

Identités noires et blanches dans le monde de l'entreprise américaine

Les Afro-Américains qui occupent des postes de niveau cadre aujourd'hui aux États-Unis sont confrontés à une dynamique sociale très complexe. En tant que Noirs, ils sont perçus d'abord et avant tout comme membres d'un groupe historiquement stigmatisé : en tant que cadres d'entreprise, ils sont perçus comme membres d'une élite et d'une classe puissante. Cette étude de cas ethnographique, en examinant les problèmes rencontrés par ces cadres et leurs efforts pour les résoudre, éclaire de façon plus générale la situation des minorités marginalisées.

Après que le président Lyndon B. Johnson a émis son décret-loi imposant l'*Affirmative action*, la société de services financiers que j'ai étudiée institua des programmes de recrutement et de formation des Noirs. Sans cette pression et les initiatives qui s'ensuivirent, le nombre de Noirs travaillant et étant promus au sein de cette entreprise aurait été considérablement moins important. Mais le fait est que l'*Affirmative action* a eu des résultats contradictoires. Quelques Noirs ont effectivement connu une grande réussite, atteignant parfois des postes de direction au sommet de la hiérarchie. Beaucoup d'autres sont frustrés et ont la forte impression d'être bloqués, de se heurter à un plafond dans leur ascension professionnelle. Ils ont la conviction qu'il y a certains postes auxquels les Noirs ne pourront jamais accéder et d'autres vers lesquels ils sont dirigés. Ils ne se sentent pas acceptés comme membres à part entière de l'entreprise ni ne se comportent comme si tel était le cas⁽¹⁾.

Dans la mesure où la couleur de peau, en particulier sa signification sociale et politique, semble poser problème au personnel de cette compagnie, il serait conceptuellement utile, en reprenant Erving Goffman⁽²⁾, d'examiner sa relation avec le concept du stigmaté, ou de l'identité abîmée. Il distingue trois catégories : les "pairs", les "initiés" et les "normaux". Les pairs représentent le groupe stigmatisé par la société. Ce groupe se compose d'individus ayant une différence négative en commun. En son sein, il y a un écart entre les identités sociales virtuelle et réelle de chaque personne, qui peut être vu comme l'écart entre ses qualités positives de vertu et de bonté, et ses attributs négatifs. Le stigmaté est donc une question de degré et peut-être convient-il de le voir comme un produit de l'interaction sociale ; en effet, c'est une transaction entre ceux qui sont stigmatisés et ceux qui stigmatisent⁽³⁾. Pour Erving Goffman, le groupe de ceux qui stigmatisent inclue les "normaux" (ceux qui estiment que la vie de l'entreprise est équitable envers

par **Elijah Anderson**, professeur de sociologie, université de Pennsylvanie

1)- Ellis Cose, *The rage of a privileged class*, Harper Collins, New York, 1993.

2)- Erving Goffman, *Stigmaté. Les usages sociaux des handicaps*, Éditions de Minuit, Paris, 1975. [NDT]

3)- Howard S. Becker, *Outsiders: studies in the sociology of deviance*, Free Press, Glencoe (Ill.), 1973 [1963].

* La présente collaboration est une version révisée d'un article intitulé "The social situation of the Black executive", publié dans *The cultural territories of race: black and white boundaries*, ouvrage dirigé par Michelle Lamont, University of Chicago Press, Chicago, 1999, et Russell Sage Foundation, New York, 1999.

eux et envers les autres et qui ont peu de motifs de plainte), les “initiés” (des normaux qui ont une capacité d’empathie envers les personnes différentes et qui sont portés à s’ouvrir aux pairs, à les aider et à les accueillir dans l’entreprise) et des “pairs” eux-mêmes.

Les “pairs du noyau”

Dans l’entreprise que j’ai étudiée, les pairs constituent un ensemble d’employés noirs peu unis. Au premier regard pourtant, surtout pour quelqu’un d’extérieur, ces personnes peuvent donner l’impression de former un groupe monolithique, centré sur ses intérêts et très uni. Dans la réalité, la situation est plus compliquée. D’un point de vue conceptuel, il est utile de diviser les cadres noirs en deux groupes : les “pairs du noyau” et les “pairs de la périphérie”. Les pairs du noyau sont ceux qui sont récemment sortis de communautés noires traditionnelles et isolées racialement, ou qui entretiennent un sentiment d’identité fort ou défini par le particularisme racial. Les pairs de la périphérie sont souvent issus de milieux moins isolés racialement et ont tendance à avoir une perspective universaliste des choses⁴⁾. De façon générale, les pairs du noyau ont tendance à se structurer autour de la conviction que la société américaine est irrémédiablement raciste, qu’il ne faut engager des relations avec des Blancs qu’avec un certain degré de méfiance – si tant est qu’il

4)- Elijah Anderson, *Streetwise: race, class and change in an urban community*, University of Chicago Press, Chicago, 1990.

