

Harvard n'avait pas vu ça depuis... 1636. Pour la première fois de son histoire, la plus célèbre université américaine a décidé, le 9 février, de [confier](#) les rênes du [pouvoir](#) à une femme. La tâche de la future présidente, Drew Gilpin Faust, une historienne de 59 ans, est de deux ordres : [gère](#)

[r](#)
douze facultés, un budget annuel de 3 milliards de dollars et un fonds de près de 30 milliards ; et

[panser](#)
les plaies ouvertes par son polémiste prédécesseur, Lawrence Summers, qui avait déclenché une guerre civile au sein de l'établissement en déclarant que les femmes étaient moins aptes aux

[mathématiques](#)

et aux

[sciences](#)

que les hommes.

Panser les plaies ? Voilà une chose que les femmes savent [faire](#) ! Sans la fureur provoquée par M. Summers, le Pr Faust aurait-elle été choisie pour

[diriger](#)

Harvard ? La question restera sans réponse. Spécialiste de la guerre de Sécession, et du rôle qu'y ont joué les femmes, Drew Gilpin Faust a confié au

New York Times

le conseil que lui donnait sa mère, lorsqu'elle était enfant :
"C'est un monde d'hommes, ma chérie, et plus tôt tu le comprendras, mieux tu te porteras."

Elle l'a compris assez vite. Elle n'a pas pu

[suivre](#)

ses frères à Princeton, car à l'époque l'Université n'acceptait pas les filles. L'un de

[ses](#)

frères la décrit comme

"ambitieuse" : "Elle a toujours voulu

accomplir

des chos

es."

Elle a fini par

conquérir

un bastion masculin. L'ironie veut que ce soit, en partie, pour ses qualités féminines - ou considérées comme telles.

Existe-t-il une approche féminine du [pouvoir](#) ? Les femmes ont tendance à le [penser](#) . Les hommes sont plus sceptiques. Dans les pays occidentaux, la multiplication des femmes prêtes à [accéder](#) au

[er](#) sommet, en

[politique](#)

et dans l'entreprise - même si ce nombre reste très minoritaire -, permet aujourd'hui de

[tester](#)

quelques

[idées](#)

reçues, avec une mise en garde que formule l'anthropologue Françoise Héritier :

"Un leader féminin n'a pas de qualités fondamentalement différentes de celles d'un leader masculin."

Les cerveaux des deux sexes fonctionnent de la même manière. La hiérarchie des sexes est un fait non pas biologique mais culturel, expliquait-elle récemment dans

Le Monde 2

, puis dans un chat sur le site interactif du

Monde

. Au cours de l'histoire de l'humanité, les diverses civilisations

"ont construit avec une force inouïe un modèle d'infériorité, y compris dans la tête des femmes.

La domination masculine constitue un modèle universel qui régit l'ensemble de nos

[société](#)

s".

Les femmes ont une autre conception du pouvoir

Même la présidente lettone [Vaira Vike-Freiberga](#) , qui se définit "*d'abord comme un [être](#) humain*"

et considère que

"le leadership n'est ni masculin ni féminin"

, reconnaît, d'après sa porte-parole, qu'

[être](#)

une femme

"peut

[aider](#)

en matière de marketing politique"

. La plupart des femmes au

[pouvoir](#)

revendiquent ouvertement la différence, comme Michelle Bachelet, dont l'arrivée à la présidence du

[Chili](#)

, le 11 mars 2006, a entraîné

"une véritable révolution culturelle"

en rompant avec le

[style](#)

"patriarcal"

de son prédécesseur, Ricardo Lagos, si l'on en croit Marta Lagos, directrice de l'institut de sondage Mori à Santiago. Pédiatre de formation, mère de

[famille](#)

, divorcée, socialiste, la présidente Bachelet aime

[tenir](#)

de grandes réunions avec tous ses ministres, consulte beaucoup avant de

[décider](#)

, part en

[week-end](#)

avec des collaborateurs et surtout des collaboratrices. Ses compatriotes, elle en est convaincue, voulaient

"un nouveau type de leadership, celui qu'une femme symbolise"

. Elle est certaine que les femmes font de la politique autrement :

"Elles ne briguent pas le

[pouvoir](#)

pour le

[pouvoir](#)

, mais pour la mission qu'elles accomplissent. Elles veulent un pays performant, mais aussi plus accueillant et plus solidaire."

