

Créer un milieu de travail sans harcèlement pour les entraîneures

Dans le numéro de juillet 2009 du [Journal canadien des entraîneures](#) (vol. 9, n° 3), Gretchen Kerr levait le voile sur «la question sensible du harcèlement et de l'intimidation» en l'examinant du point de vue des entraîneures; il s'agit d'un sujet rarement abordé dans la littérature spécialisée en comparaison de la quantité de données publiées à propos des expériences vécues par les athlètes féminines. Dans le cadre d'une étude menée auprès d'entraîneures, elle a constaté que celles qui continuent à entraîner malgré le harcèlement gardent habituellement le silence par crainte de perdre un poste pour lequel il y a une concurrence féroce. Certaines quittent l'entraînement, et d'autres encore refusent tout simplement de faire carrière dans cette profession. C'est une situation qui est désavantageuse sur tous les plans.

Dans ce numéro, Gretchen se penche de manière approfondie sur ce que les organismes de sport peuvent (et doivent) faire pour que la culture du harcèlement en milieu de travail laisse place à un environnement qui garantit la sécurité physique, psychologique et sociale. Elle mentionne les coûts effroyables du harcèlement – psychologiques pour les entraîneures et financiers pour les organismes. Après avoir examiné des programmes existants de prévention du harcèlement, elle fait remarquer que tous et toutes s'attardent au comportement que les entraîneurs et entraîneures doivent afficher à l'égard des athlètes féminines mais que personne ne fait mention du harcèlement subi par les entraîneures. Elle explique en détail comment les organismes peuvent élaborer et appliquer des politiques contre le harcèlement, souligne l'importance de l'éducation, réfléchit aux motivations personnelles pour changer les attitudes et analyse le pouvoir en tant que cause profonde du harcèlement. Enfin, elle formule une série de recommandations visant «à transformer la préoccupation centrale des programmes de sensibilisation afin qu'elle passe d'une approche expliquant 'comment ne pas harceler' à une approche fondée sur les valeurs».

Si la collectivité sportive du Canada souhaite attirer et retenir des femmes dans le domaine de l'entraînement tout en s'assurant qu'elles évoluent dans un environnement favorisant leur créativité et leur productivité, elle ne peut guère justifier l'inaction à propos de cette question. Autrement dit, un milieu de travail sans harcèlement est certainement un objectif réalisable. Pour y parvenir, il faut d'abord reconnaître l'existence du harcèlement, dénoncer celui-ci et agir afin de l'éliminer. – Sheila Robertson

Les avis exprimés dans les articles du **Journal canadien des entraîneures** sont ceux de leurs auteures et ne reflètent aucunement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

ARTICLE DE FOND D'AVRIL 2010

Créer un milieu de travail sans harcèlement pour les entraîneures

par Gretchen Kerr

Un milieu de travail inclusif et sans harcèlement est essentiel pour assurer la santé et la productivité des employés, des employées et de l'organisme. C'est uniquement lorsque le personnel se sent en sécurité – du point de vue physique, psychologique et social – que l'on peut voir des améliorations sur les plans de la satisfaction, de la productivité, de la rétention et de la

créativité. Cet article a pour but d'examiner comment des milieux de travail plus inclusifs et sans harcèlement peuvent être créés pour les entraîneuses. Bien qu'il soit tout aussi important pour les hommes d'évoluer dans un milieu de travail sain, nous nous attarderons particulièrement aux approches qui aident les femmes à obtenir un traitement équitable dans le monde de l'entraînement.

Il est important de se pencher sur les mesures qui permettraient de faire évoluer la culture du milieu professionnel en ciblant les entraîneuses, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, le nombre d'entraîneuses est insuffisant à tous les niveaux du sport, et tout particulièrement au niveau de la haute performance; ce problème a été abondamment documenté (Acosta et Carpenter, 2004; Coakley, 1998; Marshall, 2001). L'avancement des femmes dans les professions liées à l'entraînement n'a pas suivi un rythme égal à celui des autres tendances sociales en ce qui concerne l'équité entre les sexes, et même si un nombre croissant de filles et de femmes participent au sport, le nombre de femmes qui occupent des postes d'entraîneuses n'a pas augmenté. Des données récentes révèlent que seulement le tiers des entraîneurs en chef des équipes exclusivement féminines du Canada sont des femmes, un chiffre particulièrement remarquable quand on sait que plus de la moitié des personnes qui participent au sport sont de sexe féminin (Kerr, Marshall, Sharp et Stirling, 2006).