Le contexte de l’étude

Quand je préparais mon travail sur le terrain, j’ai sollicité un accès libre aux employés d’une importante société de services financiers du centre de Philadelphie. Cela m’aurait donné la possibilité de suivre et d’observer les sujets de l’étude dans leurs activités quotidiennes et de les interroger à ma guise. J’aurais aimé entreprendre une observation intensive en tant que participant, situation idéale pour dresser des tableaux réalistes du cadre de travail et avoir de précieux aperçus de la culture de l’entreprise de façon générale, et de la situation sociale de ses employés issus des minorités en particulier. La compagnie refusa ce projet. Je reçus seulement l’autorisation de venir sur place et d’interroger les personnes auxquelles m’adressait le directeur adjoint des relations avec le personnel, qui est lui-même noir.

La présentation faite ici s’appuie donc à la fois sur l’observation du cadre social et sur des entretiens ethnographiques intensifs avec un petit échantillon d’employés de niveau cadre issus des minorités, notamment des Noirs, des juifs et des femmes. Les remarques qui en découlent ne prétendent pas représenter, mais plutôt suggérer, la qualité de l’expérience menée au sein de cette compagnie. Sur une période de six mois, j’ai recueilli des entretiens sur le lieu de travail ou dans des restaurants des alentours pendant la journée de travail, qui duraient souvent jusqu’à quatre-vingt-dix minutes. La compagnie fournissait des bureaux et du temps pour les entretiens, et les employés interrogés faisaient tous preuve de bonne volonté et de franchise. Les entretiens étaient informels et ouverts dans leur forme, ceci afin de recueillir des informations et des impressions sur la vie personnelle des employés et leur situation au sein de l’entreprise. Depuis dix ans, j’interroge ainsi de façon informelle tous types de cadres, hommes et femmes, noirs et blancs, appartenant à des sociétés de la région de Philadelphie.

E. A.

faillie en engager – et qui voient ces relations comme relevant essentiellement du domaine de l’utile. Ceux qui adoptent cette position ont tendance à limiter leur interaction avec des Blancs au niveau de la relation de politesse et à surtout nouer des amitiés avec d’autres Noirs “suffisamment noirs” – c’est-à-dire qui placent la “race” au premier plan et mettent l’accent sur la solidarité envers la communauté afro-américaine.

Les pairs de la périphérie, qui considèrent que la situation des relations raciales en Amérique est

difficile mais encourageante, ont généralement une position plus cosmopolite. Par respect pour les normes de caste, ils ont tendance à nouer de solides amitiés avec d’autres Noirs, mais ils sont ouverts à l’amitié avec les Blancs. Imprégnés des valeurs de tolérance sociale, ils sont généralement à l’aise dans leurs relations avec toutes sortes de gens, qu’ils sont portés à voir d’abord comme des individus et ensuite comme des membres d’une “race” donnée. En raison de ces identifications différentes, les pairs du noyau et ceux de la périphérie vivent généralement des expériences différentes au sein de l’entreprise.

Toutefois, le fait que certains collègues, qu’ils soient noirs ou blancs, mettent tous les Noirs dans le même panier complique les choses. Pour ces personnes-là, la couleur de peau et les attributs physiques définissent une relation particulière à l’entreprise. Les pairs, dont il est généralement attendu qu’ils se reconnaissent, se lient d’amitié et se soutiennent entre eux en raison de leur couleur de peau, et endossent donc une histoire sociale et culturelle commune par rapport aux préjugés raciaux et à la discrimination envers les Noirs⁵⁾. Cette supposition est un important principe d’organisation chez les pairs.

