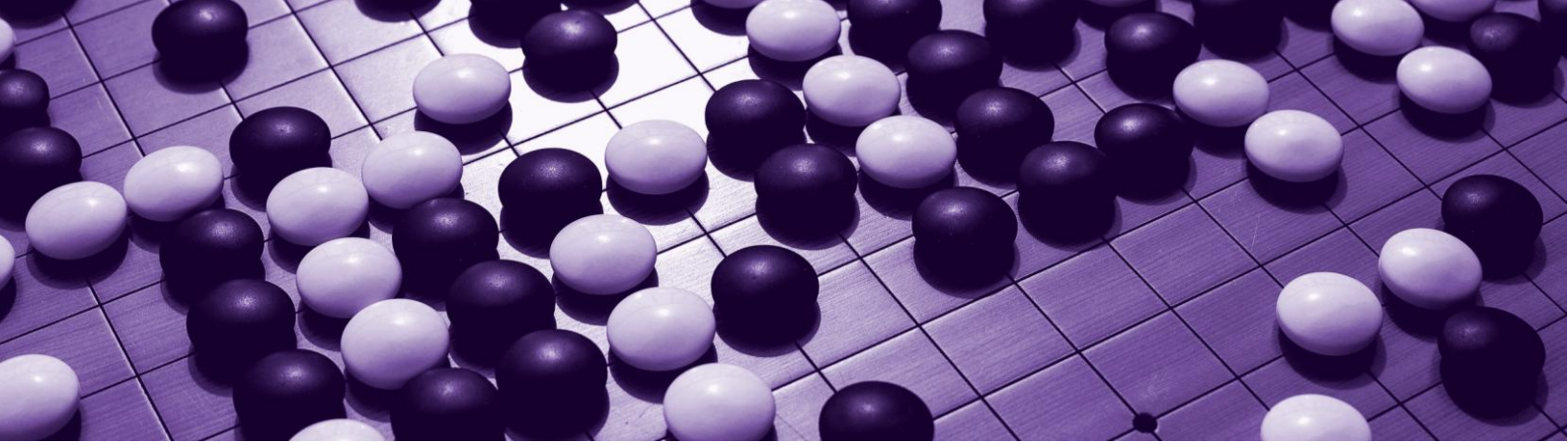


ARTICLE | Novembre 2026

Parité : le dilemme du prisonnier qui fabrique le doute des femmes

Les femmes reprennent peu d'entreprises et choisissent plus volontiers des postes de dirigeante salariée. Nous y voyons l'effet d'obstacles matériels et de biais, formels et symboliques, qui rendent l'audace coûteuse et l'adaptation rentable. La situation a la structure d'un dilemme du prisonnier, dont on ne sort que par des règles communes.

En bref

- Seuls 17 % des repreneurs d'entreprises d'au moins un salarié sont des femmes. Un moindre goût du risque l'explique mal.
- Les obstacles sont d'abord matériels : apport, financement et succession. S'y ajoutent des biais, dans la reprise comme dans l'entreprise : banquiers, cédants, managers et entourage font payer l'audace plus cher à une femme qu'à un homme.
- Chacune a donc intérêt à s'adapter plutôt qu'à porter le sujet seule ; si toutes font ce calcul, rien ne change. C'est un dilemme du prisonnier. Le « doute des femmes » y apparaît comme une prudence apprise : l'expérience leur a montré que l'audace leur coûte plus cher qu'aux hommes.
- La sortie passe par des règles communes : rendre visibles les décisions, changer les gains des décideurs, protéger celles qui bougent les premières et coordonner les acteurs.

Lors de la restitution de notre étude *Seuls & Semblables*[1], une dirigeante nous a fait part d'un constat. Bien qu'elle pousse des femmes vers la reprise d'entreprise, peu se lancent dans l'aventure. Nos entretiens suggèrent en outre que les femmes prennent plus volontiers des postes de directrice générale salariée.