Dans le domaine de l'entraînement, l'inégalité entre les sexes a été attribuée à des causes telles que le manque de possibilités pour les femmes, les conflits avec les obligations familiales, le manque de reconnaissance et d'occasions d'avancement et une culture fondée sur une masculinité idéalisée dans le sport de compétition (Demers, 2004; Hall, 1996; Mercier et Werthner, 2001; Robertson, 2000). Il a aussi été avancé que le harcèlement en milieu de travail pouvait empêcher les femmes de choisir une carrière en entraînement ou contribuer à les faire quitter le monde de l'entraînement (Kerr, 2009). Cet article porte principalement sur les moyens qui pourraient prévenir le harcèlement dans le domaine de l'entraînement.

Le harcèlement caractérise les comportements non désirés ou de coercition qui violent les droits de la personne. Ils constituent un abus de pouvoir, d'autorité et de confiance (CIO, 2007). En 1994, l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique (ACAFS) a défini le harcèlement comme tout «commentaire, comportement ou geste dirigé à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes qui est insultant, intimidant, humiliant, malicieux, dégradant ou offensant». Le harcèlement survient lorsqu'une personne qui est en position d'autorité, de pouvoir ou de confiance affiche ces comportements. Le harcèlement peut prendre plusieurs formes, y compris mais sans exclure d'autres possibilités : le harcèlement sexuel, le harcèlement en raison de l'origine ethnique, le harcèlement physique, le harcèlement psychologique, le harcèlement fondé sur le sexe, la religion, la situation socioéconomique ou la race, et le harcèlement homophobe. Le terme «harcèlement» est souvent employé sans distinction lorsque l'on veut parler «d'intimidation» et «d'abus». Le harcèlement diffère toutefois de ces autres comportements en raison de la nature de la relation au sein de laquelle il se produit (Stirling, 2008). Plus particulièrement, le harcèlement survient lorsque la personne qui l'exerce occupe une position d'autorité par rapport à la victime, comme c'est le cas entre un entraîneur ou une entraîneuse et un athlète ou une athlète, entre un entraîneur en chef ou une entraîneuse en chef et un entraîneur adjoint ou une entraîneuse adjointe, ou entre l'employeur et un entraîneur ou une entraîneuse.

Bien qu'il y ait de nombreuses études à propos du harcèlement que les entraîneurs et les entraîneuses peuvent exercer sur les athlètes, un nombre étonnamment peu élevé de recherches ont été effectuées sur les expériences de harcèlement vécues par les entraîneurs et les entraîneuses. Dans le cadre d'une étude qualitative menée auprès d'entraîneuses de niveau national, sept des huit femmes interrogées ont mentionné avoir été victimes d'un harcèlement lié à leur sexe ou à leur sexualité de la part de collègues masculins qui occupaient un poste supérieur au leur ou qui étaient employés depuis plus longtemps qu'elles en tant qu'entraîneurs d'athlètes évoluant aux plus hauts niveaux de compétition (Kerr, 2009). Les recherches portant sur le milieu de travail en général appuient cette conclusion en fournissant des preuves

concordantes qui indiquent que le harcèlement est plus susceptible de survenir lorsqu'il y a un déséquilibre de pouvoirs reposant sur le sexe ou l'expérience de travail (Acker, 1990). Dans le sport, McKay (1999) a mentionné que presque toutes les femmes qui occupent des postes d'entraîneuses ou d'administratrices ont vécu ou ont été témoins de harcèlement sexuel au travail. En outre, la culture du sport a été associée à l'homophobie, ce qui donne lieu à des expériences de harcèlement fondé sur l'orientation sexuelle (Demers, 2006; Pronger, 2005). Il s'avère important de souligner ici que la majorité de la littérature consacrée au harcèlement dans le sport se concentre sur le harcèlement sexuel, et qu'elle aborde beaucoup moins fréquemment le harcèlement fondé sur l'orientation sexuelle. Les autres aspects de la diversité ne sont toutefois pas davantage étudiés. En fait, Shogan (2007, p. 68) écrit à propos du harcèlement fondé sur la race : «Malgré des cas notoires de racisme dans le sport, et de multiples cas dans la vie de tous les jours, la bureaucratie de l'éthique sportive n'a pas encore réagi sur le plan systémique.» Cette constatation s'applique également, entre autres, au harcèlement fondé sur l'habileté ou les handicaps, la religion ou l'ethnicité.