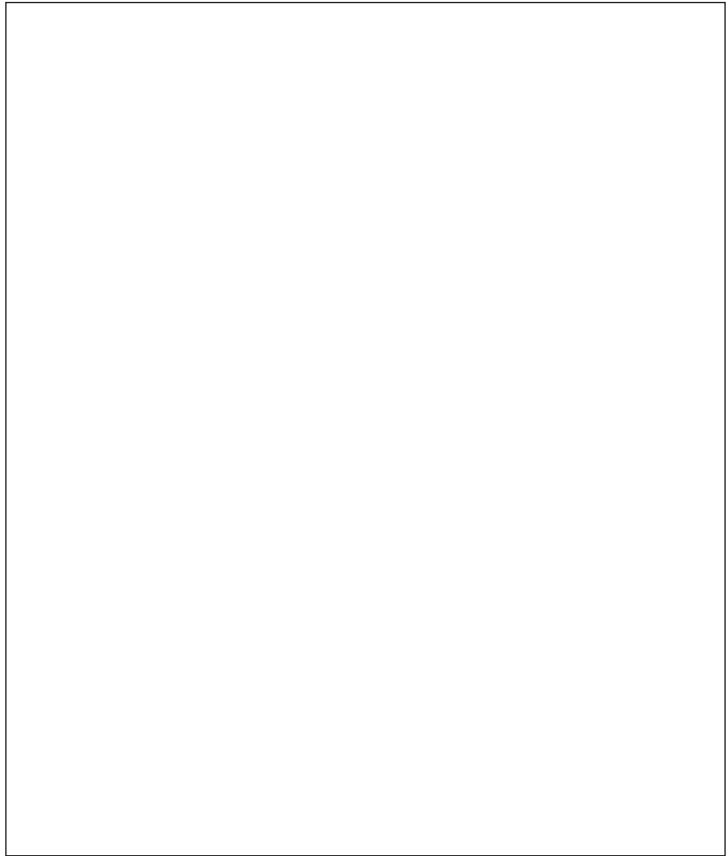
Au contact de l’entreprise, l’identité des pairs du noyau et les valeurs qui s’y rattachent sont accentuées par les distinctions qu’ils établissent entre eux-mêmes, les pairs de la périphérie et leurs autres collègues, généralement Blancs et issus de la classe moyenne. Un pair du noyau dont le sentiment d’identité est menacé par les vicissitudes quotidiennes de la vie dans l’entreprise, en particulier par l’obligation où il se trouve de communiquer plus ou moins étroitement avec des Blancs, sera souvent attiré vers d’autres personnes noires partageant les mêmes attitudes et valeurs sociales. Ces individus trouvent alors dans la solidarité raciale une défense précieuse contre ce qu’ils perçoivent comme un schéma généralisé de mauvais traitement infligé par des Blancs et, par extension, d’oppression blanche des communautés noires.

De telles circonstances ramènent à la mémoire de nombreux employés noirs la forte adversité que les leurs rencontrent et ont rencontré traditionnellement dans leurs relations quotidiennes avec les

Un moyen pour les minorités de faire face au sentiment d’insécurité dans l’entreprise est d’en embrasser la culture, les normes méritocratiques, de faire preuve de mérite et de loyauté à chaque occasion.

5) - Everett C. Hughes, “Dilemmas and contradictions of status”, *American journal of sociology*, 50(5), 1945, pp. 353-59 ; Herbert Blumer, “Race prejudice as a sense of group position”, *Pacific sociological review*, 1(1), 1958, pp. 3-7 ; David T. Wellman, *Portraits of White racism*, Cambridge University Press, New York, 1977 ; Thomas Pettigrew, *The sociology of race relations*, Free Press, New York, 1980 ; Joe R. Feagin et Melvin P. Sikes, *Living with racism: the Black middle class experience*, Beacon, Boston, 1994 ; Andrew Hacker, *Two nations: separate, hostile, unequal*, Ballantine, New York, 1995.

Beaucoup de Noirs sont frustrés et ont la forte impression de se heurter à un "plafond" dans leur ascension sociale.



© Alec G. Hargreaves.

Blancs. Quand cette expérience ne relève pas d'un souvenir personnel, elle peut être reconstruite socialement. Collectivement, les pairs, en particulier ceux du noyau, ont tendance à définir la situation actuelle comme une situation hostile, ce qui rend plus difficile encore de faire confiance à des collègues blancs, et plus facile de faire confiance à d'autres Noirs. Cette vision simpliste encourage les individus à se fréquenter en fonction de leur couleur, réifiant ainsi une division raciale du travail tout en sapant la courtoisie et la bienveillance entre Noirs et Blancs dans l'entreprise.

