

Journal canadien des entraîneures

En ligne

Traverser un champ de mines : alliance inclusive et entraîneures

© 2018 Association canadienne des entraîneurs, USSN 1496-1539

Juillet 2021, vol. 21, n° 3

Bien que le terme « alliance inclusive » a été désigné l'un des mots de l'année 2020, ses origines remontent pourtant à 2003, dans les écrits scientifiques de l'auteur, formateur et chercheur Christopher Earley. C'est tout simplement la « capacité à nouer des liens avec des gens de milieux différents ». Certains le définissent comme la « participation active à la défense des droits d'une minorité ou d'un groupe marginalisé sans en faire partie ». Tout récemment en février 2021, un article paru dans le *Harvard Business Review* décrivait l'alliance inclusive comme « un mécanisme *stratégique* utilisé par certains pour se faire *collaborateurs, complices et co-conspirateurs* de la lutte à l'injustice afin de promouvoir l'équité au travail en entretenant des relations personnelles fondées sur l'entraide et en défendant publiquement les droits des minorités ([Male Allyship Is About Paying Attention \(hbr.org\)](https://hbr.org)) ».

Que la définition à privilégier de l'idéologie de l'alliance inclusive soit simple ou complexe, comme elle s'applique aux groupes marginalisés, elle est particulièrement pertinente dans le contexte sportif étant donné qu'elle s'applique aux femmes qui pratiquent la profession d'entraîneure. Comme l'explique l'auteure Amanda Schweinbenz, les entraîneures ont besoin d'alliés pour surmonter les obstacles, visibles et invisibles, qui entravent leur progression dans la profession. Son article très pertinent tombe juste à point dans le cadre de cette discussion de longue haleine. – Sheila Robertson, rédactrice en chef du *Journal*

Les avis exprimés dans les articles du Journal canadien des entraîneures sont ceux de leurs auteur(e)s et ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

Journal canadien des entraîneures

En ligne

Juillet 2021, vol. 21, n° 3

Traverser un champ de mines : alliance inclusive et entraîneures

Par Amanda N. Schewinbenz

Introduction

Les recherches indiquent que les femmes sont sous-représentées dans le domaine de l'entraînement. Seulement 34 % des personnes inscrites au Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) sont des femmes. Au niveau postsecondaire, les femmes occupent le

poste d'entraîneure-chef pour seulement 3 % des équipes masculines, 26 % des équipes féminines et 18 % des équipes mixtes. Sur le plan international, les entraîneures ne constituaient que 20 % du personnel entraîneur aux Jeux olympiques de 2016 à Rio et 10 % aux Jeux olympiques d'hiver de 2018 à PyeongChang. Quant aux Jeux paralympiques de 2018, le Canada ne comptait qu'une seule entraîneure.

Malgré quelques tentatives pour accroître le nombre d'entraîneures dans le domaine, notamment par différents projets de mentorat et subventions, la situation a peu changé. Même si les femmes ont ainsi peu d'influence dans le système sportif, le blâme de cette sous-représentation est souvent rejeté sur elles sous prétexte que ce sont leurs choix qui les rendent moins désirables que les hommes pour ces postes. Partout au Canada, les femmes désireuses d'accéder aux postes d'entraîneures font toujours face à des obstacles et il en va de même pour les populations marginalisées qui doivent en surmonter d'encore plus importants, entre autres le racisme, le sexisme, l'homophobie, la transphobie, le capacitisme et le classisme.

Les femmes ont besoin d'alliés qui feront tomber ces obstacles pour créer des occasions équitables dans le sport. Les alliés sont des personnes qui cherchent à faire progresser la justice sociale en se servant de leur position dominante ou d'autorité. Les personnes issues de groupes sociaux dominants, notamment les hommes, caucasiens, cisgenres et les personnes sans handicap, profitent de privilèges non mérités qui se traduisent à tort par le sentiment d'un droit, que tous devraient avoir, en plus de jouir d'un pouvoir dont personne ne devrait se prévaloir. Par exemple, les hommes blancs sont considérés comme des figures d'autorité dans le sport, peu importe leur expérience ou leurs habiletés. Qui plus est, les hommes sont embauchés pour entraîner les équipes féminines même s'ils n'ont aucune expérience dans ce contexte. Ce privilège non mérité découle de systèmes inéquitables qui privilégient certains types de personnes au détriment d'autres en fonction de leur appartenance à un groupe social. Ce privilège ne leur est pas accordé en raison du mérite, d'un travail acharné, d'un talent ou d'un accomplissement particulier, mais bien en fonction d'être né conforme à la norme.