L'échantillon de notre étude reflète ce même constat. Les huit dirigeantes que nous avons interrogées sont salariées ou successeures. Aucune n'a créé ni repris son entreprise, tandis que neuf de nos treize dirigeants l'ont fait. Vingt et un entretiens ne font pas un échantillon représentatif, mais les chiffres de la statistique nationale vont dans le même sens. Les femmes réalisent un peu plus

d'une reprise sur trois (36 % en 2022), une part stable depuis dix ans, mais il s'agit surtout de très petites entreprises[2]. Parmi les repreneurs d'entreprises d'au moins un salarié, elles ne représentent que 17 %[3]. Pour les PME, les données sont plus rares et plus anciennes. Les femmes ne représentaient en 2018 que 7 % des repreneurs adhérents de l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires (C.R.A), spécialisée dans les entreprises de 2 à 50 salariés[4].

L'explication courante invoque un moindre goût du risque chez les femmes. L'écart de prise de risque entre femmes et hommes existe dans certaines expériences, mais il est faible, et les comportements des hommes et des femmes se recouvrent très largement[5]. Nous défendons une autre lecture. Des obstacles matériels, renforcés par des biais, formels et symboliques, rendent l'audace coûteuse et l'adaptation au statu quo rentable. La situation résultante peut s'analyser comme un dilemme du prisonnier, où chacune fait le choix individuel le plus sûr pour elle et où toutes y perdent.

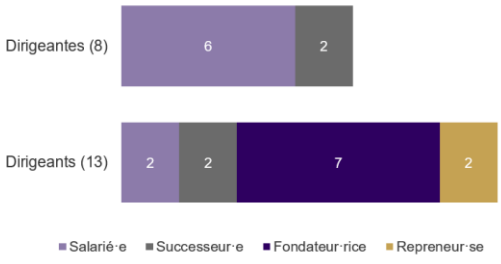
Reprendre une entreprise : des obstacles d'abord matériels

Reprendre une PME suppose un apport, alors même que l'écart de patrimoine entre femmes et hommes a augmenté en France et est passé de 9 % à 16 % du patrimoine individuel moyen entre 1998 et 2015, quand on tient compte de qui possède quoi au sein des couples[6]. Une dirigeante de notre étude aurait voulu diriger une PME en tant qu'actionnaire, mais ses fonds ne le lui permettaient que dans une petite entreprise : elle aurait aimé que la sienne soit « plus petite pour être actionnaire majoritaire ». Il faut ensuite convaincre un banquier. Or 53 % des repreneuses citent la recherche de financement parmi leurs principales difficultés, contre 34 % des repreneurs[7]. La Garantie Égalité Femmes de France Active, conçue pour les entrepreneuses, est réservée aux demandeuses d'emploi et aux femmes en situation de précarité, et plafonnée à 50 000 € garantis[8]. C'est un outil pensé pour la petite création, sans rapport avec le rachat d'une PME, dont la valeur se compte en centaines de milliers d'euros[9].

LA REPRISE

Les femmes vont peu vers la reprise et les obstacles sont d'abord matériels

NOS 21 DIRIGEANTS, PAR STATUT



Aucune des huit dirigeantes n'a créé ni repris son entreprise.
Neuf des treize dirigeants l'ont fait.

CE QUI FREINE LA REPRISE

17 %	des repreneurs d'entreprises d'au moins un salarié sont des femmes (2025)
16 %	d'écart de patrimoine entre femmes et hommes en 2015, contre 9 % en 1998
53 %	des repreneuses citent le financement parmi leurs principales difficultés, contre 34 % des repreneurs
50 000 €	garantis au plus par la Garantie Égalité Femmes

Sources : Seuls & Semblables (2026) ; Bpifrance Le Lab (2025) ; Frémeaux et Leturcq (2020) ; DGE et Bpifrance (2025) ; France Active (2025).

Seuls & Semblables | LYVE Advisory

Reste la succession. Dans les familles d'indépendants, l'entreprise revient de préférence aux fils, surtout aux aînés, et les filles reçoivent plutôt des compensations, ont montré les sociologues Céline Bessière et Sibylle Gollac[10]. Une fille reprend surtout quand elle n'a pas de frère. Les filles uniques reprennent l'activité de leurs parents presque aussi souvent que les fils aînés, alors que dans une fratrie mixte, « le genre prime sur le rang dans la fratrie »[11]. Une successeure de notre étude se demande d'ailleurs ce qu'elle aurait fait si elle n'avait pas été « la fille de ».

