

Le problème des brutes

Hilary Findlay, avocate, et Rachel Corbett, experte-conseil en gestion des risques, sont fondatrices et directrices du Centre pour le sport et la loi. Elles contribuent régulièrement à la revue *EntraînInfo*.

Les thèmes du harcèlement et des abus ont retenu énormément d'attention dernièrement (et demeurent des situations qui exigent une grande vigilance). Le problème des brutes est pourtant beaucoup plus prépondérant et insidieux dans le sport. Les entraîneurs et entraîneuses sont des brutes, les athlètes sont des brutes, et les parents et les bénévoles sont des brutes. Êtes-vous une brute? Avez-vous déjà été la victime d'une brute?

Le Centre pour le sport et la loi a répondu à toutes les questions sur le harcèlement et les abus posées par la collectivité du sport amateur depuis deux ans. Nous écoutons depuis encore plus longtemps les gens de tous les âges, dans toutes les positions et de tous les sports décrire des situations dans lesquelles ils croient qu'il y a harcèlement ou abus. En fait, la plupart de ces situations décrivent avec précision le comportement de la brute. Malheureusement, une part importante des gens qui se comportent de cette façon sont des entraîneurs et entraîneuses.

Le comportement d'une brute est une forme de harcèlement, mais il possède aussi certaines caractéristiques qui lui sont propres. Le harcèlement est illégal. Le comportement de la brute n'est pas nécessairement illégal mais il est toujours déplacé et ne doit jamais être passé sous silence et encore moins toléré au sein des organismes.

Les brutes sont des personnes méchantes. Elles ont un comportement désagréable, irrespectueux et blessant. Elles veulent le contrôle, qu'elles en soient conscientes ou non, et, pour ce faire, elles diminuent, humilient et sabotent les autres.

Gary et Ruth Namie¹ ont catalogué les dix plus importants comportements de la brute en milieu de travail. Ces situations sont très semblables à celles du sport. Ces comportements sont :

- Crier et hurler
- Blâmer la personne ciblée pour des «erreurs»
- Avoir des exigences de rendement ou de travail irraisonnables
- Critiquer les habiletés de la personne ciblée
- Appliquer les règlements de façon irrégulière
- Menacer la personne ciblée de la priver des occasions dont elle profite
- Insulter et diminuer
- Ignorer ou refuser de reconnaître les réalisations
- Exclure ou éloigner la personne ciblée
- Prendre le crédit pour les réalisations des autres

L'EMPLOYEUR COMPLICE

Ce qui est intéressant, et malheureusement trop fréquent, est le fait que l'employeur [et les employés] devient souvent le complice de la brute. Il faut les efforts proactifs d'un tiers pour contrer la brute. Autrement dit, la brute laissée à elle-même continuera à agir de la même façon. En fait, les brutes agissent en

brutes là où on ignore leur comportement ou qu'on le passe sous silence. La brute ne s'arrêtera certainement pas d'elle-même. Pourquoi le ferait-elle si elle n'est pas contrainte à le faire?

La recherche² révèle qu'en milieu de travail, la victime estime que l'employeur n'empêche pas la brute d'agir et encourage même ces comportements.

Brute	Responsable à 60 %
Employeur	Responsable à 24 %
Société en général	Responsable à 8 %
Personne ciblée	Responsable à 8 %

Les litiges entre les brutes et les personnes ciblées prennent souvent la forme d'un dialogue «il a dit, elle a dit». C'est exactement le genre de situations dans lesquelles les organismes sportifs n'aiment pas s'impliquer. Ce sont des situations compliquées qui finissent par être une question de crédibilité (où est la preuve?). Malheureusement, dans bien des cas, les choses ne se règlent pas. Le dénouement le plus insidieux est sans doute que le comportement de la brute est passé sous silence, et la brute (qui continuera à agir en brute) ainsi que la personne ciblée (qui estimera que les plaintes ne sont pas prises au sérieux ou que l'organisme ne possède pas de procédure efficace pour régler ce genre de litige) ont l'impression que l'employeur ne fera rien. L'employeur est devenu complice.

RÉPONDRE AU HARCÈLEMENT ET AUX BRUTES

De récentes recherches dans le domaine du harcèlement révèlent qu'il y a quatre grandes catégories de réponses aux situations de harcèlement. Ayant un dynamisme croissant, ces catégories sont :

L'ÉVITEMENT. C'est la réponse dont le niveau d'assurance est le moins élevé. Voici quelques exemples : on ignore le harcèlement, on s'éloigne du harceleur ou, dans des cas extrêmes, on s'éloigne complètement de l'environnement allant même jusqu'à laisser l'équipe ou abandonner le sport. L'évitement est habituellement la première réponse au harcèlement et aux comportements d'une brute.

LE DÉSAMORÇAGE. Les exemples de cette catégorie de réponses un peu plus dynamiques sont d'essayer de conférer un semblant de normalité à la situation en faisant comme si le comportement ne nous dérangeait pas, d'essayer de tourner le comportement au ridicule ou se confier à des amis afin d'essayer de rendre la situation plus tolérable. Désamorcer un comportement peut être perçu comme une acceptation du harcèlement ou du comportement de la brute.

LA NÉGOCIATION. Cette réponse plus directe consiste à négocier la fin de ce genre de comportement avec le harceleur ou la brute. C'est une réponse qui comprend un certain facteur de risque car le harceleur peut se venger ou isoler davantage la personne ciblée, et la situation peut empirer.

LA CONFRONTATION. C'est la réponse de dernier recours. C'est la réponse la plus assurée des quatre catégories proposées. Elle a deux composantes : une réponse personnelle agressive ou une demande d'aide auprès de l'employeur par le biais d'une plainte écrite.

Nous savons que dénoncer la brute est habituellement le dernier recours utilisé et nous savons aussi que plusieurs victimes de harcèlement ou de brutes ne se rendent jamais à cette ultime étape par crainte de ne pas être appuyé ou cru.

Cela ne signifie pas que les approches fondées sur les politiques ne sont pas importantes mais plutôt qu'il faut que les employeurs et les employés prennent des mesures plus proactives pour prévenir les situations de harcèlement et de comportement brutal. Il faut que les employeurs aient la responsabilité de créer un environnement qui ne tolère pas ces comportements. Pour ce faire, l'employeur doit adopter plusieurs mesures comme une intervention opportune et déterminante lorsque ces situations surviennent. C'est la responsabilité de tous.

1. Adapté de Namie, G. et R. Namie, 2000. *The Bully at Work*. Naperville, Ill.: Sourcebooks, Inc.
2. Ibid, p.35.