

Pratiques progressives de responsabilisation

L'absence de responsabilisation contribue à la perpétuation du silence et de la normalisation entourant la violence, et ce sous toutes ses formes. Même si les politiques dites de tolérance zéro peuvent démontrer une volonté au sein des milieux de travail de prévenir le harcèlement et la violence et de garantir aux travailleur(euse)s leur sécurité au travail, la recherche remet en question l'efficacité de ces mesures. Un modèle de responsabilisation progressive bien planifié et soigneusement mis en vigueur peut être l'alternative pour les politiques et pratiques de tolérance zéro dans les organisations, en passant d'une démarche punitive à un processus d'apprentissage constructif et continu visant à apporter des changements positifs pour les employé(e)s et leur organisation.

À titre de processus d'apprentissage et d'agent du changement, un modèle de responsabilisation progressive constructif fournit à ceux ou celles qui adoptent des comportements violents une occasion de se responsabiliser face à leur comportement, de tirer des leçons de ce processus et enfin, de modifier leur comportement. En y arrivant, cela engendre aussi de la confiance dans le milieu de travail et crée un historique des réalisations – sur les problèmes que l'on règle – à l'intérieur de l'organisation¹. Cela peut se révéler une avenue porteuse pour communiquer les attentes au sujet de ce type de comportement dans tout milieu de travail. Les politiques pour contrer la violence sont des outils clés en utilisant des mesures de responsabilisation dans le cadre d'un processus constructif. Ces politiques définissent les attentes qui sont directement reliées à cette responsabilisation².

Voici ici des exemples de pratiques progressives de responsabilisation tirés de politiques visant spécifiquement les personnes affichant des comportements violents ou de harcèlement.

- Avertissement ou counseling livré verbalement – utilisés pour porter à l'attention d'un ou d'une employé(e) son comportement problématique avant que le tout dégénère et se retrouve dans un avertissement servi par écrit
- Avertissement par écrit
- Contrat de changement de comportement
- Des excuses – livrées verbalement ou par écrit
- Des entrevues afin de discuter du rendement au travail de l'employé(e) et d'élaborer un programme pour des améliorations
- Recommandations pour des services de counseling obligatoires
- Éducation ou formation

¹ Berlingieri, A. (2015). *Challenging workplace bullying: the shaping of organizational practices toward systemic change*. Dissertation doctorale non encore publiée, Université de Toronto.

² Ibid.

³ Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (2009). *Informations on labour standards: Unjust dismissal*. Gatineau (Québec). Disponible en ligne (en anglais) à : https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/migration/documents/assets/portfolio/docs/en/reports/labour_standards/unjust_dismissal/unjust_dismissal.pdf

- Coaching (par ex., coaching de remédiation en tête à tête sur les droits de la personne, coaching de règlement de conflits)
- Processus de résolution de conflits et de médiation – visant à restaurer de manière productive et harmonieuse le climat de travail dans le milieu de travail
- Processus de justice réparatrice (qui devront être pertinents sur le plan culturel)
- Mutation forcée – du travail ou du poste ou programme
- Changements d’affectations au travail, du type de poste ou de lieu de travail
- Restriction pour certaines activités
- Établissement d’une période de probation pendant laquelle l’employé(e) pourra améliorer son rendement au travail
- Suspension (avec ou sans solde)
- Rétrogradation
- Refus d’une promotion
- Aucune réembauche – soit une période de temps durant laquelle une personne n’est pas admissible pour une embauche au sein de l’organisation
- Ordonnance de non-communication
- Obligation de quitter les lieux et délivrance d’une ordonnance de non-communication
- Désignation de persona non grata (PNG) – par ex., refus des privilèges de se rendre dans des portions ou secteurs de l’organisation ou de participation à des activités ou événements tenus par l’organisation
- Obligation de quitter les lieux ou expulsion
- Avis remis à une association professionnelle ou à un ordre chargé de la gouvernance
- Lettre de plainte envoyée à un organisme de réglementation ou à un ordre professionnel
- Licenciement/congédiement/résiliation du contrat d’embauche

⁴ Ibid.