Ouvertement féministe elle aussi, [Maria Teresa](#) Fernandez de La Vega, numéro deux du gouvernement espagnol depuis mars 2004, ne nie pas le poids de l'éducation dans l'approche féminine du

[pouvoir](#) , mais constate : *"Nous, les femmes, apportons une vision distincte. Nous sommes mieux préparées à*

[partager](#)

, à

[vivre](#)

ensemble, à

[résoudre](#)

les conflits. C'est une

[culture](#)

qui nous vient de la sphère privée,

[écouter](#)

,

[inclure](#)

et non pas

[exclure](#)

. Nous avons un sens pratique des choses qui fait que nous nous concentrons sur la solution d'un problème, sur la recherche de ce qui nous unit plutôt que ce qui nous sépare."

Les femmes au [pouvoir](#) n'aiment pas s' [entourer](#) de femmes

Grande nouveauté par rapport à la génération précédente, les femmes de [pouvoir](#) du XXIe

siècle se revendiquent comme telles, affichent leur féminité, font de leur héritage culturel un atout plutôt qu'un handicap. Qui a oublié la couronne de tresses blondes et les talons aiguilles de l'ex-premier ministre ukrainienne Ioulia Timochenko ? Elles se définissent comme "mères"

lorsqu'elles le sont, voire comme

"grands-mères"

aux Etats-Unis, où l'on a souvent une longueur d'avance. Elles tentent d'

[aider](#)

leurs collaborateurs à

[concilier](#)

travail et famille - on ne commence pas une réunion à 20 heures ! Elles cherchent souvent à

[faire](#)

de la place à d'autres femmes, donc à

[ancrer](#)

ce

[pouvoir](#)

fraîchement conquis, ce qui ne fut pas du tout la préoccupation d'une Golda Meir ou d'une Margaret Thatcher. Exceptions dans un monde d'hommes, celles-ci ne considéraient pas comme une priorité d'

[élargir](#)

le cercle féminin : elles avaient suffisamment à

[faire](#)

pour s'

[imposer](#)

elles-mêmes.

Fini le temps de la femme dominatrice à la tête de bataillons de crânes chauves et de costumes gris. Michelle Bachelet a formé un gouvernement paritaire avec dix femmes. Hillary Clinton s'entoure de femmes depuis longtemps, Ségolène Royal a une équipe mixte. A peine élue à la présidence du Medef en 2005, [Laurence Parisot](#) a nommé sept femmes au conseil exécutif, sur 45 membres, et placé des femmes dans sa garde rapprochée et à la tête des commissions de l'organisation patronale. L'équipe de direction élargie de

[Pat Russo](#)

, PDG de Lucent-Alcatel, compte 30 % de femmes. Nommée ministre de l'environnement par

[Helmut Kohl](#)

en 1990,

[Angela Merkel](#)

avait été stupéfaite par une question du chancelier sur sa capacité à "s'

[entendre](#)

avec des femmes"

. Bien sûr qu'elle le pouvait. Aujourd'hui chancelière, sa garde rapprochée est si majoritairement féminine qu'on la surnomme outre-Rhin le "girls camp"

.

Gloria Macapagal-Arroyo, présidente des [Philippines](#) , a mis un point d'honneur à [nommer](#) une volée de femmes ambassadeurs dans les pays asiatiques dirigés par des hommes. Le gouvernement espagnol - huit hommes, huit femmes - se fait fort de

[nommer](#)

des femmes aux postes importants du secteur public. Anne Lauvergeon, patronne du groupe

[nucléaire](#)

[Areva](#)

, n'a, elle, pas placé de femmes aux postes-clés de son groupe, mais s'est engagée à ce qu'en 2007 50 % des personnes recrutées soient des femmes. Et elle a créé des crèches d'entreprise. Comme beaucoup de femmes en France, Anne Lauvergeon souffre du "syndrome du quota" : plutôt

[rester](#)

seules que d'

[essuyer](#)

des échecs dus à des promotions artificielles. L'intégration des femmes dans l'

[industrie](#)

, disait-elle en 2006,

"on va la

[conduire](#)

de manière progressive, non discriminatoire et sans quotas"

.

