux participants, la qualité de la réponse institutionnelle - écoute, soutien, reconnaissance - joue un rôle déterminant dans le rétablissement, le retour au travail et la continuité du parcours professionnel. Le cadre réglementaire définit les rôles, droits et obligations, mais il ne garantit pas à lui seul une prévention efficace. Sans engagement clair et cohérent de la direction, des encadrants et de l'ensemble des acteurs du bien-être, les démarches initiées risquent de rester formelles.

En structurant ce guide autour des trois niveaux de prévention, l'objectif était de clarifier les responsabilités, outiller les pratiques et faire entendre les voix de celles et ceux qui ont été exposés. Car au-delà des textes, c'est bien une culture de vigilance, de respect mutuel et de responsabilité partagée qu'il convient de consolider pour faire reculer durablement la violence au travail et bâtir des environnements réellement protecteurs.



Partie 3

Boite à outils de la prévention

10. Boite à Outils - SPF BOSA

Parallèlement à ce « Guide des Bonnes Pratiques », une « Boite à outils - Prévention des agressions dans le secteur public fédéral » a été développée par l'Université de Liège, et plus précisément le HEC Liège.

Cette boite à outils rassemble différents matériaux et supports mis à disposition des acteurs du bien-être au travail. L'ensemble de ce matériel est disponible, en français et en néerlandais, sur le site internet du SPF BOSA Stratégie & Appui[21].

Cette boite à outils est composée de :

Outil n°1 : Affiches

Outil n°2 : Infographies

Outil n°3 : Fiches conseils

Outil n°4 : Autocollants

Outil n°5 : Formation à destination des managers

Outil n°6 : Séminaire de partage des expériences de violence au travail

Outil n°7 : Outil de détection des risques

Outil n°8 : Jeux de rôle

21 Vers une politique de gestion des agressions | BOSA

Annexes

Annexe I – Abréviations & acronymes

CCHST	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
CPAP	Conseiller en prévention spécialisé en aspects psychosociaux
CPPT	Comité pour la prévention et la protection au travail
CSEP	Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
EIGE	European Institute for Gender Equality (Institut européen pour l'égalité des genre)
INRS	L'Institut national de recherche et de sécurité
INSPQ	Institut National de Santé Publique du Québec
KUL	Katholiek Universiteit Leuven
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PIPSC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
RH	Ressources Humaines
SEPPT	Service externe pour la prévention et la protection au travail
SIPPT	Service interne pour la prévention et la protection au travail (aussi connu sous SIPP)
SMSST	Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
SPF	Service Public Fédéral
UCL	Université Catholique de Louvain

Annexe II – Quelques ressources externes

D'autres acteurs externes peuvent également apporter un soutien considérable en cas de harcèlement ou de violence au travail (ou dans la sphère domestique). Ci-dessous ont été listé quelques-uns des principaux acteurs identifiés en fonction des situations confrontées. Cette liste est non-exhaustive et peut servir d'inspiration afin de constituer une liste plus complète en fonction des situations d'agression et de harcèlement les plus fréquemment rapportées au sein de votre organisation.

i. Violence Psychologique et Harcèlement Moral au Travail

La violence psychologique et le harcèlement moral se manifestent par des comportements répétés qui déstabilisent, isolent ou dévalorisent une personne dans le cadre professionnel. Ces situations peuvent avoir un impact profond sur la santé mentale et physique des travailleurs. Divers services sont disponibles pour offrir une écoute, un soutien psychosocial, une orientation juridique ou des outils de prévention afin d'aider les victimes et les organisations à faire face à ces risques.

Par exemple :

- 107 Télé-Accueil (FR)/106 Tele-Onthaal (NL) : Service d'écoute pour toute personne en détresse disponible 24h/24.
- CAW (Centra Algemeen Welzijnswerk) : Soutien psychosocial et assistance juridique.
- Gouvernement Flamand – Département des soins : Aide après un événement traumatisant (https://www.departementzorg.be/nl)
- 1712 : Ligne d'aide pour les violences et d'abus : https://www.1712.be
- Services Externes de Prévention : Analyse des risques et accompagnement professionnel.
- Les services de santé mentale : 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.

ii. Violence Sexuelle

La violence sexuelle constitue une atteinte grave à l'intégrité de la personne et peut survenir dans ou en dehors du cadre professionnel. Elle inclut toute forme d'agression ou de contrainte à caractère sexuel. Pour les victimes, il est essentiel de pouvoir accéder rapidement à des soins médicaux, un soutien psychologique, et des conseils juridiques. Des services spécialisés assurent une prise en charge confidentielle et complète, du premier signalement à l'accompagnement à long terme.

Par exemple :

- 1712 : Ligne d'aide pour les violences sexuelles et les abus.
- Centres de Prise en Charge des Violences Sexuelles (CPVS / ZSG / SAC) : Soins complets pour victimes de violences sexuelles (https://cpvs.belgium.be/fr)
- SOS Viol : Soutien spécifique pour victimes de violences sexuelles (SOS Viol – Un lieu où en parler).

iii. Discrimination et Harcèlement Fondés sur le Genre, l'Origine, etc.

Les discriminations et le harcèlement peuvent reposer sur différents critères comme le sexe, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle, l'âge ou encore l'état de santé. Ces actes portent atteinte à l'égalité de traitement et peuvent engendrer un sentiment d'exclusion ou d'insécurité au travail. Plusieurs organismes spécialisés proposent une aide concrète aux victimes, en assurant écoute, accompagnement, et conseils juridiques pour faire valoir leurs droits.

Par exemple :

- Institut pour l'égalité des femmes et des hommes : Soutien aux victimes de violences sexistes ou discriminations liées au genre : https://igvm-iefh.belgium.be
- Unia : Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination : https://www.unia.be
- Transgender Infopunt (TIP) : Information et écoute sur la diversité de genre : https://www.transgenderinfo.be/nl

iv. Cyberharcèlement

Le cyberharcèlement se manifeste par des attaques répétées, humiliations, menaces ou intimidations perpétrées via des moyens numériques : réseaux sociaux, messageries, courriels ou plateformes professionnelles. Ce type de violence peut avoir des effets graves sur la santé mentale et le bien-être des victimes, d'autant qu'il est souvent invisible et difficile à maîtriser. Pour lutter contre ce phénomène, des ressources existent : conseils en sécurité numérique, plateformes de signalement,

accompagnement psychosocial et soutien juridique. Ces outils permettent de mieux se protéger, de réagir efficacement et de briser l'isolement.