Ces obstacles matériels cachent des biais. Le patrimoine se construit dans des arrangements familiaux qui avantagent les hommes. Le financement dépend du jugement que portent le banquier et le cédant sur la « crédibilité » du projet, et une étude portant sur quatorze reprises par des femmes (filles du cédant, salariées, repreneuses extérieures) montre que les stéréotypes de genre pèsent sur la construction de leur légitimité tout au long du processus[12]. Ces obstacles échappent à la statistique publique, puisque l'Insee ne comptabilise plus les reprises d'entreprises depuis 2006[13] et que la part des femmes parmi les repreneurs n'est connue que par des enquêtes, qui ne couvrent qu'une partie des reprises.

Le poste de dirigeante salariée n'exige ni apport ni accès aux cédants. Le préférer à la reprise est donc une première forme d'adaptation aux obstacles. Il faut en revanche y être nommée, au terme d'une série de décisions prises par d'autres (augmentations, évaluations, promotions). Ces mêmes décisions construisent les atouts qu'exige une reprise : l'apport, l'expérience d'une activité opérationnelle et la crédibilité auprès d'un banquier. Les biais qui freinent les carrières pèsent donc aussi, en amont, sur la reprise.

Prendre la parole ne suffit pas quand la réponse dépend de qui parle

Les femmes ne demandent pas moins que les hommes. Dans une enquête menée auprès d'environ 4 600 salariés australiens, elles demandent une augmentation aussi souvent qu'eux à temps de travail égal, mais l'obtiennent moins souvent, dans 15 % des cas contre 20 % pour les hommes, à caractéristiques comparables[14]. Demander a aussi un coût social. Dans une série d'expériences menées à Harvard, les candidates qui négociaient leur rémunération étaient plus pénalisées que les candidats. Les évaluateurs se disaient moins disposés à travailler avec elles et les jugeaient moins sympathiques et plus exigeantes[15]. Proposer une idée ne rapporte pas davantage. Un homme qui suggère une amélioration à son équipe gagne en statut et en chances d'être reconnu comme leader tandis qu'une femme qui prononce exactement les mêmes mots n'en retire rien[16].

Les évaluations écrites vont dans le même sens. Dans une grande entreprise technologique étudiée par la sociologue Shelley Correll, de Stanford, 10 % des évaluations de femmes leur reprochent un style de communication « trop agressif », contre 4 % de celles des hommes. Les femmes reçoivent aussi davantage de remarques vagues ou portant sur leur personnalité et leur façon de communiquer, quand les hommes reçoivent des conseils plus précis, liés à leurs résultats[17]. Une femme qui demande sans obtenir, et dont on évalue le travail en termes flous, finit par conclure que demander coûte plus que cela ne rapporte.

Ces résultats invitent à ne plus attribuer au seul comportement des femmes ce qu'elles n'obtiennent pas. Dire qu'elles ne demandent pas, relèvent Artz, Goodall et Oswald, revient à leur faire porter une

part de la responsabilité des écarts, alors qu'elles demandent autant. Celles qui s'affirment se heurtent en outre à une double contrainte. Trop affirmées, elles sont jugées masculines et peu aimables ; pas assez, on doute de leur compétence[18]. Face à une candidate qui s'affirme, des recruteurs déplacent même leurs critères vers les qualités relationnelles, au détriment de la compétence[19]. À l'inverse, quand une offre d'emploi précise que le salaire se négocie, l'écart de négociation entre hommes et femmes disparaît[20]. Quand les femmes se comportent autrement que les hommes, c'est souvent en réponse aux règles et aux jugements auxquels elles font face.