Bien que le nombre d'études empiriques concernant la prévalence du harcèlement subi par les entraîneuses soit restreint, rien ne permet de conclure que celui-ci n'est pas problématique compte tenu de son incidence dans d'autres domaines professionnels. Par exemple, des recherches en milieu de travail sur le harcèlement sexuel indiquent que jusqu'à 50 p. 100 des femmes sont la cible d'un tel comportement (Gruber, 1997; Barak, 1997; Konik et Cortina, 2008; Rayner, Hoel et Cooper 2002; Zapf, Einarsen, Hoel et Vartia, 2003). De plus, de 25 à 66 p. 100 des minorités sexuelles ont vécu de la discrimination au travail en raison de leur orientation sexuelle (Konik et Cortina, 2008). Il est concevable que les expériences de harcèlement se produisent plus fréquemment dans le domaine de l'entraînement que dans de nombreux autres milieux de travail étant donné la nature du contexte sportif. Ainsi, la littérature existante rapporte que les femmes qui travaillent dans des milieux à prédominance traditionnellement masculine vivent souvent davantage de harcèlement que celles qui travaillent dans des milieux à prédominance féminine (Gutek, Cohen et Konrad, 1990); d'un point de vue historique, l'entraînement a été et continue d'être une profession à prédominance masculine. En outre, la culture traditionnellement hégémonique du sport de compétition qui idéalise la puissance, la rudesse, la compétitivité et l'agressivité rend cet environnement propice au harcèlement fondé sur le sexe et la sexualité. Le sport a été caractérisé par un «impératif hétérosexuel», soit la nécessité et la présupposition de l'hétérosexualité en tant que critère pour participer au sport et y exceller (Shogan, 1999), ce qui rend la culture sportive plus vulnérable au harcèlement fondé sur la sexualité. Les recherches indiquent en outre que le harcèlement est plus courant dans les cultures professionnelles qui mettent l'accent sur le corps et les prouesses physiques (Lopez, Hodson et Roscigno, 2009; Ragins et Scandura, 1995). Même si le travail des entraîneuses n'est pas nécessairement exigeant sur le plan physique, c.-à-d. qu'il ne s'apparente pas systématiquement à un travail manuel harassant, il est accompli dans une culture qui met l'accent sur le corps et la présence physique.

Les coûts du harcèlement

En plus des coûts extraordinaires, aussi bien psychologiques que financiers, qu'il entraîne chez les individus, le harcèlement occasionne aussi des coûts considérables aux organismes. Des incidents de harcèlement ont mené à des situations d'absentéisme, de manque de ponctualité, de rotation, de maladie et de stress psychologique pour toutes les parties affectées. En cas de litige, les coûts financiers peuvent avoir des répercussions écrasantes pour un organisme (Hanisch, 1997; Knapp et Kustis, 1997). Il est important de souligner que les victimes de harcèlement en milieu de travail sont souvent plus susceptibles de quitter l'organisme que de signaler le harcèlement et de suivre les procédures établies (Eller, 1990). Si cela s'applique aussi à l'environnement d'entraînement, cela pourrait contribuer à expliquer les taux d'abandon parmi les entraîneuses, la plupart des femmes quittant la profession au cours des cinq premières années de travail. Ces conséquences du harcèlement rendent essentielle la mise en œuvre de mesures préventives.

Programmes existants de prévention du harcèlement dans le sport

Dans le monde du sport, plusieurs initiatives de politiques ont été élaborées dans le but d'encadrer la prévention du harcèlement. La politique sur le harcèlement que l'ACAFS a créée en 1994 a été adoptée par de nombreux organismes de sport. En 1998, le Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport a publié [En parler... Agir maintenant!](#), un guide qui explique l'importance des politiques sur le harcèlement au sein des organismes de sport. L'Association canadienne des entraîneurs (ACE) a publié un code d'éthique, des principes et des normes éthiques qui établissent le besoin et l'obligation de créer un climat de respect dans le sport. De plus, Entraîneurs du Canada fait la promotion d'environnements sans harcèlement par l'entremise de son code d'éthique.

En ce qui a trait aux initiatives éducatives, les programmes existants qui s'adressent aux entraîneurs et aux entraîneuses sont axés sur la conduite qu'ils et elles adoptent avec les athlètes; ces programmes clarifient les comportements de harcèlement et portent principalement sur la bonne façon de se comporter lorsqu'on est entraîneur ou entraîneuse. Par exemple, le programme [Respect et Sport](#) vise à informer les entraîneurs et les entraîneuses à propos du harcèlement et de l'intimidation, mais seulement en ce qui concerne leurs interactions avec les athlètes. De la même façon, le module «Prise de décisions éthiques» du Programme national de certification des entraîneurs de l'ACE cible le comportement de l'entraîneur ou de l'entraîneuse par rapport à ses athlètes. À l'examen de ces deux programmes pédagogiques, on pourrait tirer des conclusions à propos de la conduite éthique et respectueuse qu'il convient d'adopter avec tous les intervenants et les intervenantes du sport, outre les athlètes, mais aucun des programmes n'aborde de manière explicite le harcèlement ou la prévention du harcèlement chez les entraîneurs et les entraîneuses. De plus, on peut se demander dans quelle mesure ces programmes pédagogiques sont fondés sur des données empiriques et se questionner sur la façon dont ils sont évalués.