Les "pairs de la périphérie"

En tant que groupe, les pairs de la périphérie ont tendance à avoir une position plus cosmopolite, et ils ont en général une meilleure instruction que ceux du noyau. Ils ont souvent un statut plus élevé dans l'entreprise. Ils ont un fort besoin de croire qu'ils sont dans l'entreprise non pas seulement pour la couleur de leur peau mais à cause de leur mérite personnel. De plus, dans des cas où le particularisme racial entre Noirs pourrait être invoqué pour favoriser un Noir ou un autre

membre d'une minorité, ils peuvent hésiter à donner leur appui. Au contraire, ils se donnent parfois beaucoup de mal pour juger un individu non en fonction de sa couleur mais en fonction de l'objectif poursuivi et de leur propre perception de ses mérites.

Cette hésitation, tout comme leurs efforts pour neutraliser le particularisme racial en public, sont très liés aux relations de pouvoir constantes au sein de la compagnie, ainsi qu'au sentiment d'insécurité que connaissent les membres de ce groupe. Un moyen de faire face à ce sentiment est d'embrasser la culture de l'entreprise, ses normes méritocratiques, et de faire preuve de son mérite et de sa loyauté envers l'équipe à chaque occasion. L'adhésion aux normes peut être affirmée avec force, à travers une attention soutenue pour les rituels de présentation dans la tenue vestimentaire, le discours et les manières. Si une pareille attitude peut garantir l'approbation de cadres plus haut placés dans la hiérarchie de la compagnie, elle peut également rebuter certains pairs du noyau, et creuser ainsi la division entre les deux groupes de pairs.

En général, ceux de la périphérie ont tendance à afficher une attitude positive quant à la vie au sein de leur entreprise et ils sont susceptibles d'en devenir des portes-parole. Cette perspective est renforcée par leur perception de l'individu comme maître de son destin. S'ils ont des motifs d'insatisfaction, ils adressent leurs plaintes aux autorités compétentes, en tant qu'individus et non en tant que pairs, ce qui suscite moins de tensions avec la direction blanche. De même, dans leur façon de se présenter, notamment dans leur habillement, leur allure et leur rapport à la vie sociale en général, ce sont eux qui semblent les plus aptes à rechercher et nouer des relations fructueuses avec des mentors blancs ou des alliés politiques blancs au sein de la compagnie.

Toutefois, pour les membres de l'entreprise dans leur ensemble, la distinction entre pairs du noyau et pairs de la périphérie est souvent invisible. L'expression "les Noirs" signifie plutôt un groupe de référence, même si Noirs et Blancs ont des visions très différentes de l'importance et de la signification de ce groupe⁽⁶⁾. Quand les Blancs pensent aux Noirs, ils peuvent trouver pratique, d'un point de vue conceptuel, de considérer l'individu comme appartenant au "groupe noir". Et si certains Blancs se targuent de voir et traiter les Noirs comme des individus, ces derniers n'en sont pas toujours convaincus, loin de là.

La conscience sociale des "initiés"

Ceci nous amène à traiter des "initiés". Ce sont des membres de la compagnie, privilégiés à certains égards (ils appartiennent souvent à la haute bourgeoisie) mais qui, en raison de leur éducation, de leurs études ou de leurs expériences de vie personnelle, ont une position de

6)- Tamotsu Shibutani, "Social status in reference groups", in *Society and personality: an interactionist approach to social psychology*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs (N.J.), 1961 ; Robert K. Merton, *Social theory and social structure*, Free Press, New York, 1957.

solidarité ou d'empathie profondes envers des gens qu'ils définissent comme des victimes malchanceuses de l'injustice sociale. Parce qu'ils ont une compréhension des antécédents spécifiques des pairs, les initiés introduisent un type unique de conscience sociale dans l'entreprise. Cette conscience, s'ajoutant à leur propre intelligence et à leur connaissance du monde de l'entreprise, engendre en eux une rare capacité à apprécier la contribution des minorités dans la compagnie et dans la société en général. Combinant cette capacité d'appréciation avec une véritable sensibilité à la vie au sein de leur propre caste et à sa relation à celle des minorités, ces personnes ont acquis une certaine sagesse mêlée de tolérance dans le domaine des relations humaines. Comparés à d'autres, les cadres appartenant au groupe des initiés sont particulièrement forts dans le domaine des questions humaines.