Ayant fait elles-mêmes l'expérience de la discrimination, les femmes sont plus sensibles à l'argument de la diversité étendue aux minorités ethniques : "*Servir la diversité, c'est [servir](#) la cause de femmes*"

, déclare Laurence Parisot à *Challenges*

Les femmes au [pouvoir](#) sont "moins perso"

Elles préfèrent [consulter](#) , [solliciter](#) , [écouter](#) avant de [décider](#) . Laurence Parisot "*se nourrit des réflexions des autres avant de*

[faire](#)

son propre cheminement"

, dit une proche collaboratrice.

"*J'écoute tous les*

[points de vue](#)

, je crois au travail d'équipe

, affirme Pat Russo.

Il n'y a pas de réussite individuelle

."

La méthode passe parfois pour de la tergiversation : la gestion "féminine" de Michelle Bachelet a été très critiquée lors de son premier gros défi, la révolte étudiante de la fin 2006 : trop de dialogue, pas assez de leadership !

"*Toute revendication ne doit pas*

[être](#)

perçue comme un problème

, a-t-elle rétorqué.

Il ne faut pas

[avoir](#)

peur des mobilisations, des protestations et des différences."

En réalité, les femmes en position de responsabilité ne dédaignent pas "aller au contact", [crever](#)

les abcès.

"Rien ne perturbe si on parle"

, plaide Anne Lauvergeon.

"Je crois dans les vertus de la discussion directe, autour de la table familiale comme autour de la table du conseil"

, a expliqué Carly Fiorina, ex-PDG de Hewlett-Packard, à propos de ses rapports houleux avec son conseil d'administration, qui finit par

[avoir](#)

sa peau en 2006.

Consulter n'exclut pas [faire](#) acte d'autorité. En [Poitou-Charentes](#), beaucoup de ceux qui ont côtoyé la présidente de région évoquent son

[mode](#)

de décision

"autoritaire"

. Explication d'un syndicaliste :

"Ségolène a mis vingt ans à s'

[imposer](#)

dans la région. A force d'

[affronter](#)

des réactions machistes, cela a fini par

[renforcer](#)

sa volonté d'autorité."

La femme au [pouvoir](#) est plus douce

Non, la femme au [pouvoir](#) n'est pas une [tendre](#). Certaines parviennent à [allier](#) douceur et fermeté : opposée à l'énergie nucléaire et à l'adhésion de la

[Finlande](#)

à l'

[OTAN](#)

, Tarja Halonen, présidente de Finlande, s'est montrée très déterminée sur ces deux causes.

"Ce sont à mon sens des valeurs douces, plutôt féminines

, fait

[valoir](#)

[Pertti Timonen](#)

, politologue à l'université de Tampere, en Finlande,

mais sa fermeté sur ces deux sujets lui a donné un caractère masculin. C'est finalement ce mélange de valeurs douces et de détermination qui fait sa popularité."

Mais lorsque la fermeté porte sur des valeurs "dures", la férocité de leur détermination surprend. C'est sur cet aspect-là que les critiques iront [dénicher](#) des surnoms : l'inoubliable "Dame de fer" que fut M

me

Thatcher a ouvert la voie à la "Dame de

[granit](#)

" pour

[Nancy](#)

Pelosi, nouvelle présidente américaine de la Chambre des représentants, la "Dame de glace" pour la moins chaleureuse Carol Galley, de Merrill Lynch, "Kamikaze Pat" pour Pat Russo la dégraisseur, "Atomic Anne" pour la PDG d'

[Areva](#)

, qui sait aussi se

[révéler](#)

"un excellent boxeur",

d'après Raymond Lévy, ex-PDG d'Usinor, "Drew la tronçonneuse" pour la nouvelle présidente de Harvard, qui avait réduit d'un quart les effectifs du personnel de sa faculté, sans

[oublier](#)

"la Vierge en culotte de fer", compliment, sans doute, de Salman Rushdie à Benazir Bhutto, ex-premier ministre du

[Pakistan](#)

. Magdalena Alvarez, ministre espagnole de l'équipement, est devenue "Mandalona", du verbe espagnol

mandar

, qui veut

[dire](#)

[commander](#)

... La liste est inépuisable.

Toutes "*dures*" qu'elles soient, elles ont du mal à [masquer](#) leurs états d'âme. La "Dame de fer" a laissé [mourir](#) dix grévistes de la

faim de l'IRA, mais n'a pu

[retenir](#)

ses larmes en public lorsque son fils a été porté disparu dans le désert (il a été retrouvé). Carly Fiorino a avoué sans honte, à la télévision,

[avoir](#)

été

"*blessée*"

, voire

"*dévastée*"

par son éviction.