Bon nombre d'alliés prennent part aux efforts de justice sociale pour réformer ou démanteler les systèmes d'oppression en place et veillent à assurer que la répartition de l'accès et des ressources soit équitable pour tous les membres de la société. Ce système entièrement repensé insiste sur l'importance que tous les membres, en particulier ceux marginalisés, s'y sentent physiquement et psychologiquement en sécurité. Les alliés doivent prendre conscience de leurs privilèges non mérités, des avantages dont ils profitent et de comment ceux-ci désavantagent systématiquement les personnes marginalisées. Les alliés doivent pratiquer activement les principes de l'alliance inclusive en adoptant une approche proactive continue et réflexive qui bouleverse le statu quo. Pour ce faire, il faut absolument être prêt à entendre les commentaires et les conseils des personnes appartenant à ces groupes non dominants.

Le Dr Keith Edwards fait remarquer qu'il ne suffit pas de se dire un allié pour lutter contre l'oppression; en effet, certaines personnes qui aspirent réellement à soutenir le changement peuvent néanmoins agir de façon préjudiciable. Il a présenté un modèle qui décrit trois types d'alliés et les défis qu'ils doivent surmonter :

- l'allié par intérêt personnel;
- l'allié par altruisme;
- l'allié pour la justice sociale.

Ces trois types d'alliés sont présents dans le sport et ont tous un rôle important à y jouer. Cependant, pour qu'il y ait un véritable changement et que les inégalités systémiques soient corrigées, un plus grand nombre d'hommes doivent devenir des alliés pour la justice sociale.

L'allié par intérêt personnel

L'allié par intérêt personnel vise à soutenir les gens avec qui il entretient une relation personnelle, comme un enfant, un conjoint ou un membre de la famille, plutôt qu'un groupe ou un enjeu en particulier. Il cherche à se faire protecteur d'une personne en particulier et à parler en son nom, souvent sans lui demander son avis. Même si bien intentionnées, leurs actions liées à l'équité des genres perpétuent souvent le stéréotype que les femmes ont besoin d'aide ou doivent être « sauvées » par les hommes. Ce type d'allié n'est souvent pas sensibilisé à l'oppression systémique et à comment ses actions peuvent y contribuer. Il se considère comme une bonne personne qui peut reconnaître des actes discriminatoires, mais éprouve souvent des difficultés à voir ou comprendre les systèmes sous-jacents de l'oppression ou encore sa position privilégiée.

Un exemple serait le père qui veut à tout prix que sa fille puisse profiter de toutes les occasions dans le sport. Il pourrait aller jusqu'à demander à ce qu'elle puisse jouer dans une équipe de garçons en raison de ses capacités athlétiques. Cette action peut être positive, car elle permet à la jeune fille de pratiquer un sport. Cependant, s'il fait référence aux entraîneuses comme étant des « filles », ou préfère les entraîneurs masculins parce qu'il croit qu'ils ont davantage d'autorité que les femmes entraîneuses, ou s'il dénigre une femme arbitre en utilisant un langage sexiste, il ne cherche pas à rendre le sport plus équitable pour toutes les femmes; il ne vise que les intérêts de sa fille. Ce type d'alliés se présente aussi sous la forme de panels d'experts composés entièrement d'hommes entraîneurs, souvent appelés « manels », qui parlent des femmes dans le sport et d'inclusivité lors de conférences. Même s'ils font la promotion des femmes dans le sport et de l'inclusion, ils ne se rendent pas compte que l'absence de femmes dans leur panel renforce le sexisme systémique.

L'allié par altruisme

L'allié par altruisme est conscient de son privilège en tant que membre du groupe dominant et cherche souvent à apaiser un sentiment de culpabilité ou de honte. Cet allié veut être perçu comme étant « du bon côté » au milieu de la horde d'opresseurs et ne reconnaît pas sa propre contribution à l'oppression. Toutefois, la culpabilité ou la honte ne devraient pas être les seuls facteurs qui le poussent à vouloir le changement, car elles ne remettent pas en question l'institutionnalisation du privilège à certains et de l'oppression à d'autres.