Étant donné l'absence criante de programmes de prévention du harcèlement dans le monde de l'entraînement, il faut se tourner vers d'autres secteurs qui ont accompli des progrès dans ce domaine. Beaucoup d'études ont été réalisées sur de tels programmes dans la sphère des affaires. Dans la prochaine section, nous examinerons les apprentissages que l'entraînement pourrait tirer du secteur des affaires afin de créer des milieux de travail sans harcèlement.

Créer un milieu de travail sans harcèlement

Politiques

Des chercheurs, des chercheuses, des praticiens et des praticiennes ont fait valoir qu'une politique solide et communiquée efficacement est l'une des plus importantes stratégies à mettre en place pour lutter contre le harcèlement (Bell, Campbell Quick et Cychota, 2002). Il a été recommandé de publiciser une telle politique à la plus grande échelle possible, notamment en l'affichant sur le site Web de l'organisme, dans des bulletins d'information et dans les guides à l'intention des employés et des employées (Mais et Masterson, 2007). Malgré cette recommandation, peu de recherches ont été effectuées sur l'efficacité des politiques contre le harcèlement en ce qui a trait à la réduction ou à la prévention des incidents de harcèlement (Perry, Kulik et Field, 2009). En outre, les politiques contre le harcèlement ont été critiquées parce qu'elles font peu de cas de la responsabilité interpersonnelle de prévenir le harcèlement et se concentrent plutôt sur les exigences bureaucratiques et les obligations juridiques (Shogan, 2007).

Éducation

La plupart des programmes de prévention du harcèlement sont davantage réactifs que proactifs (Bell et coll., 2002). Un programme réactif est établi en réponse à des préoccupations ou à des plaintes liées au harcèlement ou encore afin de satisfaire à des obligations prescrites (Sample, 2007). Un programme proactif s'attarde au harcèlement avant qu'il apparaisse et tient compte de la culture organisationnelle qui peut contribuer à causer d'éventuels problèmes (Bell et coll.,

2002). La littérature existante indique de manière cohérente qu'il est préférable de définir l'éducation associée à la prévention du harcèlement comme une composante essentielle de l'engagement de l'employeur à l'égard de la formation continue et d'une culture organisationnelle qui valorise le perfectionnement professionnel (Sample, 2007). Pour que les initiatives éducatives soient efficaces, les décideurs et les décideuses de l'organisme doivent fixer des attentes relatives au perfectionnement professionnel et soutenir ce dernier de manière concrète, notamment dans le domaine de la prévention du harcèlement (Bell et coll., 2002; Perry et coll., 2009).

Avant d'appliquer des programmes de prévention du harcèlement, il est important de se pencher sur les caractéristiques individuelles qui ont été désignées comme ayant une incidence sur l'apprentissage et sur les éventuels changements de comportement et d'attitude (Perry et coll., 2009). Des caractéristiques telles que les raisons pour lesquelles les apprenants et les apprenantes assistent aux séances de formation, leur volonté à changer leurs attitudes et leurs comportements et leur autoefficacité devraient être évaluées avant la formation, puis être utilisées pour guider l'élaboration et la prestation du programme car il est manifeste qu'elles auront une incidence sur la réussite de l'intervention.

Il est intéressant de mentionner que bien que les études réalisées par des praticiens et des praticiennes recommandent une formation obligatoire, les comptes rendus de recherche pertinents laissent entendre que la formation volontaire produit des résultats plus positifs. Il s'agit d'un exemple de l'écart entre la recherche et la pratique cité dans la documentation relative au harcèlement; un nombre considérable d'ouvrages didactiques examinent la théorie et la recherche qui se rattachent aux principes et aux stratégies généraux en matière de formation mais, pour divers motifs, ces données documentaires n'ont pas été mises en pratique. En ce qui concerne la prévention du harcèlement, il est manifestement nécessaire de créer des formations axées sur des résultats empiriques (Perry et coll., 2009), et cette constatation est tout aussi opportune pour les programmes de sport.

Trop souvent, en matière de prévention du harcèlement, la formation consiste en un unique atelier, exposé ou module en ligne. Il n'est pas raisonnable de croire que cette brève introduction à la prévention du harcèlement permettra de modifier les attitudes et les comportements, à l'exception peut-être d'une légère augmentation de la sensibilisation. Le résultat attendu de tout programme de prévention du harcèlement est d'entraîner une modification des comportements – d'enseigner de nouvelles aptitudes afin de susciter des interactions qui sont plus positives sur le plan social et qui sont inclusives. À l'instar de tout autre processus d'acquisition de compétences, il convient d'appliquer des principes d'apprentissage (Perry et coll., 2009). Plus particulièrement, on recommande d'établir des objectifs d'apprentissage avant d'élaborer le programme d'éducation. Ensuite, il faut offrir une formation régulière et continue et associer celle-ci à la fourniture de rétroactions constructives. Les apprenants et les apprenantes doivent avoir l'occasion de mettre les connaissances nouvellement acquises en pratique tout en recevant des rétroactions à propos de leurs efforts. On recommande également d'effectuer des interventions de maintien, notamment des séances de mise à jour (Perry et coll., 2009).

