



EDMONDSON BELL, ELLA L. J.; NKOMO, STELLA M.  
(2001)

**Our Separate Ways: Black and White Women  
and the Struggle for Professional Identity**

Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Les années 70 ont marqué l'accès des femmes à des postes de cadres dans les entreprises nord-américaines. Cependant, les nombreuses études sur leurs expériences, les facteurs de succès et les difficultés rencontrées ont porté surtout sur les femmes blanches. Le livre d'Ella Edmondson Bell et de Stella Nkomo représente une contribution importante parce qu'elles décrivent les expériences de femmes noires dans des postes cadres en les comparant avec celles de femmes blanches dans des positions similaires. Cette recherche s'appuie sur 120 entretiens en profondeur menés auprès de 80 Noires et 40 Blanches. Des données supplémentaires ont été recueillies par un sondage auprès de 825 femmes. Les expériences de ces femmes sont examinées à travers trois prismes : le sexe, la race et la classe sociale. Cette approche détermine les questions de recherche qui portent sur les antécédents familiaux, l'incidence du sexe, de la classe sociale et de la race sur le développement de ces femmes y compris leur identité et concept de soi, les expériences de carrière et les stratégies utilisées. Les dilemmes entourant la conciliation carrière et famille ou vie privée sont aussi examinés. Le livre se termine par une discussion sur les perceptions que ces femmes ont des unes et des autres.

Les histoires de vie recueillies auprès des répondantes fournissent un matériel riche, qui est particulièrement bien transmis à travers les portraits de sept femmes noires et sept femmes blanches. Chaque portrait fait ressortir les éléments saillants des divers modèles d'expérience.

Les quatre premiers chapitres présentent donc des personnes qui ont connu des circonstances familiales et sociales fort différentes. Certaines, Noires et Blanches, sont issues de familles économiquement désavantagées et divisées par le divorce ou l'abandon. Mais ces circonstances ne se vivent pas de la même manière. Plus souvent, les femmes noires bénéficient du soutien de leur famille étendue, ou d'autres personnes de la communauté décrites par les auteures comme une « parenté fictive » qui offre appui et encouragement. Cette communauté noire dont les liens sont tissés serrés est une conséquence de l'exclusion par la ségrégation. Pour les femmes blanches, il y a un plus grand isolement, ceci reflétant l'individualisme régnant dans leur communauté.

Une conscience plus grande des différences raciales et de la nécessité de s'armer pour faire face à un monde blanc et

hostile est transmise par les parents des familles de couleur, surtout celles de la classe moyenne. C'est ce que les auteures appellent « se faire une armure ». Les jeunes femmes noires sont encouragées à apprendre les codes du monde blanc et à devenir biculturelles; par contre, chez les jeunes femmes blanches, il y a une méconnaissance profonde du monde des gens de couleur avec qui elles ont peu de contact durant leur enfance et leurs études. Les Noires rencontrées occupaient généralement des postes subalternes.

Dans les familles de la classe moyenne, l'histoire noire est transmise avec fierté, semée de modèles tant masculins que féminins. On inculque aussi le sentiment que les privilèges attachés à l'éducation et au succès professionnel imposent un devoir de soutien et d'aide envers les membres moins favorisés de la communauté.

Le rôle du père, et parfois de la mère, est étudié dans les deuxième et troisième chapitres. Dans les familles blanches de la classe moyenne et supérieure, les pères exercent une influence positive sur les jeunes femmes. L'estime de soi et l'autonomie sont encouragées, tout comme la poursuite de leurs ambitions (qui, par contre, à cette époque, ne pouvaient englober une carrière en gestion). Pour de nombreuses Noires, la domination du père sur la mère et la famille constitue un modèle à éviter. En fait, dans les familles noires, il semble que ce sont les femmes, mères, tantes, professeuses, qui jouent un rôle décisif sur l'identité des jeunes femmes.

La deuxième partie du livre, la plus longue, porte sur les expériences professionnelles. Les auteures constatent que certains obstacles sont communs aux deux groupes de femmes et que les stratégies retenues sont alors similaires. Cependant, le racisme, manifesté souvent de manière subtile, amène les cadres noires à privilégier certains moyens pour persévérer dans leur carrière. À cette époque, le début des années 70, les perspectives de carrière pour les femmes noires plus scolarisées se limitaient à l'enseignement et au service social. Pour les femmes blanches, c'était le travail de bureau. Les femmes noires qui choisissaient une carrière dans la gestion faisaient donc face à l'opposition de leur famille. De toute façon, pour la plupart des membres des deux groupes, un cheminement vers la gestion était généralement fortuit, sinon peu planifié. Trois facteurs expliquent ces débuts de carrière hésitants : premièrement, peu de femmes ont reçu du counselling de carrière lors de