Ces alliés pourraient vouloir être perçus comme des héros altruistes et, par conséquent, être sur la défensive lorsqu'ils sont confrontés à leurs propres comportements oppressifs. Par exemple, un allié qui se fait rappeler à l'ordre pour son langage sexiste pourrait dresser la liste de ses exploits pour la défense des femmes en guise de justification, de rationalisation ou d'explication. Il pourrait aussi se mettre sur la défensive lorsqu'on lui dit que son langage est sexiste ou blessant et blâmer celles qui se sentent offensées en affirmant qu'elles ne comprennent ses intentions et tout ce qu'il a fait pour les femmes. Par son besoin d'agir en sauveur, l'allié par altruisme laisse peu de place aux membres du groupe non dominant pour qu'ils prennent la situation en main. Ce type d'allié essaie d'aider les femmes plutôt que leur rendre le pouvoir, car il veut s'approprier le mérite de leurs efforts. Lorsqu'il cherche à laisser une femme en particulier ou l'ensemble des femmes exercer leur autonomie, il veut toujours s'en approprier le mérite et conserver un certain contrôle sur ce pouvoir plutôt que les écouter et travailler avec des groupes non dominants.

C'est le cas par exemple lorsque des administrateurs embauchent des entraîneuses pour prouver leur intention de voir des femmes occuper un poste de leadership, mais minent leur autorité devant l'équipe et les médias. Lors de congrès ou de réunions, les hommes parlent

souvent des difficultés auxquelles les entraîneuses sont confrontées, mais leur laissent rarement la parole pour raconter ce qu'elles vivent au quotidien. Cette attitude peut inconsciemment nourrir le sentiment de pouvoir et de privilège de l'allié puisqu'il parle au nom des personnes marginalisées plutôt qu'avec elles. Une approche aussi paternaliste de l'alliance inclusive donne lieu à des gains à court terme, mais au bout du compte, elle perpétue le système oppressif qui continue de priver les femmes d'un accès égal,

ne remet pas en question les systèmes de domination et renforce le modèle défaillant selon lequel les femmes sont moins capables que leurs homologues masculins. Comme l'indique Edwards, le paternalisme perpétue le système d'oppression en présentant l'allié comme sauveur et les entraîneuses comme bénéficiaires de ses actions humanistes. Il est essentiel de s'éloigner de ce type de fausse charité et de cesser de vouloir jouer les sauveurs pour plutôt s'employer à transformer les systèmes d'oppression. Sans changement au système d'oppression, il ne peut y avoir de véritable mouvement pour améliorer l'accès pour tous.

L'allié pour la justice sociale

L'allié pour la justice sociale identifie les relations entre les structures oppressives et travaille en partenariat avec les personnes marginalisées pour former une coalition pour le changement. Plutôt qu'agir sur une base individuelle, l'objectif est de changer les processus et les systèmes oppressifs par un travail collaboratif qui profite à tous les membres de la société. L'allié reconnaît que les multiples formes d'oppression sont interreliées et que s'attaquer à l'une seule d'entre elles a un effet limité; il cherche donc à s'attaquer aux formes d'oppression coexistantes. C'est d'autant plus important lorsqu'il est question de l'intersectionnalité entre le genre, l'orientation sexuelle, la race, la classe, l'origine ethnique et l'âge.

L'intersectionnalité de ces facteurs dresse de nouveaux obstacles pour les femmes dans le sport. Même si les femmes sont sous-représentées dans les postes d'entraîneuses-chef et d'entraîneuses adjointes partout au pays, les femmes des communautés noires, autochtones et racisées (BIPOC) ne représentent qu'une fraction de celles-ci. C'est en grande partie parce que le système a été créé par les hommes blancs pour les hommes blancs; ainsi, ils continuent d'embaucher des gens qui leur ressemblent. Lorsqu'une femme parvient à se tailler une place dans le monde de l'entraînement dominé par les hommes, elle est généralement blanche, ce qui crée une fausse impression que l'environnement est inclusif et que les femmes sont les bienvenues alors qu'en réalité, seules certaines femmes sont acceptées.