Par exemple :

- Les maisons de justice de la Fédération Wallonie-Bruxelles oriente vers différents acteurs pour avoir de l'aide : https://victimes.cfwb.be/vous-etes-victime-de/cyberharcelement-cyberviolence/
- Département de soin de la Région flamande: https://www.slachtofferzorg.be/cyberpesten
- Safeonweb rassemble diverses informations à destination des victimes de cyberharcèlement : https://safeonweb.be/fr/je-suis-victime-de-cyberharcelement (page disponible en français, en allemand et en néerlandais).

v. Violence Physique, Menaces Graves ou Crimes

Certains actes violents au travail peuvent relever du pénal, comme les agressions physiques, les menaces graves ou les actes criminels. Dans ces situations, les victimes ont besoin d'une protection immédiate, d'un accompagnement tout au long du processus judiciaire, et parfois d'un soutien matériel ou financier. Des structures spécialisées offrent une aide adaptée pour surmonter ces événements traumatiques et faire valoir leurs droits en justice.

Par exemple :

- CAW : Assistance pour victimes de crimes et violences graves (NL) - https://www.caw.be/
- Comité pour l'Aide Financière aux Victimes : Aide financière pour victimes de violences intentionnelles : https://justice.belgium.be/fr/themes/que_faire_comme/victime/aide_financiere/actes_intentionnels_de_violence
- Service d'accueil des victimes (Maisons de Justice/Justitiehuizen) : Accompagnement durant le processus judiciaire

vi. Assistance Juridique, Judiciaire et Financière

Être victime d'une violence ou d'un conflit au travail peut entraîner des démarches juridiques complexes. Il est alors essentiel d'avoir accès à des informations claires, à un accompagnement juridique et, le cas échéant, à des aides financières. Différents services assurent l'accès gratuit à des avocats, informent sur les droits des victimes, et permettent de solliciter des indemnisations selon certaines conditions.

Par exemple :

- Aide Juridique Gratuite (avocat.be (FR) ou advocaat.be (NL)) : Accès gratuit à un avocat.

- SPF Justice : Informations sur les droits des victimes et procédures judiciaires.
- Le fonds d'indemnisation des victimes peut être sollicité par les victimes dans certaines conditions.

vii. Médiation et Résolution de Conflits

Tous les conflits ne relèvent pas de la violence ou du harcèlement. Dans de nombreux cas, des tensions peuvent être désamorcées par la médiation, un processus de dialogue structuré et confidentiel. Des services spécialisés en médiation civile, sociale ou pénale aident les parties à trouver une solution mutuellement acceptable et durable, favorisant ainsi un climat de travail plus sain.

Par exemple :

- Moderator (Forum voor Herstelrecht en Bemiddeling) : Service de médiation dans les conflits pénaux ou personnels (https://moderator.be/).
- Services de Médiation régionaux : Intervention locale pour la résolution de conflits (voir liste complète par région).
- La Commission Fédérale de la Médiation fournit une liste de médiateur reconnus par la Loi 1727 §6 : Liste médiateurs

viii. Autres Ressources Spécialisées

En complément des services classiques, plusieurs plateformes et initiatives offrent des ressources précieuses pour les victimes : soutien en ligne, campagnes de sensibilisation, sécurité numérique, signalement d'incidents ou documentation paneuropéenne. Ces outils permettent d'agir rapidement, de briser le silence et d'accéder à une aide adaptée, quelle que soit la nature de la situation rencontrée.

Par exemple :

- Victim Support Europe / victimes.be : Informations et ressources paneuropéennes pour les victimes (https://victimes.cfwb.be/)
- Safeonweb: Conseils pour la sécurité numérique et contre le harcèlement en ligne.
- #JESIGNALE : Campagne de signalement du sexisme.
- BuddyBoard (IDEWE): Plateforme de signalement interne pour incidents sur le lieu de travail.
- Le médecin traitant
- La police
- Service d'aide aux victimes : Missions – Services Aide aux Victimes
- Victimes.be : Aide tout de suite après les faits ou en vue d'un dépôt de plainte - Victime.be

Annexe III – Synthèse des demandes et procédures en cas de violence et harcèlement au travail

A la suite d'un acte d'agression ou de situation de harcèlement, le travailleur a la possibilité d'activer différentes actions afin de faire cesser la situation, de mettre en place des mesures de protection, d'accéder à des aides (médicales, psychologiques, juridiques), ou encore d'être dédommagé. L'ensemble de ces procédures doivent être clarifiées auprès du travailleur afin qu'il puisse en connaître les tenants et aboutissants et activer ce qui est le plus opportun.

Sont repris ci-après les principales mesures identifiées :

1. Demandes d'intervention psychosociale

a. Voie informelle (PC/CPAP)

- But : chercher une solution par le dialogue, l'écoute, la conciliation.
- Indiquée si : situation réversible, faits non graves/pénaux, parties prêtes à discuter, le demandeur veut tenter le dialogue d'abord.
- Modalités : entretien d'expression du vécu → conciliation → tentative d'accord amiable, cadre confidentiel.
- Limites : inadaptée pour faits graves/répétés ; ne déclenche pas la protection juridique de la procédure formelle ; dépend de la coopération des personnes ; n'exonère pas l'employeur d'agir si la gravité l'exige.
- Confidentialité : garantie par le CPAP.

b. Voie formelle (CPAP)

- Quand : faits graves/répétés/atteinte à la santé ; échec ou impossibilité de l'informelle.
- Qui : tout travailleur ou assimilé (stagiaire, intérimaire, bénévole, etc.).
- Comment : demande écrite, datée, signée au CPAP (décrire les faits, comportements reprochés, lien avec le travail).
- Processus : auditions (demandeur, personnes utiles, mis en cause) → analyse objective → avis motivé à l'employeur (≈ 3–12 mois) + propositions de mesures.
- Protection : le demandeur (individuel) bénéficie d'une protection contre les mesures défavorables ; accompagnement possible (PC, syndicat, collègue).

- Issue(s) possibles :
  - Reconnaissance des faits et rappel des limites comportementales ;
  - Mesures organisationnelles (réaménagements, clarification des rôles/charges, soutien individuel/collectif) ;
  - Mesures à l'égard du mis en cause (disciplinaire/corrective : avertissement → licenciement ; réaffectation, supervision, formation) ;
  - Recommandations structurelles (outils d'écoute, désignation PC, formations RPS, MAJ règlements).
- Temps & frais : consultations PC/CPAP = temps de travail ; frais de déplacement à charge de l'employeur.

c. Témoins

- Ne peuvent pas déposer une demande formelle à la place de la victime.
- Peuvent : encourager le collègue à contacter le CPAP ; faire un signalement informel ; être entendus comme « personne utile ».