Cette catégorie se compose souvent de juifs, de femmes, de Noirs brillants dans leur carrière (appartenant au groupe des pairs de la périphérie) et d'autres membres de minorités qui occupent des postes de haut statut dans la compagnie. Il est significatif que les juifs libéraux aient tendance à y être surreprésentés. À cause de leur longue histoire de victimes de préjugés et de discrimination de la part du groupe majoritaire, ils sont souvent prédisposés à remarquer et à mesurer la détresse des Noirs, dans la société américaine en général et dans l'entreprise en particulier. De par leurs expériences de groupe et personnelle, ou simplement parce qu'ils se sont pris d'amitié pour les pairs avec qui ils travaillent, les initiés sont souvent capables d'empathie, en particulier s'il s'agit d'un homme ou d'une femme situés en bas de l'échelle hiérarchique de l'entreprise.

Comme ils occupent des positions d'autorité et d'influence et qu'ils disposent d'une certaine indépendance, ces cadres ont la possibilité de faire quelque chose pour réduire les problèmes qu'ils repèrent. Ils interviennent souvent de façon officielle pour manifester leur empathie envers la détresse des Noirs et des autres minorités de la compagnie. Parmi les pairs, ces personnes peuvent être reconnues et désignées comme des alliés. Comprenant les façons d'être des Blancs comme celles des Noirs, les initiés peuvent exprimer leur identité particulière d'une manière qui échappera peut-être aux autres Blancs mais sera sans équivoque pour de nombreux Noirs. Ils peuvent manifester cette qualité en aidant un employé noir qui traverse une période difficile ou en discutant avec des Noirs lors d'événements ou réceptions organisés par l'entreprise, en faisant preuve d'une attitude de tolérance envers les minorités ou en sachant mesurer la contribution des pairs et des autres minorités. De tous les Blancs de l'entreprise, dans l'esprit des pairs, les initiés sont perçus comme les plus sympathiques et les plus dignes de confiance. À cause de ces capacités, les initiés apprécient plus facilement les contributions des pairs et des autres minorités à la compagnie.

Les pairs du noyau, à cause de différences de style de communication et de la distance sociale qui existe entre eux et les Blancs, ont relativement peu l'occasion de faire une impression positive sur les initiés. Plus sensibles à la race que les pairs de la périphérie, ils sont susceptibles de percevoir un initié avant tout comme quelqu'un de blanc, donc d'indigne de confiance. Ils sont grandement handicapés par leur incapacité à établir des distinctions entre les Blancs, à leur faire confiance ou à concevoir qu'une personne blanche puisse se déranger pour une personne noire. Pour les pairs du noyau, les relations avec les Blancs ont tendance à se limiter au domaine du nécessaire, tandis que les pairs de la périphérie sont capables d'établir et d'entretenir des amitiés avec des personnes blanches.

Alors que les attaques contre les programmes d'Affirmative action se font de plus en plus efficaces, de nombreux cadres noirs sont désillusionnés et inquiets.