Enfin, et ce qui représente peut-être la plus importante recommandation, les programmes de prévention du harcèlement peuvent s'avérer plus efficaces s'ils sont présentés dans le contexte dans lequel se trouve la cause profonde du harcèlement, à savoir le pouvoir. Dans de trop nombreuses situations, le fait de tout simplement offrir une formation crée un faux sentiment de sécurité qui amène à croire que l'on fait quelque chose pour lutter contre le harcèlement. Toutefois, si l'on ne se penche pas sur les relations de pouvoir, on ne prend pas non plus en considération les conditions présentes au sein de l'organisme qui donnent prise au harcèlement (Bisom-Rapp, 2001). La plupart des interventions éducatives s'apparentent à une formation «antiharcèlement»; elles enseignent ce que sont les comportements qui constituent du harcèlement et fournissent une liste de comportements qui sont considérés comme inappropriés et qui ne seront pas tolérés au sein de l'organisme. Au lieu de contextualiser l'apprentissage, la majorité des programmes dressent une liste des choses à faire et à ne pas faire (Smiley-

Marquez, 1999). Cette approche comporte le risque de communiquer une attente négative, un message qui équivaut à dire « nous présumons qu'il y aura du harcèlement »; alors tout le monde devrait suivre ou suivra la formation. Un tel message est insultant pour beaucoup de gens. De plus, comme la plupart du harcèlement en milieu de travail est exercé contre les femmes et les minorités sexuelles, les programmes antiharcèlement peuvent provoquer une réaction négative à l'endroit de ces personnes, ce qui entraîne un préjudice accru pour les individus qui sont les plus vulnérables. La documentation fondée sur des recherches recommande plutôt de communiquer une attente positive et d'élaborer des programmes axés sur les valeurs qui s'attardent à des comportements positifs sur le plan social et qui sont inclusifs. Pour lutter efficacement contre le harcèlement en milieu de travail, les programmes pédagogiques doivent se concentrer sur l'utilisation positive du pouvoir et sur la façon dont le pouvoir peut être négocié entre les individus. Utiliser l'exercice éthique du pouvoir comme cadre de référence des programmes a des répercussions sur toutes les relations de pouvoir, que ce soit entre les hommes et les femmes, entre les entraîneurs et entraîneuses et les athlètes, entre les entraîneurs en chef et entraîneuses en chef et les entraîneurs adjoints et entraîneuses adjointes, et ainsi de suite (Tomlinson et Strachan, 1996). Les études indiquent que lorsque l'équilibre des pouvoirs est établi dans les relations interpersonnelles, l'incidence du harcèlement diminue (Eller, 1990). En conclusion, s'intéresser à la dynamique du pouvoir et à l'exercice du pouvoir de manière éthique pourrait contribuer plus concrètement à la création d'environnements sportifs sains que d'enseigner aux gens à ne pas harceler les autres.

Recherche

Il est étonnant de constater que même si les programmes de sensibilisation au harcèlement existent depuis relativement longtemps, peu de données sont disponibles pour expliquer quand, pourquoi et dans quelles circonstances la sensibilisation au harcèlement s'avère efficace (Newman, Jackson et Baker, 2003; Perry et coll., 2009). Dans la documentation relative au harcèlement sexuel, notamment, cette attention insuffisante à l'endroit de la recherche évaluative est qualifiée « d'omission flagrante » (Fitzgerald et Shullman, 1993, p. 16). Il est évidemment impératif d'effectuer des recherches évaluatives sur les programmes pédagogiques. Les programmes existants répondent-ils à leurs objectifs d'apprentissage? Comment mesure-t-on ces derniers? Chose intéressante, bien que la littérature spécialisée cite fréquemment la nécessité de procéder à des recherches évaluatives, la documentation ciblant les praticiens et les praticiennes chargés de la sensibilisation au harcèlement ne fait pas mention de cette question (Perry et coll., 2009). C'est plutôt inusité car les responsables de l'organisation sont peu susceptibles de consacrer des ressources à des programmes qui risquent de ne pas réaliser les objectifs qu'ils ont la prétention d'atteindre.

