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 : gérer 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 polémique 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 choses."

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 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 populari té."*

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 dégraisseuse, "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"* depuis 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.