2. Faits de tiers (clients, usagers, visiteurs, fournisseurs, etc.)

a. Obligation d'analyse spécifique par l'employeur avec le CPAP ; registre des faits de tiers pour consigner incidents.

b. Si le tiers est mis en cause : mesures de prévention/rupture de collaboration possibles ; si tiers = travailleur externe permanent = on applique la procédure (informelle/formelle) classique en coordination entre employeurs.

c. Soutien psychologique en cas de faits de tiers : à charge de l'employeur (art. 32 quinquies Loi bien-être).

3. Recours externes

Inspection – Contrôle du bien-être au travail (SPF Emploi)	Voie judiciaire

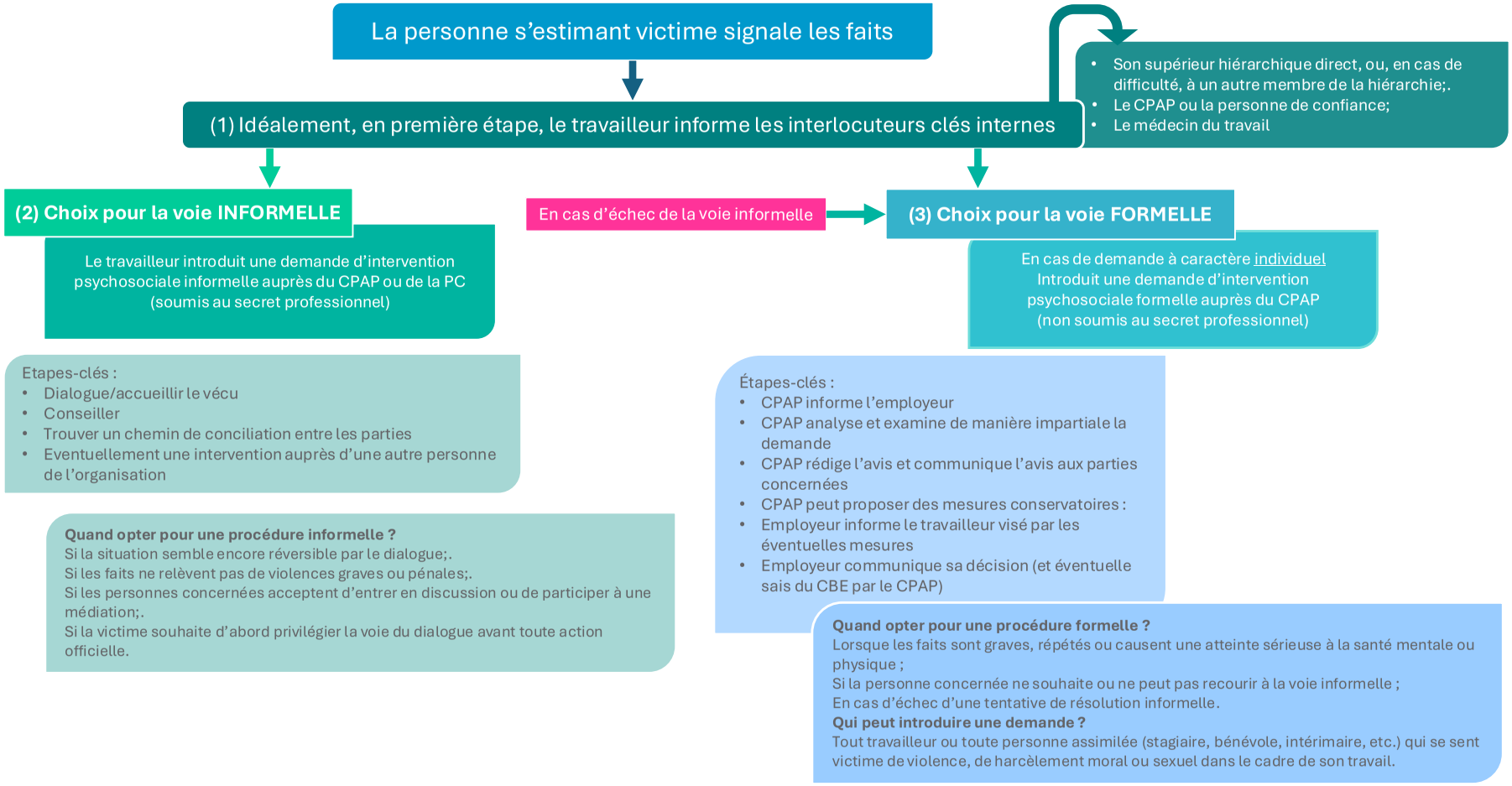
• Rôle : informer, contrôler, contraindre au respect de la loi (RPS, violence/harcèlement).
• Quand saisir ?
  • Avant interne (anonyme possible) : pas de CPAP ; procédure interne inexistante/illégale/inefficace l'Inspection peut imposer de désigner un CPAP/mette en place une procédure.
  • Après interne (avec accord de divulgation d'identité) : vérifie respect de la procédure et pertinence des mesures ; peut contraindre l'employeur à agir.
La **Médiation** (Code judiciaire)
• Processus volontaire, confidentiel, avec médiateur neutre (hors ou sur décision du juge).
• Intérêts : plus rapide et moins coûteux qu'une action en justice ; co-construction d'accords.
• Freins courants : méconnaissance, culture du « gagnant », peurs de perte de face/pouvoir, émotions fortes, télétravail/confidentialité, diversité de styles de communication, asymétries de pouvoir (à compenser par un cadre éthique).
	• **Pénale** (tribunal correctionnel) : poursuites pour infractions (harcèlement, menaces, coups et blessures, agressions sexuelles…) via plainte (police, parquet, auditeur du travail, Inspection, tribunal du travail).
	• **Civile** (tribunal du travail) : faire cesser les faits et obtenir réparation (dommages matériels/moraux) ; preuve de la faute, du dommage et du lien causal.
	Remarque : si la procédure interne existe et est applicable, le juge peut ordonner d'y recourir d'abord (suspension de la procédure judiciaire).

4. Ressource utile

Recueil de jurisprudence RPS (2016–2023) – SPF Emploi : cas de violence/harcèlement et suites internes/judiciaires ; outil pour juristes et acteurs prévention.