En outre, il convient de souligner que jusqu'à maintenant, les recherches évaluatives sur l'efficacité des différents modes de prestation de la formation liée au harcèlement sont fort peu nombreuses. Par exemple, dans quelle mesure les approches reposant sur les exposés, les ateliers, les jeux de rôles et les programmes pédagogiques en ligne sont-elles efficaces? Les études donnent à penser que chaque méthode de diffusion offre des avantages et que le contenu, le format et la prestation du programme pédagogique devraient être conçus de manière à tenir compte des besoins individuels. Cependant, en l'absence de recherches évaluatives, la capacité à recommander une méthode plus qu'une autre est somme toute restreinte. Particulièrement, les programmes en ligne jouissent d'une popularité croissante car ils représentent « la solution la plus facile et la moins coûteuse pour toucher le plus de gens possible » (Williams June, 2009, p. A.10). Toutefois, les programmes en ligne ont fait l'objet d'interrogations car ils semblent être une approche uniformisée (Williams June, 2009) qui ne fournit pas d'occasions de faciliter la compréhension de la complexité des questions et des nuances variées du harcèlement (Perry et coll., 2009; Sample, 2007). Malgré la popularité des programmes en ligne, leur efficacité n'a fait l'objet d'aucune recherche évaluative.

Les chercheurs et les chercheuses ont formulé plusieurs recommandations concernant l'évaluation des programmes de sensibilisation au harcèlement (Kirkpatrick et Kirkpatrick, 2006). Pour évaluer l'apprentissage et les attitudes, ils et elles recommandent notamment de mener des

sondages ou des études de cas avant et après la formation afin de mesurer les connaissances et les attitudes vis-à-vis du harcèlement. Pour évaluer les changements de comportements qui pourraient survenir à la suite du programme, il serait indiqué d'effectuer, avant et après la formation, des enquêtes sur les comportements de harcèlement des participants et des participantes au programme et de leurs collègues de même que sur le climat qui règne au sein de l'organisme (Williams June, 2009). Enfin, il serait possible de comparer le nombre de plaintes reçues avant et après l'intervention éducative.

Résumé et recommandations

Les milieux de travail ne doivent laisser aucune place au harcèlement si l'on veut attirer et retenir des femmes dans le domaine de l'entraînement tout en s'assurant qu'elles évoluent dans un environnement favorisant leur créativité et leur productivité. Actuellement, les politiques et les programmes pédagogiques existants en matière de harcèlement se concentrent presque exclusivement sur la conduite que les entraîneurs et les entraîneuses adoptent auprès de leurs athlètes, ce qui est bien sûr d'une importance fondamentale. Toutefois, étant donné les expériences de harcèlement vécues par les entraîneuses et l'abandon de la profession par les femmes, il faut prendre davantage de mesures pour prévenir le harcèlement dans le domaine de l'entraînement. Bien que de nombreuses études aient été réalisées dans le secteur des affaires à propos des politiques et des programmes pédagogiques visant à prévenir le harcèlement, on sait peu de choses concernant l'efficacité de telles initiatives. Il est manifestement nécessaire d'effectuer des recherches évaluatives empiriques dans le but de savoir quelles politiques et quels formats pédagogiques sont efficaces. De plus, la plupart des études existantes portent sur le harcèlement fondé sur le sexe et, dans une moindre mesure, sur la sexualité; il est nécessaire de procéder à des recherches sur les autres formes de harcèlement. Enfin, il est recommandé de transformer la préoccupation centrale des programmes de sensibilisation afin qu'elle passe d'une approche expliquant «comment ne pas harceler» à une approche fondée sur les valeurs, encadrée par les relations de pouvoir – qui sont la cause profonde du harcèlement. Des recommandations ayant spécifiquement pour but d'aider les organismes à lutter contre le harcèlement dans le domaine de l'entraînement sont offertes ci-après :

1. Faire connaître les politiques sur le harcèlement à vaste échelle et de manière ponctuelle.
2. Élargir les discussions portant sur le harcèlement au sein de la relation athlète-entraîneur(e) afin d'aborder aussi le harcèlement subi par les entraîneurs et les entraîneuses.
3. Encadrer la sensibilisation au harcèlement avec des discussions sur le pouvoir et les relations de pouvoir dans les relations interpersonnelles.
4. Utiliser les recherches existantes sur la prévention du harcèlement et sur les initiatives de formation efficaces afin de choisir le contenu des programmes pédagogiques.
5. Tenir compte des aspects de la culture organisationnelle qui peuvent contribuer à l'apparition du harcèlement.
6. Personnaliser les programmes pédagogiques en fonction des caractéristiques propres à la culture organisationnelle et des caractéristiques individuelles des participants et des participantes.
7. Faire en sorte que les programmes pédagogiques insistent sur les comportements positifs et favorables sur le plan social plutôt que sur une liste de choses «à ne pas faire».
8. Offrir des occasions d'engager un dialogue continu et fréquent à propos des relations de pouvoir dans le sport.
9. Intégrer les programmes de prévention du harcèlement à la culture organisationnelle de la formation et du perfectionnement professionnel continu.
10. Évaluer l'efficacité de toutes les politiques sur le harcèlement et de toutes les initiatives pédagogiques connexes.