Par son désir de démanteler les systèmes d'oppression, l'allié pour la justice sociale est ouvert aux commentaires et capable de réfléchir à ses propres privilèges. Il reconnaît qu'il peut faire des erreurs et l'accepte sans se mettre sur la défensive. Cette approche contribue de toute évidence à éveiller les consciences sur ces enjeux et est moins susceptible de perpétuer accidentellement les structures de pouvoir hiérarchiques du système d'oppression. Pour définir clairement le concept de l'alliance inclusive, il est impératif d'écouter attentivement le point de vue des personnes marginalisées.

Comportements et stratégies clés des alliés

Comment repérer les alliés autour de vous qui s'engagent pour la justice sociale? À première vue, certains alliés peuvent sembler vouloir la justice sociale, alors qu'en fait il n'en est rien. Voici quelques comportements et stratégies des alliés masculins que les femmes considèrent comme les formes de soutien les plus bénéfiques :

- les relations de développement;
- la reconnaissance;

- les processus liés aux ressources humaines;
- le leadership et le perfectionnement professionnel;
- la lutte contre la discrimination de genre et pour l'égalité des femmes.

Les **relations de développement** signifient avoir un allié qui cherche sincèrement à aider les femmes par le réseautage. Les liens ainsi créés avec le soutien d'alliés masculins aident les femmes à accéder aux personnes d'influence dans leur sport ainsi qu'aux clients ou employeurs potentiels. Les congrès et réunions sur l'entraînement sont de bonnes occasions d'exercer ce type de soutien, souvent utile lors de rencontres sociales. Les présentations par courriel sont un autre moyen de créer un dialogue ouvert entre ces personnes d'influence et les entraîneuses. Ce type d'allié donne aussi des conseils honnêtes, précis et opportuns. Il formule des commentaires constructifs qui visent à soutenir les femmes, plutôt qu'à les dénigrer ou affirmer sa domination. Les commentaires constructifs portent sur les actions et non sur la personnalité d'une personne. Prenons l'exemple d'une entraîneuse adjointe en formation qui dirige un exercice d'entraînement pour la première fois et n'atteint pas l'objectif prévu. Plutôt que de lever le ton ou la faire sentir incompétente, un bon allié discutera avec elle des raisons pour lesquelles l'exercice n'a pas donné le résultat voulu et des étapes pour l'améliorer.

La **reconnaissance** est un aspect important de l'alliance inclusive. Il a été soutenu que les femmes subissent des conséquences sociales et financières négatives lorsqu'elles soulignent leurs accomplissements ou leurs réussites.

Leur travail passe donc souvent inaperçu, ou pire encore, elles manquent des occasions d'obtenir une promotion ou un emploi parce qu'elles ne veulent pas sembler prétentieuses. Un allié solide célèbre ouvertement les accomplissements des entraîneuses lors de réunions et sur les médias sociaux, ou encore les nomme pour des prix.

Le *Harvard Business Review* a indiqué que les femmes sont moins reconnues pour leurs idées lorsqu'elles travaillent en groupe avec des hommes. Par exemple, une entraîneuse suggère un changement de règle qui pourrait être avantageux pour la ligue. Les hommes dans la salle ignorent ou remettent en question la pertinence de ce changement de règle. Quelques instants plus tard, la réaction est positive lorsqu'un homme fait la même suggestion. Les hommes doivent apprendre à écouter activement les femmes et à ne pas s'approprier leurs idées. Un allié reconnaît et souligne d'emblée les idées d'une femme non seulement en privé, mais plus important encore, en public.

Une part importante de l'alliance inclusive consiste à aborder les **processus liés aux ressources humaines** puisque, tel que déjà mentionné, les hommes occupent la majorité des postes décisionnels dans le sport. Les directeurs des sports, les conseils d'administration et les comités d'embauche doivent activement chercher des candidates qualifiées et mettre en place des processus de perfectionnement et de mentorat pour les entraîneuses en devenir. Dire « aucune femme qualifiée n'a déposé sa candidature » n'est pas une excuse suffisante, puisque nous savons que les barrières systémiques empêchent les femmes de postuler pour un emploi et d'atteindre des normes de qualification équivalentes à leurs homologues masculins. La pandémie a eu un impact disproportionné sur les femmes. En effet, une proportion plus élevée d'entre elles que les hommes ont perdu leur emploi et beaucoup ont dû prendre un congé pour s'occuper de leurs enfants. L'entraînement n'est pas une carrière aux horaires de bureau et il faut s'adapter aux femmes qui ont de jeunes familles, dont l'un des membres de la famille a un handicap, ou qui doivent prendre soin de personnes âgées. Explorer les options pour la garde des enfants, les questions liées au transport et la conciliation travail et famille peut faire en sorte que l'entraînement devienne une meilleure profession non seulement pour les femmes, mais pour tous.