Le schéma ci-après reprend les trois chemins possibles en matière de demande d'intervention psychosociale informelle et formelle (à titre individuel ou collectif). Toutes ces procédures sont développées sur le site internet du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Schéma de synthèse de demande d'intervention psychosociale du travailleur



Annexe IV – Outils complémentaires

Les formations à la prévention des risques psychosociaux

La boite à outils du SPF BOSA développée par l'Université de Liège fournit différents supports de formation dédiée à la prévention des agressions et du harcèlement au travail. Ces outils sont disponibles sur le site internet du SPF BOSA.

Différents supports pédagogiques existent également en ligne et certains sont dédiés à des formes spécifiques de violence au travail, fournissant à la fois des recommandations, des supports pédagogiques et du contenu.

Pour ne citer que ceux-ci (qui sont issus d'institutions nationales) :

- Harcèlement et violences sexuelles :
  - dans les relations professionnelles;
  - dans les fonctions publiques.
- Travailler en contact avec le public : l'INRS fournit un guide (en français) fournissant un ensemble d'action en cas de situation de violence externe : « Travailler en contact avec le public, Quelles actions contre les violences » (INRS, 2024).
- Des fiches prédagogiques au sujet du harcèlement sexuel au travail, par le Défenseur des droits.
- Au sujet des incivilités et agressions, le guide d'animation d'atelier d'échanges fourni quelques pistes.
- AXA guide de prévention et de gestion d'agression.

Exemple : les outils de prévention du SPF Justice

La cellule Prévention du SPF Justice a mis en place plusieurs outils visant à prévenir les risques psychosociaux, et plus particulièrement les comportements indésirables sur le lieu de travail.

Dans le cadre de la campagne « Pas vert ? Pas faire ! », et par le biais du code de conduite, de campagnes d'affichage, d'un guide pratique et d'une grille d'évaluation, la cellule Prévention encourage l'analyse et la réflexion sur les comportements adoptés en milieu professionnel, afin de déterminer s'ils sont adéquats ou indésirables.



© SPF Justice.

Élaboration d'une politique de l'organisation sur les agressions et le harcèlement

Selon les recommandations de l'OIT (2022), de l'Eurofound et de l'EU-OSHA (2014), une politique d'entreprise sur la violence et le harcèlement comprend les éléments suivants :

- Une déclaration d'engagement explicite de la direction
    - Affirmation d'une tolérance zéro envers toutes les formes de violence, de harcèlement et de comportements discriminatoires ;
    - Reconnaissance de la responsabilité de l'employeur dans la prévention, la détection et la gestion des situations problématiques.
    - Une définition claire des comportements inacceptables
    - Présentation des différentes formes de violence et de harcèlement (physique, verbal, psychologique, sexuel…) ;
    - Exemples concrets de comportements non tolérés, y compris ceux émanant de tiers (clients, fournisseurs, visiteurs…).
- Une mise en contexte des impacts
    - Rappel des effets délétères de la violence au travail sur la santé des personnes, le climat collectif, la performance et l'image de l'organisation.
- Un cadre de droits et de responsabilités partagé
    - Précision des obligations légales de l'employeur ;
    - Rappel des responsabilités de chacun (direction, RH, encadrement, salariés, représentants du personnel).
- Des références légales et normatives
    - Intégration des textes de loi applicables, conventions collectives, règlements internes, et conventions internationales (notamment la Convention n°190 de l'OIT).
    - Une procédure de signalement accessible
    - Dispositif clair, écrit et facilement accessible à tous les membres de l'organisation ;
    - Multiplicité des canaux de signalement (hiérarchie, RH, référent, canal externe…) ;
    - Garantie que tous les signalements sont pris en charge rapidement, de manière équitable et documentée.

- La confidentialité des informations
    - Engagement à protéger la confidentialité de toutes les personnes impliquées, dans le respect de la vie privée et des exigences légales ;
    - Limitation stricte de la diffusion des informations recueillies, sauf nécessité pour l'enquête ou obligation légale ;
    - Conformité avec l'article 10(c) de la Convention n°190 de l'OIT, qui exige une protection de la vie privée sans abus.
- La protection contre les représailles
    - Engagement clair à protéger les plaignants, les témoins, les victimes et les lanceurs d'alerte contre toute forme de discrimination, de sanctions ou d'atteinte à leurs droits ;
    - Rappel du cadre légal national, notamment en matière de protection contre les mesures préjudiciables pendant et après la procédure.
- Des actions de prévention et de formation
    - Mise en place de formations ciblées pour les managers, RH et représentants du personnel ;
    - Actions de sensibilisation régulières à destination de l'ensemble des collaborateurs ;
    - Intégration de la prévention dans les processus RH (recrutement, évaluation, mobilité…).
- Des modalités de suivi, de mise à jour et d'évaluation
    - Dispositif de suivi régulier de la mise en œuvre de la politique ;
    - Modalités de révision périodique en lien avec l'évolution des risques, du cadre réglementaire ou des remontées du terrain ;
    - Indicateurs de suivi (nombre de signalements, satisfaction des dispositifs, retours d'expérience…).

Annexe V – Les références bibliographiques

Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail (2007). La dimension de genre dans la sécurité et la santé au travail. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes.

AXA Belgium (2021). L'agression au travail. Guide de prevention et de gestion de l'agression au travail. Disponible en ligne: https://cdn.website.axa.be/fr-be/-/media/axa-documents/library-public/other/8/b/e/1/8/Agression%20au%20travail%20-%20Guide.pdf ?rev=948fcade365347f5ba212e3196dff65f

AXA Belgium (n.d.). L'agression au travail. Guide de prévention et de gestion de l'agression au travail.

Bigham, Blair & Jensen, Jan & Tavares, Walter & Drennan, Ian & Saleem, Humaira & Dainty, Katie & Munro, Glenn. (2014). Paramedic Self-reported Exposure to Violence in the Emergency Medical Services (EMS) Workplace: A Mixed-methods Cross-sectional Survey. Prehospital emergency care : official journal of the National Association of EMS Physicians and the National Association of State EMS Directors. 18. 10.3109/10903127.2014.912703.

Blindow, K. J., Cedstrand, E., Elling, D. L., Hagland, M., & Bodin, T. (2024). Gender-based violence and harassment at work and health and occupational outcomes: A systematic review of prospective studies. BMC Public Health, 24, Article 1788.

Bourgeois, C., Ohana, M., & Renault, S. (2016). Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : l'employeur est-il responsable ? Recherches en Sciences de Gestion, 112(1), 103–120.