À propos de l'auteure



Gretchen Kerr

Gretchen Kerr, Ph. D., est professeure agrégée et doyenne associée à la Faculté de l'éducation physique et de la santé de l'Université de Toronto. Ses recherches portent sur les expériences des entraîneuses ainsi que sur la santé psychosociale des jeunes dans le sport. Elle s'intéresse particulièrement au harcèlement, aux abus et à l'intimidation dans le sport et a publié de nombreux ouvrages sur ces sujets. Elle a également occupé plusieurs postes de leadership et travaillé dans le domaine de la défense des intérêts au sein de la collectivité de la gymnastique à titre d'agente responsable des questions de harcèlement et d'éthique.

Références

ACAFS. (1994). *Le harcèlement dans le sport : Guide des politiques, des procédures et des ressources*. Ottawa : ACAFS.

Acker, J. (1990). «Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations». *Gender and Society*, 4(2), 139-158.

Acosta, R.V., et Carpenter, L.J. (2004). «Women in intercollegiate sport». *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 13(1), 62-90.

Association canadienne des entraîneurs. Programme national de certification des entraîneurs. *Code d'éthique* [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse http://www.coach.ca/fra/certification/documents/REP_NCCP-Code-of-ethics-FR_mars07.pdf. Ottawa : Auteur(e).

Barak, A. (1997). «Cross-cultural perspectives on sexual harassment». Dans W. O'Donohue (dir. de la collection). *Sexual harassment: theory, research and treatment*. Boston : Allyn and Bacon.

Bell, M., Campbell Quick, J., et Cycyota, C. (2002). «Assessment and prevention of sexual harassment of employees: an applied guide to creating healthy organizations». *Internal Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 160-167.

Bisom-Rapp, S. (2001). «An ounce of prevention is a poor substitute for a pound of cure: confronting the developing jurisprudence of education and prevention in employment discrimination law». *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 22(1), 1-47.

Coakley, J.J. (1998). *Sport in society: issues and controversias* (6^e éd.). St. Louis, Missouri : McGraw-Hill.

Demers, G. (2004). «Raisons qui incitent les athlètes féminines à devenir entraîneuses – ou non». *Journal canadien des entraîneuses*, 4(1), Association canadienne des entraîneurs [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse <http://www.coach.ca/WOMEN/f/journal/juillet2004/index.htm>.

Demers, G. (2006). «L'homophobie en sport : phénomène présent, phénomène tabou». *Journal canadien des entraîneuses*, 6(2) [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse <http://www.coach.ca/WOMEN/f/journal/avr2006/index.htm>.

Eller, M. (1990). «Sexual harassment: prevention, not protection». *Cornell H.R.A. Quarterly*, 30(4), 84-89.