Les femmes au [pouvoir](#) se tirent dans les pattes

En réalité, plus elles montent, plus elles ont besoin de solidarité. Ruth [Bader](#) Ginsburg, seule femme désormais à la Cour suprême américaine, a confié à des étudiants en droit qu'elle se sentait *"très*

seule"

dep

uis le départ de sa collègue Sandra Day O'Connor, qui a quitté la Cour pour s'

[occuper](#)

de son mari atteint de la maladie d'

[Alzheimer](#)

. Il manque à ses huit collègues masculins, a-t-elle poursuivi,

"certaines sensibilités"

. Ensemble, le message qu'elles faisaient

[passer](#)

était :

"Voilà deux femmes. Elles ne se ressemblent pas. Elles ne votent pas toujours de la même manière. Mais elles sont deux femmes."

La juge Ginsburg touche là un point important : la masse critique. Seule dans une direction collective, une femme reste une exception et parvient rarement à [imposer](#) un autre mode de fonctionnement. En

[Nouvelle-Zélande](#)

, pendant un an jusqu'en août 2006, tous les postes politiques-clés (premier ministre, gouverneur général, présidente du Parlement, chef de la Cour suprême) ont été détenus par des femmes, et personne ne s'en est plaint. Très solidaires et complices, les femmes du gouvernement espagnol ont cette force d'

[être](#)

huit, à tel point que, dans leur euphorie, elles se laissèrent

[convaincre](#)

par Vogue de

[poser](#)

, quelques mois après leur entrée en fonctions, habillées par des couturiers branchés. Façon de

[dire](#)

:

"Voilà, on est nombreuses, on peut se"

[permettre](#)

de"

[faire](#)

des trucs de filles"

, mais qui fut diversement apprécié par le reste de la classe politico-médiatique. Les Espagnoles relèvent que, au bout de trois ans, la complicité des ministres femmes ne s'est pas étendue à la partie masculine du gouvernement.

Les femmes au [pouvoir](#) savent "se vendre"

Faux. A quelques exceptions près, le savoir-faire va rarement de pair avec le [faire savoir](#), et encore moins le faire-valoir, point faible des femmes au

[pouvoir](#)

. Peur d'en

[faire](#)

trop, d'

[agacer](#)

les collègues masculins. Carly Fiorina regrette aujourd'hui d'

[avoir](#)

été très présente sur le front médiatique lorsqu'elle était PDG, visibilité qui lui a été reprochée.

En 1998,

[le magazine](#)

américain de la nouvelle économie, Fast Company, avait demandé à treize dirigeantes d'entreprise leur opinion sur les différences entre hommes et femmes au

[pouvoir](#)

: la plupart estimaient que tant que les femmes ne seraient pas aussi agressives que les hommes, notamment dans la manière de

"se vendre"

, elles resteraient une infime minorité.

Une femme au [pouvoir](#) ne peut pas [avoir](#) d'enfants

Refuge jalousement protégé, la famille a ses avantages et ses contraintes : source d'équilibre et de réconfort, elle prend du temps et de l'énergie. Pour la sociologue Dominique Méda, il faut

[distinguer](#)

les mères des femmes sans enfant. Non pas en raison de leur sensibilité mais de leur disponibilité.

"Une femme sans enfant peut davantage se

[comporter](#)

comme un homme"

, dit-elle.

"Une mère, jamais."

Voilà l'un des freins à l'ascension des femmes : à l'heure où s'entretiennent les réseaux - fin de journée, week-ends -, les mères préfèrent

[voir](#)

leurs enfants.

"Entre un

[dîner](#)

en ville et les enfants, il n'y a pas photo"

, observe Anne Lauvergeon, qui en a deux, petits, et avait établi son réseau avant de les

[avoir](#)

. Ségolène Royal a fait l'inverse : elle se lance à l'assaut du

[pouvoir](#)

une fois le gros de ses enfants élevés. Dans tous les cas de figure, sans le soutien du mari, moral et logistique, une mère de famille au

[pouvoir](#)

a peu de chances de

[réussir](#)

. Les huit hommes du gouvernement espagnol totalisent vingt-quatre enfants, les huit femmes seulement cinq. C'est sûrement un signe.