Bowling, N. A. & Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 2006, Vol. 91, No. 5, 998–1012. DOI: 10.1037/0021-9010.91.5.998

Bühren, K., Kuche, C., Piesker, A., Steffens, B., Steffens, C., Tritsch, S., ... & Ziekow, J. (n.d.). Violence against public service staff.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). (2023). Violence et harcèlement en milieu de travail. Disponible en ligne : https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/violence/violence.pdf

Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). Violence at Work. Third Edition. Geneva: International Labour Office.

CIPD (2024, décembre). Mediation at work: CIPD Factsheet. LN Consulting. https://lnconsulting.co.uk/wp-content/uploads/2025/01/Mediation-at-work-CIPD-Factsheet_Dec24.pdf

CN2R (n.d.). Traumatisme vicariant. En ligne: https://cn2r.fr/je-suis-chercheur/dossiers-scientifiques/traumatisme-vicariant/

Commission européenne (2021). Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Bruxelles, 28 juin 2021. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/ ?uri=CELEX:52021DC0323

Conseil de l'Europe (n.d.). Qu'est-ce que la violence fondée sur le genre. https://www.coe.int/fr/web/gender-matters/what-is-gender-based-violence

Conseil provincial de Grenade (Domaine du bien-être et des droits des citoyens). (2009). Guide pour les soignants et les soignants en milieu familial. Cruz Roja Española.

Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CESP) (2015). Le sexisme dans le monde du travail entre déni et réalité. Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n°2015-01 publié le 6 mars 2015.

Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail (2022, 22 avril). Avis n° 247 sur le projet d'arrêté royal modifiant le code du bien-être au travail concernant le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/Avis%20Conseil%20Sup%C3%A9rieur/Avis247_D247_R%C3%A9int%C3%A9gration.pdf

Cooper, C. L., Hoel, H. & di Martino, V. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Courcy, F. (2004). Des solutions multiples pour contrer la violence au travail, in Courcy, F., Savoie, A. & Brunet (eds.), Violences au travail, Presses de l'Université de Montréal, Montréal.

Courcy, F., & Chamberland, L. (2004). Violence au travail : individus, relations et organisations à risque. Interactions, 8(1), 23-37.

Confédération des syndicats nationaux - CSN (2019). Politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail et guide d'accompagnement.

Confédération des syndicats nationaux - CSN (2020). Guide d'intervention – Conflit, incivilité, violence et harcèlement au travail : Pour un milieu de travail sain et exempt de violence et de harcèlement. https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2020/12/d405_guideinterventionfr_16ii.pdf

De Jager, L. (2017). Agressie en geweld tegen artsen binnen de arts-patiënrelatie. Een cross-sectioneel onderzoek in België. Brussel: Vrije Universiteit Brussel.

De Stefano, V., Durri, I., Stylogiannis, C., Wouters, M. (2020). "Le système doit être mis à jour": Renforcer la protection contre le cyberharcèlement et contre la violence et le harcèlement fondés sur les TIC dans le monde du travail, Document de Travail de l'OIT, No. 1, Organisation internationale du travail, Genève.

Delannoy, S., Verwee, I., & Wardenier, N. (2025). Violence et agressions à l'encontre des intervenants de secours et des prestataires de soins – Cartographie des violences contre les ambulanciers, les pompiers, les travailleurs des services d'urgence et le personnel médical et paramédical, Bruxelles : Institut Vias.

Desrumaux, P., Hellemans, C., Malola, P., & Jeoffrion, C. (2021). How do cyber- and traditional workplace bullying, organizational justice and social support, affect psychological distress among civil servants ? Le Travail Humain, 84(3), 233-256.

Devacht, I., Vandepoel, M., Schraepen, S. (2009). Méthodes d'intervention sur des situations de crise, in Leroy J.F., Faulx D., Devacht, I., Antonissen D. (éds), Agir sur les souffrances relationnelles au travail : Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail, Bruxelles, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, pp. 25-43.

Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Dillon, B. L. (2012). Workplace violence: Impact, causes, and prevention. Work 42 (2012) 15-20. DOI 10.3233/WOR-2012-1322

Dinsmore, R. (2025, février). Why mediation still meets resistance in the workplace. LinkedIn Article.

DSP. (2011). Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. Geraadpleegd van https://www.dsp-groep.nl/wp-content/uploads/11sfvpt2_onderzoeksrapport_Agressie_en_geweld_Publieke_Taak_DSP-groep.pdf

Duesberg, C. (2022). La gestion de la violence envers les professionnels de la santé dans les services de médecine aiguë. Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain. Prom. : Hesbeen, Walter. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:33630

Dupré, D. (2018). Cyber harcèlement au travail : revue de la littérature anglophone. Communication & Organisation, 54, 171-188.

Edmondson, E. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. Doi:10.2307/2666999

EIGE – European Institute for Gender Equality (2021). The Cost of Gender-based violence in the European Union.

EUROFOUND (2010). Violence physique et psychologique sur le lieu de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

EUROFOUND (2015), Violence and harassment in European workplaces: Extent, impacts and policies Dublin.

EUROFOUND & EU-OSHA (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EUROGIP (2023). Estimations actualisées du phénomène de sous-déclaration des accidents du travail en Europe : https://eurogip.fr/wp-content/uploads/2023/12/EUROGIP-2023-Sous-declaration-des-AT-en-Europe.pdf

Fédéral Office for Gender Equality FOGE, State Secretariat for Economic Affairs SECO (2024). A guide for employees Sexual harassment in the workplace. Disponible en ligne : https://www.seco.admin.ch/seco/en/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz---ein-ratgeber-fuer-arbeit.html

FEDRIS (2021). Rapport statistique 2021. Accidents au travail – Secteur public. Disponible en ligne : Rapport annuel statistique 2021 | Agence fédérale des risques professionnels

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux – FIRPS (2024). Faire face aux situations de harcèlement. Retours d'expériences, repères méthodologiques et recommandations. Travaux de la FIRPS, Guide de bonnes pratiques.

Flohimont, V., Lambert, C., Berrewaerts, J., Zaghdane, S., Desseilles, M., et Füzfa, A. (2020). Guide to the prevention of psychosocial risks at work. Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue. First edition in April 2016, updated in March 2020.

Garcia, A., Hacourt, B., & Bara, V. (2005). Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 7(3), 1-10.