leurs études; deuxièmement, le soutien familial était non spécifique, les jeunes femmes étaient encouragées à se réaliser mais une carrière en gestion ne comptait pas parmi les options possibles; troisièmement, pour la plupart des répondantes, une carrière était un moyen pour atteindre l'indépendance, un outil de libération plutôt qu'un choix de profession. Les femmes qui se sont dirigées plus résolument vers la gestion avaient manifesté dès les années de collège un intérêt pour la gestion, elles ont élaboré des stratégies d'entrée plus agressives et ont obtenu un premier poste qui s'est révélé une porte d'entrée vers un poste de gestion. Par contre, les femmes blanches ont connu un cheminement plus rapide vers des postes de responsabilité, ce qui explique, selon les auteures, leur position présente à des postes plus prestigieux. Mais Bell et Nkomo concluent que, bien que la race ait eu un effet sur les modes d'entrée en gestion, le facteur le plus lourd fut le sexe. Le monde de la gestion était d'abord un monde d'hommes et de Blancs.

Les autres chapitres analysent l'adaptation aux cultures organisationnelles. Encore une fois, les concepts développés par Kanter<sup>1</sup> sur le rôle de solo et de personne alibi (*token*) sont particulièrement utiles, comme l'illustrent les expériences des répondantes. L'intégration des femmes noires a été plus problématique, notent les auteures, car elles avaient un statut à la fois d'étrangère et de membre (*outsider within*). Par contre, chez les femmes noires qui avaient développé une armure, leur sentiment de compétence servait de défense et de paravent. Quant aux gestionnaires blanches, comme elles n'avaient pas été préparées à affronter l'animosité d'un milieu réfractaire à leur présence, elles manifestaient plus de naïveté, de surprise.

Les barrières à l'avancement sont similaires pour les Noires et les Blanches : besoin de prouver constamment ses compétences, exclusion des réseaux informels, pression pour se conformer aux normes masculines, donc répression des comportements trop féminins. Certaines de ces barrières sont différentes pour les femmes noires : leur affirmation de leur identité noire suscite la crainte ou l'hostilité, amène un inconfort non seulement chez les hommes blancs mais aussi chez leurs collègues blanches; leur autorité est plus souvent contestée par des subalternes blancs. En outre, les cadres noires font plus souvent face aux autres barrières telles que l'exclusion des réseaux sociaux et le sentiment d'inconfort des hommes face aux femmes. De nombreux exemples sont fournis de ce que les auteures appellent « le racisme quotidien souvent subtil mais très présent ». Tout ceci a un impact sur l'avancement de la carrière; en effet, le sondage révèle que les gestionnaires blanches ont atteint des niveaux supérieurs alors que leurs consœurs de couleur ont subi un plus grand nombre de mutations latérales et de rétrogradations.

Les auteures font remarquer que les réponses à ces barrières et les stratégies d'avancement sont aussi différentes. Les femmes noires adoptent plus souvent une stratégie de résistance alors que les femmes blanches utilisent plus souvent la soumission ou l'assimilation. L'aide que ces dernières obtiennent de mentors masculins blancs, qui ne sont à peu près pas disponibles pour les femmes noires, peut expliquer en partie cette divergence. De plus, on note chez les Noires une influence plus grande du mouvement des droits civils; le mouvement féministe est rarement évoqué par les Blanches.

La conciliation famille, vie privée, travail est aussi difficile pour les deux groupes et constitue un des points de similarité. Cependant, il semble que les femmes noires éprouvent plus de difficulté à trouver un partenaire partageant leurs intérêts et faisant partie d'un milieu social similaire. Nous retrouvons ici encore une conséquence de la ségrégation et de l'exclusion des hommes noirs du marché du travail.

La dernière partie du livre retourne aux dimensions de l'identité. Les femmes noires sont très conscientes de l'impact de la race sur leur vie, leur monde est « racialisé », alors que l'ethnicité est un sujet largement ignoré des femmes blanches, sauf les femmes juives. La plupart des Blanches reconnaissent la présence et l'effet des préjugés sexistes, mais elles continuent de croire en la méritocratie : le travail et la persévérance seront récompensés. Cette idéologie est moins acceptée chez les Noires. Le dernier chapitre examine les images que ces femmes ont des unes et des autres. Les stéréotypes demeurent très présents et, selon Bell et Nkomo, rendent le dialogue entre femmes blanches et femmes noires difficile et surtout relativement rare. Bien qu'elles travaillent souvent dans les mêmes entreprises, qu'elles partagent certaines des conditions reliées au sexisme, elles n'ont pas développé de liens de solidarité. Les effets de la ségrégation raciale se font toujours sentir.

Les auteures de *Our Separate Ways* ont su rendre l'histoire de ces femmes proche de nous. Le style est vivant et il y a un soin évident à éviter le jargon académique, les concepts sont expliqués clairement, ce qui rend le livre accessible à un large public. Il constitue surtout une contribution appréciable à la recherche sur les femmes et sur l'expérience des femmes noires, lesquelles sont encore trop souvent invisibles dans les études sur les organisations ■

Irène LÉPINE

Université du Québec à Montréal  
Canada

1. KANTER, ROSABETH MOSS (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.