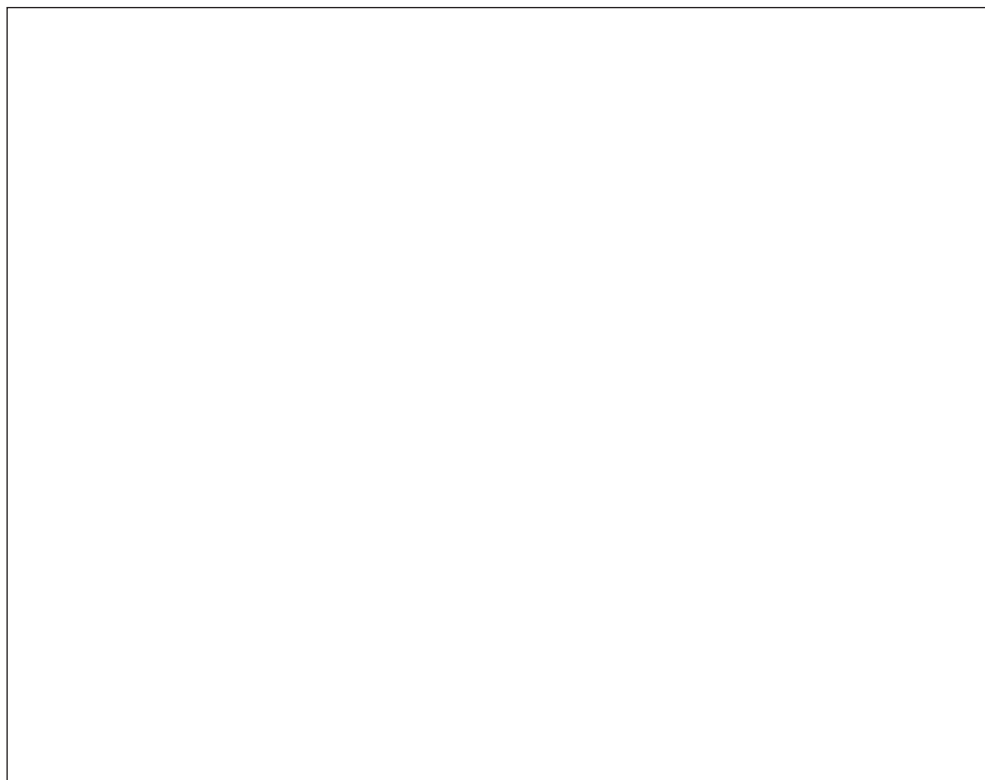
L'aveuglement des "normaux"

Le dernier groupe, celui des "normaux", désigne ceux qui constituent la majorité dans la culture d'entreprise et qui s'y identifient. Handicapés par cette étroite identification, ils sont en général aveugles à la situation particulière et à la détresse des Noirs et des autres minorités dans la compagnie. Même lorsqu'ils comprennent leurs difficultés spécifiques, ils ont pour beaucoup tendance à y rester indifférents. Ils peuvent avoir ce sentiment en partie parce qu'ils ont été conditionnés à percevoir la personne appartenant à une minorité comme une menace contre leurs propres intérêts. Beaucoup d'entre eux sont issus d'un milieu dépourvu d'avantages et sont enclins à voir une personne noire ou un membre d'une autre minorité comme des concurrents, même si cette façon de penser n'est pas fondée. De plus, beaucoup d'entre eux considèrent que leur compagnie en a déjà fait assez ou trop. Ils estiment souvent que les Noirs et les membres d'autres minorités, assistés comme ils le sont par les programmes gouvernementaux destinés à redresser les préjugés et la discrimination passés, ne méritent pas d'être embauchés, en particulier quand tant de normaux qualifiés se trouvent en recherche de travail.

Cette vision des choses est quelquefois partagée, peut-être à un degré grandissant, par certains employés de la compagnie appartenant eux-mêmes à des minorités, y compris par des Noirs. Ce type de croyance reflète une philosophie qui met l'accent sur l'homogénéité, dans une culture où la couleur de peau blanche et le sexe masculin prédominent. Il existe un besoin pour tous les membres de l'entreprise de se présenter comme des normaux et de passer pour tels. Les Noirs, les femmes, les juifs et les autres minorités dotés de différences immédiatement visibles trouvent cela difficile. Ceux qui se rapprochent plus facilement

des critères et valeurs dominants, notamment de la langue, de la façon de s'habiller et de celle de se présenter, pourront trouver plus facile de passer pour des normaux. Ce groupe comprend les minorités blanches, en particulier ceux qui sont presque impossibles à distinguer de la majorité blanche.

Dans un pareil environnement, certaines minorités en quête de statut au sein de l'entreprise peuvent adopter la position de la majorité, notamment une certaine indifférence aux besoins spécifiques des minorités représentées dans l'entreprise. Certains individus issus d'une minorité peuvent consciemment rompre tout lien avec leur



© Alec G. Hargreaves.

Bien que les politiques gouvernementales aient permis à de nombreux Noirs de décrocher des postes de cadres dans de grosses entreprises, beaucoup ont été incapables d'acquérir le pouvoir social qui va tacitement avec le poste.

propre groupe. Et dans un contexte qui devient de plus en plus concurrentiel, des membres de minorités qui luttent pour leur propre progrès peuvent trouver un certain bénéfice – psychologique ou autre – à ignorer ou minimiser l'importance des préoccupations spécifiques des Noirs et des autres.