Garcia, A., Hacourt, B., De Thomaz, S., et coll. (2006). Violences, harcèlement moral ou sexuel au travail : facteurs de risque organisationnels. Service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale, 2006, 47 pages.

Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., Van Looy, J., et coll. (2003). Violences au travail, harcèlement moral et sexuel. Synthèse de la recherche sur les caractéristiques et les consequences pour les travailleurs féminins et masculins. Service public fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale (rue Ernest Blerot 1, 1070 Bruxelles, Belgique), 2003, 48 pages: https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/02a4869b4b4748238a755abebe6191d52.pdf

Genest, C., Leclerc, C., & Maranda, M.-F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 7(3). https://doi.org/10.4000/pistes.3167

Gill, M., Fisher, B., & Bowie, V. (2002). Violence at Work: Causes, Patterns and Prevention. Willan Publishing.

Growthfund – The National Fund of Greece (2022). Anti-workplace harassment and violence policy. Consulté en ligne : https://growthfund.gr/wp-content/uploads/2023/09/Anti-Workplace-Harassment-and-Violence-Policy.pdf

Hacourt, J., & Thomaz, M. (2005). Violences au travail II : Facteurs organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail. Université catholique de Louvain (UCL).

Harrel, E. (2013). Workplace Violence Against Government Employees, 1994-2011. I.S. Department of Justice, Office of Jusitce Programs, Bureau of Statistics, April 2013.

Hedayati Emam, G., Alimohammadi, H., Zolfaghari Sadrabad, A., & Hatamabadi, H. (2018). Workplace Violence against Residents in Emergency Department and Reasons for not Reporting Them; a Cross Sectional Study. Emergency (Tehran, Iran), 6(1), e7. https://event.clirems.org/. (2012). E.V.E.N.T. > Home

Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. British Journal of Management, 21, 453-468.

HR for Health (en ligne). Workplace Violence in Healthcare: How HR Can Protect Employees. Consulté en ligne : https://hrforhealth.com/blog/workplace-violence-in-healthcare-how-hr-can-protect-employees

IDEWE. (2019, 7 maart). 1 Belgische werknemer op 9 ervaart agressie op het werk. https://www.idewe.be/-/1-belgische-werknemer-op-9-ervaart-agressie-op-het-werk

IDEWE (2025, 3 mars). Étude IDEWE : 9,5 % des travailleurs victimes de harcèlement moral grave. Disponible en ligne : https://www.idewe.be/fr/-/etude-idewe-9-5-pour-cent-des-travailleurs-victimes-de-harcelement-moral-grave

INRS (2023a). Agressions et Violences externes. Disponible en ligne: https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/prevention.html

INRS (2023b). Exemples d'exposition aux risques. Disponible en ligne: https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/exemples-exposition-risques.html

INRS (2023c). Exemples d'exposition aux risques. En ligne : https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/exemples-exposition-risques.html

INRS (2024a). Stress, harcèlement, agression, burnout… Risques psychosociaux. En parler pour en sortir. https://www.inrs.fr/media.html ?refINRS=ED%206251

INRS (2024b). Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? En ligne :

Institut national de santé publique du Québec (Pelletier et al.). (2018). Rapport québécois sur la violence et la santé. Montréal, pp. 255-280.

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes - IEFH – Cyberflashing (en ligne). https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/violences-sexuelles-numeriques/cyberflashing

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes & DV@WorkNet (2017). Enquête nationale sur l'impact de la violence entre partenaires sur le travail, les travailleurs et les lieux de travail en Belgique

Institut professionnel de la fonction publique du Canada - PIPSC (2009). L'intimidation et la violence en milieu de travail. Publié par la Section des communications. Disponible en ligne: https://pipsc.ca/sites/default/files/2018-07/bully.fr.pdf

International Labour Organisation (ILO) (2003). Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon. Meeting of Experts to Develop a Code of Practice on Violence and Stress at Work in Services : A Threat to Productivity and Decent Work. Genève.

IPSOS (2023). Donner des ELLES à la santé. Vague 4. Mars 2023 https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-05/Donnez%20des%20Elles_Vague%204_rapport.pdf

IWEPS (2024). Les violences liées au genre en Belgique. Chiffres clés de l'Enquête européenne sur la violence à l'égard des femmes et d'autres formes de violence interpersonnelle (EU-GBV, 2021-2022).

Laforest, J., Maurice, P. et Bouchard, L M. (dir.). (2018). Rapport québécois sur la violence et la santé. Montréal: Institut national de santé publique du Québec.

Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 7(3), 185-202.

Leroy J.F., Faulx D., Devacht, I., Antonissen D. (2009). Agir sur les souffrances relationnelles au travail : Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail, Bruxelles, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 150p.

Liantis (2022). Un travailleur sur sept confronté au harcèlement au travail en 2021. Nouvelles. Disponible en ligne: https://www.liantis.be/fr/nouvelles/un-travailleur-sur-sept-confront%C3%A9-au-harc%C3%A8lement-au-travail-en-2021

Liechti, L. & Iseli, S. (2024). Étude concernant le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Version abrégée du rapport. Disponible en ligne: https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/90901.pdf

Lorion, R.P. (2001). Violence as a problem of health, in Smelser, N.J., Wright, J. & Baltes, P.B. (Eds.) International Encyoclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Oxford, Elsevier, 16192-16196.

Machado, T. (2015). La prévention des risques psychosociaux. Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.61664

Ministère de la Transformation et de la Fonction publique. (2022). Lutter contre les violences sexistes et sexuelles dans la fonction publique : Guide des outils statuaires et disciplinaires. Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques (2023). Prévention et gestion des incivilités et des agressions. Guide d'animation d'ateliers d'échanges. https://www.modernisation.gouv.fr/files/Campus-de-la-transformation/202410_Guide_Animation_Ateliers_Prevention_et_gestion_des_incivilites_et_des_agressions.pdf

Mitchell, A. M., Sakraida, T. J. & Kameg, K. (2003). Critical incident stress debriefing : implications for best practice, Disaster Manag Response, 2003 Apr-Jun;1(2):46-51. doi:10.1016/s1540-2487(03)00008-7

Mitchell, J. T., & Everly, G. S. Jr. (1996). Critical Incident Stress Debriefing (CISD): An operations manual for the prevention of traumatic stress among emergency services and disaster workers. Ellicott City, MD: Chevron Publishing Corporation.