Le **leadership et le perfectionnement professionnel** sont liés aux processus des RH. Les jeunes entraîneuses ont besoin d'occasions de perfectionnement professionnel pour améliorer leurs compétences. Un leader a besoin d'occasions de diriger; c'est là qu'un allié fort peut aider à créer ces situations dans un environnement sécuritaire. Comment évoluer s'il n'est pas permis d'apprendre de ses erreurs? Les programmes de commandite pour les femmes athlètes qui souhaitent devenir entraîneuses après leur carrière sportive peuvent les aider à acquérir des compétences en ce sens.

Finalement, la **lutte contre la discrimination de genre et pour l'égalité des femmes** exige des hommes qu'ils s'engagent activement à démanteler le sexisme systémique, par exemple en dénonçant publiquement les microagressions et le harcèlement sexuel, en réagissant aux problèmes à mesure qu'ils surviennent et en offrant leur soutien aux femmes. Les entraîneurs et les administrateurs masculins doivent voir les femmes comme des candidates idéales pour les postes d'entraîneur et s'éloigner du statu quo où tout le personnel entraîneur se compose d'hommes.

Les hommes qui se veulent des alliés de la diversité de genre peuvent s'inspirer de ces comportements et stratégies et demander aux femmes comment les appuyer. L'une des meilleures façons de soutenir une entraîneuse en formation est de lui demander comment l'aider. Il faut éviter de faire des suppositions sur les besoins des entraîneuses et plutôt les soutenir dans ce cheminement. Une personne qui rit aux blagues inappropriées, ignore la contribution d'une femme, fait des remarques sexistes, homophobes et racistes ou s'efforce d'empêcher les femmes d'accéder aux postes d'entraîneuses n'est pas un allié. Lorsqu'une femme dénonce l'utilisation de langage problématique, sexiste ou blessant, un allié pour la justice sociale réagit en étant à l'écoute et en réfléchissant de manière critique à ses commentaires. Un homme qui se braque ou accuse une femme de réagir de manière excessive à une blague ou un commentaire n'est pas un allié.

Petit rappel : les femmes doivent aussi être des alliées pour les femmes. Les femmes blanches cisgenres profitent de privilèges non mérités auxquels les femmes de couleur et les membres de la communauté LGBTQ2I+ n'ont pas accès. Les femmes blanches cisgenres doivent donc activement promouvoir l'alliance inclusive pour créer un environnement inclusif des populations marginalisées. Lorsqu'elles accèdent à un poste d'autorité, les femmes doivent tendre la perche à d'autres femmes et profiter de toutes les occasions de faire entendre leur voix et de célébrer les autres femmes.

Les femmes doivent créer leur propre réseau de soutien, ce que la légende du soccer Abby Wambach appelle « une meute de louves » ([Wolfpack - Abby Wambach](#)). Pour ce faire, elles doivent trouver un groupe de femmes qui se tiennent les coudes, parlent franchement et s'entraident au moyen de commentaires précieux et s'engager à faire entendre leurs voix et celles d'autres femmes, en particulier celles des personnes marginalisées. La mission devrait viser à former une meute inclusive. Les femmes doivent collaborer pour trouver des alliés dignes de confiance qui les aideront à démanteler le système d'oppression qui les empêche d'accéder aux postes d'entraînement dans le sport.

À propos de l'auteure

Amanda N. Schweinbenz est professeure agrégée à l'École de kinésiologie et des sciences de la santé de l'Université Laurentienne. Ses recherches portent principalement sur les façons dont les populations marginalisées se taillent une place dans le sport, notamment les femmes et les

athlètes ayant un handicap. Elle est l'entraîneure-chef pour les Centres de performance de la nouvelle génération de Row Ontario et entraîneure-chef en aviron de l'Ontario aux Jeux d'été du Canada 2022.

Références disponibles sur demande