À cause de la discordance entre les deux pôles que sont une adhésion totale à cette position et l'identité de pairs, les Noirs sont plus sensibles aux limites de cette vision des choses. La plupart d'entre eux se retrouvent donc à tenter de remanier l'idéologie et la culture d'entreprise pour permettre leur propre intégration. Cette démarche finit par

les placer à l'écart du groupe normal. Les membres des groupes minoritaires qui sont Blancs peuvent ne pas souffrir de la même discordance et peuvent donc avoir du mal à faire preuve de tolérance envers des Noirs et d'autres personnes susceptibles d'être perçus comme des marginaux au sein de l'entreprise.

Dans leurs efforts pour adopter l'identité des normaux, ces personnes peuvent exprimer la contrariété que leur vaut la présence noire en discréditant des Noirs à chaque occasion qui leur est donnée. Ils facilitent rarement leur embauche dans leur environnement immédiat et rabâchent les tristes récits de la dernière tentative d'embauche qui aurait mal tourné – des histoires que les initiés et les pairs doivent souvent supporter. Dans leurs conversations sur le sujet, ils aiment souligner l'importance des critères de mérite, de compétence, etc. Les membres du groupe des pairs, conscients de ces accusations implicites visant leur compétence et leur loyauté, sont alors encouragés, si ce n'est contraints, à être plus réservés et plus distants avec les Blancs en général. Ce type d'expériences et les réactions qu'elles provoquent contribuent à renforcer la conception généralement négative qu'ont les pairs de la vie dans l'entreprise. Le fait que ces expériences soient très répandues met souvent les pairs de la périphérie en porte-à-faux dans les efforts qu'ils font pour être promus.

La crainte de trahir les siens

Dans l'entreprise que j'ai étudiée, il n'y avait presque aucun Noir avant la mise en œuvre des politiques d'*Affirmative action*. Il y a trente ans, les Noirs, si tant est qu'ils étaient représentés, occupaient souvent les postes les plus humbles, notamment ceux de concierge, gardien de nuit, portier, garçon d'ascenseur, secrétaire (devant, à l'époque, travailler hors de la vue des autres) ou parfois adjoint au directeur du personnel. Avec l'arrivée des politiques d'*Affirmative action*, la situation a commencé à changer, le lieu de travail à s'ouvrir. En conséquence, les cadres de direction et les chefs de service se sont mis à recruter des Noirs. Cette évolution des choses a permis aux Noirs de négocier leur embauche non seulement sur la base de leurs talents, de leur instruction et de leurs qualités relationnelles, mais aussi de leur couleur de peau. Un des effets importants de l'*Affirmative action*, même si ce n'était pas un de ses buts, fut de donner de la valeur à la couleur de peau noire, et d'aller à l'encontre de son démerite historique.

Petit à petit, les bénéficiaires de cette politique, en particulier les pairs de la périphérie décrits dans ce chapitre, passèrent de préoccupations de groupe, longtemps associées à la libération des Noirs assujettis, à des préoccupations plus individualistes associées au bien-être économique personnel. Ils traversèrent souvent, dans leur vie sociale, une sorte d'enfer lourd de tensions et de risques, dont celui d'essayer

7)- Terme très péjoratif désignant un Noir qui fréquente des Blancs, dérivé des biscuits Oreo, populaires aux États-Unis, qui sont des sablés au chocolat fourrés à la vanille. [NDT]

des critiques et de se faire traiter d'“Oreo”⁽⁷⁾, de “traître” et d'“Oncle Tom”. La plupart réagissaient avec ambivalence aux dilemmes devant lesquels ils se trouvaient, soit en nouant de fortes relations avec les pairs, soit en s'en éloignant activement. Quoi qu'il en soit, ces tensions et ces dilemmes ont ébranlé l'unité noire.

De nombreux cadres noirs avaient une position ambiguë, dont ils se sortaient parfois superficiellement en passant d'un code à l'autre. Selon la question soulevée et le public, ils pouvaient se comporter d'une façon particulariste au point de vue racial en privé, tout en adoptant un mode de comportement plus majoritaire en public. La plupart d'entre eux avaient un vif désir d'être intégrés dans l'entreprise à part entière et de remplir les critères que tous les autres étaient censés remplir. Pourtant, dans leur travail, beaucoup étaient confrontés à toutes sortes de réactions – d'un encadrement efficace et d'un accueil à bras ouverts à des regards froids, hostiles, à une discrimination raciale persistante.