Mitchell, J.T. (2008). Critical Incident Stress Debriefing (CISD). Disponible en ligne : https://corpslakes.erdc.dren.mil/employees/cism/pdfs/Debriefing.pdf

Moniteur belge. (2002). Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-11-juin-2002_n2002012823.html

Muñoz, G. (2023). Safe and Secure Addressing Workplace Violence. Institute of Homeland Security. Sam Houston State University, version 3.

Murray, R. M., Davis, A. L., Shepler, L. J., Moore-Merrell, L., Troup, W. J., Allen, J. A., & Taylor, J. A. (2019). A Systematic Review of Workplace Violence Against Emergency Medical Services Responders. New solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy, 29(4), 487–503. https://doi.org/10.1177/1048291119893388

National Cybersecurity Alliance. Cyberbullying in the Workplace: How to Recognize, Address, and Prevent It. https://www.staysafeonline.org/fr/articles/cyberbullying-in-the-workplace-how-to-recognize-address-and-prevent-it

NFPA Journal - The Toll of Violence, Jan Feb 2019. (2019). Disponible en ligne : https://www.nfpa.org/News-and-Research/Publications-and-media/NFPA-Journal/2019/January-February-2019/Features/The-Toll-of-Violence

Nielsen, M. B., Tange, T., Idsoe, T., Matthiasen, S. B., Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. Aggression and Violent Behavior 21 (2015) 17–24. http://dx.doi.org/10.1016/j.avb.2015.01.001

Nielsen, M. B., Tangen, T., Idsoe, T., Matthiesen S. B., & Magerøy, N. (2015). Post-traumatic stress disorder as a consequence of bullying at work and at school. A literature review and meta-analysis. Aggression and Violent Behavior 21 (2015) 17–24

NSW Ambulance. (2016). Occupational Violence Prevention Strategic Advisory Group Report. Disponible en ligne : http://zerotoleranceworldwide.com/wp-content/uploads/2017/02/Occupational-Violence-Prevention-Report-2016.pdf

Officiel Prévention (2022). Différences de genre et Santé et Sécurité au Travail. Disponible en https://www.officiel-prevention.com/dossier/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/differences-de-genre-et-sante-et-securite-au-travail

Organisation Internationale du Travail (OIT). (2019). Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

- (2020a). Des milieux de travail sûrs et sains exempts de violence et de harcèlement. https://www.ilo.org/fr/publications/des-milieux-de-travail-surs-et-sains-exempts-de-violence-et-de-harcelement
- (2020b). L'impact de la violence domestique sur le monde du travail. https://www.ilo.org/fr/resource/brief/note-3-la-violence-domestique-et-son-impact-sur-le-monde-du-travail
- (2021). La violence et le harcèlement dans le monde du travail: Guide sur la convention n° 190 et la recommandation n° 206, Genève, Bureau international

du Travail : https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_831786.pdf

- (2022). Violence et harcèlement au travail : Un guide pratique pour les employeurs : https://www.ilo.org/fr/publications/violence-et-harc%C3%A8lement-au-travail-un-guide-pratique-pour-les-employeurs
- (2023). Données d'expérience sur la violence et le harcèlement au travail : première enquête mondiale. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/publication/wcms_884350.pdf
- (2024). Prévenir et combattre la violence et le harcèlement dans le monde du travail par des mesures de sécurité et de santé au travail. Première édition.

ONU femmes. Infographie : https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/violenceagainstwomen/fr/index.html#sexual-3

ONU femmes. Infographie (n.d.) : https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/violenceagainstwomen/fr/index.html#sexual-3

OSHA (2014). Risques psychosociaux en Europe : prévalence et stratégies de prévention. https://osha.europa.eu

OSHA (2016). Guidelines for Preventing workplace violence for Healthcare and Social Service Workers. U.S. Department of Labor Occupational Safety and Health Administration, OSHA 3148-06R 2016

Pelletier, M., Lippel, K., & Vézina, M. (2018). Chapitre 9. La violence en milieu de travail. In Rapport québécois sur la violence et la santé. Institut national de santé publique du Québec.

PIPSCA. Guide de poche – Intimidation et violence en milieu de travail. https://pipsc.ca/fr/relations-de-travail/delegues-syndicaux/guides-de-poche/guide-de-poche-intimidation-et-violence-en-milieu-de-travail#bullying

Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. Humanisme et Entreprise, n° 296(1), 9–24. https://doi.org/10.3917/hume.296.0009

Ramirez, J. M. & Andreu, J. M. (2003). Aggression's typologies. International review of social psychology, 16 : 125-141.

Ramírez, J. M., & Andreu, J. M. (2006). Aggression, and some related psychological constructs (anger, hostility, and impulsivity): Some comments from a research project. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 30(3), 276–291. https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2005.04.015

Reason, J. (2000). Human error: Models and management. British Medical Journal, 320, 768-767. http://dx.doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768

Saskatchewan. 2022. Harassment Prevention: An employer's guide for developing a harassment prevention policy.

Schablon, A., Wendeler, D., Kozak, A., Nienhaus, A., & Steinke, S. (2018). Prevalence and Consequences of Aggression and Violence towards Nursing and Care Staff in Germany — A Survey. 1–18. International Journal of Environmental Research and Public Health (15), 1274. https://doi.org/10.3390/ijerph15061274

Securex (2025a). Quelles sont les obligations des travailleurs ? https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/quelles-sont-les-obligations-des-travailleurs

Securex (2025b). Quelles sont les mesures à prendre lorsque des tiers sont présents dans l'entreprise ? https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/quelles-sont-les-mesures-a-prendre-lorsque-des-tiers-sont-presents-dans-l%E2%80%99entreprise

Securex (2025c). Mise en place des mesures de prévention : les procédures internes. https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/mise-en-place-des-mesures-de-prevention-procedures-internes

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2004). RAPPORT D'EVALUATION. Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/0ce9ec44f9cf4c73a1fdbc51dd22e7892%5B1%5D.pdf

SWA - Safe Work Australia (2016). Guide for Preventing and Responding to Workplace Bullying. May 2016.

SWA (2023). Sexual and gender-based harassment - Code of Practice. December 2023.

TNO (2024). Wegwijzer Ongewenst Gedrag. Disponible en ligne: https://psychosocialearbeidsbelasting.tno.nl/wp-content/uploads/sites/12/2022/11/TNO-Wegwijzer-Ongewenst-Gedrag.pdf

Van Branteghem, J. M., Truyens, E., Van Altert, K., & Verwee, I. (2014). Wat flik je me nu? Een onderzoek naar geweld.