- Entraîneurs du Canada. (1993). [Code d'éthique](http://www.coach.ca/fra/certification/documents/REP_CodeofEthics-FR_01042006.pdf) [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse http://www.coach.ca/fra/certification/documents/REP_CodeofEthics-FR_01042006.pdf. Auteur(e).
- Fitzgerald, L. et Shullman, S. (1993). «Sexual harassment: a research analysis and agenda for the 1990s». *Journal of Vocational Behavior*, 42(1), 5-27.
- Groupe d'experts de la commission médicale du CIO. (2007). [Le harcèlement et les abus sexuels dans le sport](#) [déclaration de consensus]. Lausanne, Suisse : Comité international olympique.
- Gruber, J. (1997). «An epidemiology of sexual harassment: evidence from North America and Europe». Dans W. O'Donohue (dir. de la collection). [Sexual harassment: theory, research and treatment](#). Boston : Allyn and Bacon.
- Gutek, B., Cohen, A. et Konrad, A. (1990). «Predicting social-sexual behavior at work: a contact hypothesis». *Academy of Management Journal*, 33(3), 560-577.
- Hall, A. (1996). [Feminism and sport bodies: essays on theory and practice](#).ampaign, Illinois : Human Kinetics.
- Hanish, K. (1997). «An integrated framework for studying the outcomes of sexual harassment: consequences for individuals and organizations». Dans M. Stockdale (dir. de la collection). [Sexual harassment in the workplace](#). Vol. 5. Thousand Oaks, Californie : Sage.
- Kerr, G. (2009). «Expériences d'entraîneures à propos du harcèlement et de l'intimidation». *Journal canadien des entraîneures*, 9(3) [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse <http://www.coach.ca/WOMEN/f/journal/juillet2009/index.htm>.
- Kerr, G., Marshall, D., Sharp, D-M. et Stirling, A. (2006). [Les entraîneures : Étude descriptive](#). Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.
- Kirkpatrick, D. et Kirkpatrick, J. (2006). [Evaluating training programs](#). San Francisco : Berrett-Koehler Publ.
- Knapp, D. et Kustis, G. (1997). «The real "disclosure": sexual harassment and the bottom line». Dans M. Stockdale (dir. de la collection). [Sexual harassment in the workplace](#). Vol. 5. Thousand Oaks, Californie : Sage.
- Konik, J. et Cortina, L. (2008). «Policing gender at work: intersections of harassment based on sex and sexuality». *Social Justice Research*, 21, 313-337.
- Lopez, S., Hodson, R. et Roscigno, V. (2009). «Power, status and abuse at work: general and sexual harassment compared». *Sociological Quarterly*, 50(1), 3-27.
- Mais, J. et Masterson, G. (2007). «What is the best method of preventing sexual harassment?». *Coach and Athletic Director*, 76(8), 78-80.
- Marshall, D. (2001). «La formation de la prochaine génération d'entraîneures». *Journal canadien des entraîneures*, 1(4) [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse <http://www.coach.ca/WOMEN/f/journal/mars2001/index.htm>.
- McKay, J. (1999). «Gender and organizational power in Canadian sport». Dans P. White et K. Young (dir. de la collection). [Sport and Gender in Canada](#). Don Mills, Ontario : Oxford University Press.

- Mercier, R. et Werthner, P. (2001). «Changeons le monde androcentrique du sport». *Journal canadien des entraîneurs*, 1(6). Peut être consulté à l'adresse <http://www.coach.ca/women/f/journal/juillet2001/index.htm>.
- Newman, M., Jackson, R. et Baker, D. (2003). «Sexual harassment in the federal workplace». *Public Administration Review*, 63(4), 472.
- Perry, E., Kulik, C. et Field, M. (2009). «Sexual harassment training: recommendations to address gaps between the practitioner and research literatures». *Human Resource Management*, 48(5), pp. 817-837.
- Pronger, B. (2005). «Sport and masculinity: the estrangement of gay men». Dans D.S. Eitzen (dir. de la collection). *Sport in contemporary society*. London : Boulder.
- Ragins, B. et Scandura, T. (1995). «Antecedents and work-related correlates of reported sexual harassment: an empirical investigation of competing hypotheses». *Sex Roles*, 32(7-8), 429-455.
- Rayner, C., Hoel, H. et Cooper, C. (2002). *Workplace bullying: what we know, who is to blame, and what can we do?* London : Taylor and Francis.
- Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport. (1998). *Dis-le! Agir maintenant! : Guide à l'intention des clubs et des associations pour prévenir les abus et le harcèlement et y réagir*. Ottawa : Hockey Canada.
- Respect et Sport. (2009) [en ligne] Peut être consulté à l'adresse <http://www.respectetsport.com/indexpf.html>.
- Robertson, S. (2000). «Dans leurs propres mots : Les entraîneurs mères de famille». *Journal canadien des entraîneurs*, 1(2) [en ligne]. Peut être consulté à l'adresse <http://www.coach.ca/WOMEN/f/journal/nov2000/index.htm>.
- Sample, J. (2007). «The compelling argument for harassment prevention training: implications for instructional designers». *Performance Improvement*, 46(7), 18-27.
- Shogan, D. (1999). *The making of high-performance athletes: discipline, diversity and ethics*. Toronto : University of Toronto Press.
- Shogan, D. (2007). *Sport ethics in context*. Toronto : Canadian Scholars' Press.
- Smiley-Marquez, C. (1999). «Prevention vs. remediation: anti-harassment training pays off». *Diversity Factor*, 8(1), 36-41.
- Stirling, A. (2009). «Definition and constituents of maltreatment in sport: establishing a conceptual framework for research practitioners». *British Journal of Sports Medicine*, 43, 1091-1099.
- Tomlinson, P. et Strachan, D. (1996). *Pouvoir et éthique en entraînement*. Ottawa : Association canadienne des entraîneurs.
- Williams June, A., (2009). «Online programs to stop sexual harassment: easy to use but not always enough». *Chronicle of Higher Education*, 55(24), A10.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. et Vartia, M. (2003). «Empirical findings on bullying in the workplace». Dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C. Cooper (dir. de la collection). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*, 103-127. London : Taylor and Francis.