Alors que les attaques contre l'*Affirmative action* se font de plus en plus efficaces, de nombreux cadres noirs sont aujourd'hui désillusionnés et inquiets. Avec le temps, l'aliénation a usé les personnes qui, de plus en plus isolées sur le lieu de travail, se sont rapprochées de ce que j'appelle les pairs du noyau. Là, en réaction aux perceptions d'un cadre de travail peu réceptif, ils peuvent se replier sur eux-mêmes, devenir introspectifs, tout en se sentant poussés à participer à la division purement raciale qui règne dans tant d'environnements de travail actuellement⁽⁸⁾.

8)- Ellis Cose, *op. cit.*

Des positions sociales insécurisées

Ce type de comportement a souvent un coût social, et aggrave encore les problèmes déjà existants au travail. Dans le cadre de l'entreprise, les Noirs qui deviennent aussi isolés forment souvent un groupe à part, qui occupe un ghetto social dans les échelons inférieurs de la hiérarchie. Vue de cette perspective, quand d'aventure une personne noire réussit, sa promotion risque d'être accueillie avec cynisme plutôt qu'avec des éloges sans réserve ; l'ambiguïté est souvent de mise. Parmi ceux qui sont fortement associés aux pairs, selon la façon dont ils portent leur succès, des épithètes comme “Noir de service” ou “traître” pourront être chuchotés dans leur dos. Bien que les politiques et la pression gouvernementales aient permis à de nombreux Noirs de décrocher des postes de cadres dans de grosses entreprises – et pour la plupart ils remplissent leurs fonctions avec une réelle compétence – beaucoup ont été incapables d'acquérir le pouvoir social qui va tacitement avec le poste, ainsi que le sentiment relatif de sécurité dont beaucoup de leurs homologues blancs jouissent comme allant de soi.

De plus, dans une économie qui change et sur un lieu de travail de plus en plus compétitif, l'incertitude domine souvent, étouffant les sentiments de générosité et d'empathie envers ceux qui sont le plus sou-

vent marginalisés et exclus. Réaliser l'objectif non encore pleinement atteint de la pleine intégration des Noirs s'annonce extrêmement difficile. Cela ne pourra être mené à bien sans le soutien et l'engagement actif des initiés – des normaux éclairés dotés d'une forte capacité d'empathie pour les personnes différentes –, qui entreprennent avec bonne volonté une tâche sociale parfois décourageante – en les recrutant, en les accueillant, en se liant d'amitié avec elles et en les encadrant avec attention. En soutenant activement les niveaux de présence noire sur le lieu de travail, ces personnes-là, libérales sur le plan social, avaient parfois le même engagement que si elles remplissaient une sorte de mission – et c'était le cas de beaucoup. Leur but collectif, même s'il n'était pas déclaré, était de faire progresser notre société en favorisant l'accès des Noirs à des positions clés, aidant au processus de l'intégration et de l'égalité raciale. Dans le contexte actuel politiquement et socialement compétitif, il peut sembler déplacé, voire "ringard" même, de jouer ce genre de rôle, perçu comme une survivance de l'ère charitable d'il n'y a pas si longtemps. Les personnes qui aidaient hier les Noirs ont beaucoup moins de visibilité sur le lieu de travail aujourd'hui.

Pour atteindre le but louable de l'égalité des chances, le véritable défi est d'arriver à édifier, encourager, cultiver – en un mot développer – le groupe des initiés, y compris celui des Noirs qui ont grimpé dans la hiérarchie de l'entreprise. Tout cela à une époque où beaucoup ont l'impression que le gâteau économique se rétrécit, où l'on invoque des notions et des mesures du mérite souvent ambiguës, et où les Noirs sont parfois dépeints comme indignes d'un bon encadrement ou d'un coup de pouce. Sans le plein engagement de ces alliés dans la lutte pour la justice sociale, les Noirs et les autres minorités resteront marginalisés, ce qui créera encore plus de tensions sur le lieu de travail. ◀

Traduit de l'anglais par Mona de Pracontal



James Cohen, "Communauté et citoyenneté : le double visage de la conscience noire"
▶ Dossier *Des Amériques noires*, n° 1213, mai-juin 1998

Manning Marable, "La crise contemporaine de l'Amérique noire"
▶ Dossier *Fragments d'Amérique. Migrants et minorités aux USA*, n° 1162-1163, février-mars 1993