Van der Burght, S. (2012). Geweld tegen veiligheidspersoneel in de uitoefening van hun beroep: een exploratieve kijk, in Vynckier, G, De Haan, W., Adang, O. & Goosens, F. (eds) Cahiers Politiestudies "Geweld en politie", Antwerpen: Maklu, n° 23, pp. 117-140.

Venetoklis, T., & Kettunen, P. (2015). Workplace Bullying in the Finnish Public Sector: Who, Me? Review of Public Personnel Administration, 36(4), 370-395. https://doi.org/10.1177/0734371X15587982

Verkuil, B., Atasayi, S. & Molendijk, M. L. (2015). Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data. PLoS ONE 10(8): e0135225. doi:10.1371/journal.pone.0135225

Verwee, I., Dormaels, A., & Vermeulen, C. (2022). Violence et agressivité à l'encontre des travailleurs exerçant une fonction publique. Bruxelles : Vias Institute.

Wang, P.-Y., Fang, P.-H., Wu, C.-L., Hsu, H.-C., & Lin, C.-H. (2019). Workplace Violence in Asian Emergency Medical Services: A Pilot Study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(20), 3936. https://doi.org/10.3390/ijerph16203936 WHO | Background. (2012, 6 februari)

Wikström, P.O. (2009). "Violence as situational action", International Journal of Conflict and Violence, 3,1, 75-96.

World Health Organization. (2019). Guidance for after action review (AAR) (Rapport technique No. WHO/WHE/CPI/2019.4). Genève : WHO. https://www.who.int/publications/i/item/WHO-WHE-CPI-2019.4

Zaitseva, V., & Chaudat, P. (2016). Les déterminants organisationnels du harcèlement moral : une analyse d'une revue actualisée de littérature. Management & Avenir, 84(2), 115-134.

Références des sites internet renseignés dans le guide :

Beswic – Télétravail : https://beswic.be/fr/themes/teletravail• Centre de crise national – Le cycle du risque : https://centredecrise.be/fr/que-font-les-autorites/le-cycle-du-risque

CEDH – Discrimination (Conseil de l'Europe) : https://www.coe.int/fr/web/human-rights-convention/discrimination

CEDH – Convention européenne des droits de l'homme (texte officiel) : https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_fra

Cn2r, Centre national de ressources et de résilience, traumatisme vicariant: https://cn2r.fr/je-suis-chercheur/dossiers-scientifiques/traumatisme-vicariant/

Conseil de l'Europe – Violence physique fondée sur le genre : https://www.coe.int/fr/web/gender-matters/physical-violence• CSQ – Microagressions en milieu de travail (en français) : https://www.lacsq.org/dossiers/les-microagressions-en-milieu-de-travail/

Eurogip – Cadre stratégique européen SST 2021–2027 : https://eurogip.fr/wp-content/uploads/2021/10/Focus-Eurogip-cadre-strategique-SST-2021-2027.pdf• HSE (Royaume-Uni) – Simple guide to health and safety : https://www.hse.gov.uk/simple-health-safety/index.htm

HR for Health – Workplace violence in healthcare: how HR can protect employees : https://hrforhealth.com/blog/workplace-violence-in-healthcare-how-hr-can-protect-employees

HSE – Simple Health and Safety Guidance (VK): https://www.hse.gov.uk/simple-health-safety/index.htm

IEFH – Violences sexuelles numériques (cyberflashing) : https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/violences-sexuelles-numeriques/cyberflashing

IEFH – Loi du 22 mai 2014 tendant à lutter contre le sexisme : https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/22_mai_2014._-_loi_tendant_a_lutter_contre_le_sexisme.pdf

INRS – Prévention des agressions et violences externes : https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/prevention.html

INRS – Violences externes : ce qu'il faut retenir : https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/ce-qu-il-faut-retenir.html

Institut pour l'égalité des Femmes et des Hommes (IEFH) – Violences sexuelles : https://igvm-iefh.belgium.be/fr/themes/violences/violences-sexuelles

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs : https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1996080400

Loi du 11 juin 2002 (violence, harcèlement moral et sexuel) : https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-11-juin-2002_n2002012823.html

Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination : https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-10-mai-2007_n2007002099.html

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Code du bien-être au travail (risques psychosociaux) : https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/documents/Bien-%C3%AAtre%20au%20travail/R%C3%A9glementation/Code%20livre%20I%20titre%203%20Pr%C3%A9vention%20des%20risques%20psychosociaux%20au%20travail.pdf

Recours à l'inspection du Contrôle du bien-être au travail : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/moyens-daction-du-travailleur-les-0

Moyens d'action du travailleur (procédures internes) : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/moyens-daction-du-travailleur-la

Non-discrimination (en ligne). https://emploi.belgique.be/fr/themes/international/detachement/conditions-de-travail-respecter-en-cas-de-detachement-en-7

Procédures devant une juridiction compétente : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/moyens-daction-du-travailleur-les-2

Risques psychosociaux au travail : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail

Rôle et statut des acteurs de la prévention : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/role-et-statut-des-acteurs-de-la-4

Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail à partir du 1er septembre 2014 : https://emploi.belgique.be/fr/actualites/nouvelle-legislation-relative-aux-risques-psychosociaux-au-travail-partir-du-1er

Spécificités liées aux tiers sur le lieu de travail : https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/specificites-liees-aux-tiers-sur-le

Terra Laboris - Harcèlement au travail : obligations de l'employeur lors de la remise au travail https://www.terralaboris.be/spip.php?article3131

OIT – Convention n°190 sur la violence et le harcèlement au travail : https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

ONU Femmes – Infographie sur la violence à l'égard des femmes : https://interactive.unwomen.org/multimedia/infographic/violenceagainstwomen/fr/index.html

UE – Directive 89/391/CEE (directive-cadre SST) : https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1989/391/oj?locale=fr

UE – Directive 2000/43/CE (égalité de traitement) : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0043

UE – Directive 2006/54/CE (égalité femmes-hommes) : https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj/fra

UE – Directive (UE) 2024/1385 (violence à l'égard des femmes) : https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj?locale=fr

ULB – Violentomètre (outil de sensibilisation) : https://www.ulb.be/medias/fichier/violentometre_1744271369927-pdf



FOD Beleid & Ondersteuning

SPF Stratégie & Appui

Ce guide est téléchargeable en ligne sur le site internet du SPF BOSA.

Editeur responsable : Nico Waeyaert - Boulevard Simon Bolivar 30/1 - 1000 Bruxelles

Dépôt légal: FR : D/2025/7737/6 - Janvier 2026