Biais formels, biais symboliques

Les biais formels s'inscrivent dans les décisions de l'entreprise, et ils peuvent se mesurer. Dans une grande chaîne de distribution nord-américaine, les femmes obtiennent de meilleures notes de performance que les hommes, mais des notes de « potentiel » nettement plus basses, un écart qui explique environ la moitié de leur retard de promotion[21]. Les auteurs identifient deux causes. L'écart est plus fort là où les femmes sont rares dans le management, comme si les managers peinaient à imaginer une femme dirigeante, et il tient aussi à la rétention des talents, sur laquelle nous revenons plus bas.

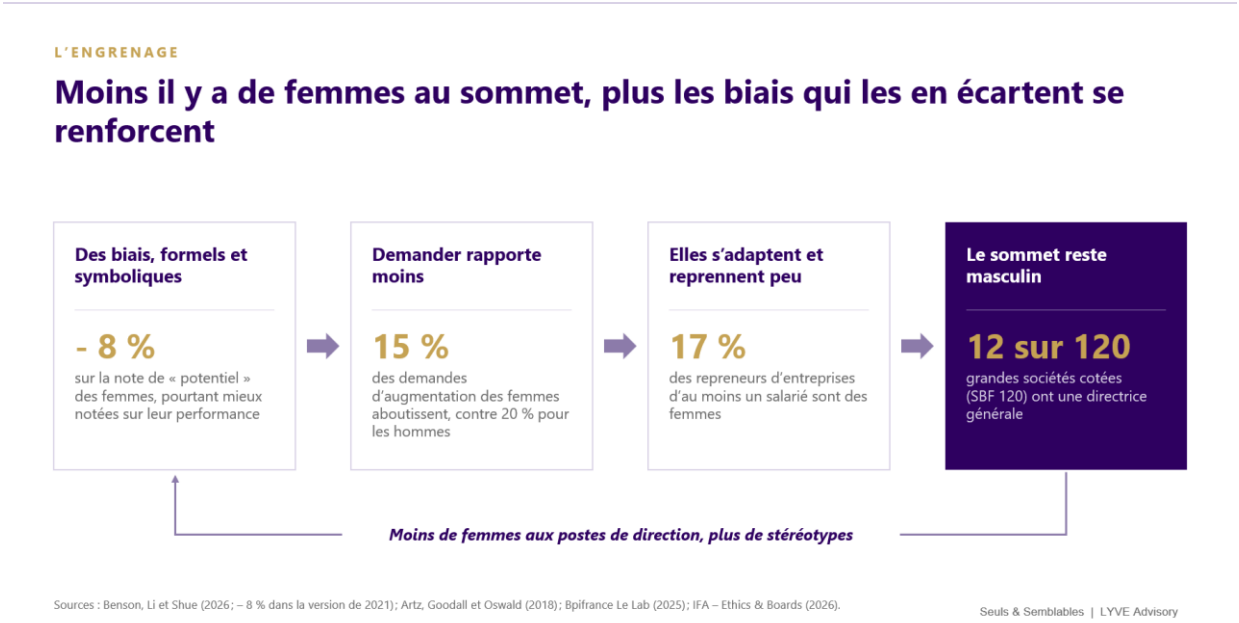
D'autres biais tiennent à l'intérêt des managers. Un manager jugé sur les résultats de son équipe a intérêt à garder ses meilleurs éléments. Il évite de les signaler, les dissuade de postuler ailleurs, retarde leur départ. Les économistes appellent ce comportement le « *talent hoarding* », l'accaparement des talents par leur manager. Dans un grand groupe industriel allemand, trois managers sur quatre reconnaissent le pratiquer, au moins à l'occasion, et quand un manager s'apprête à changer de poste, les candidatures internes de ses collaborateurs augmentent de près de 80 %[22]. Ce verrou peut peser davantage sur les femmes : l'autrice de cette étude estime qu'il pourrait aggraver les inégalités entre femmes et hommes. Dans la chaîne de distribution étudiée par Benson, Li et Shue, plus un manager risque de perdre un collaborateur promu, plus il baisse sa note de potentiel, et il le fait davantage pour les femmes, qui partent moins quand on les écarte d'une promotion[23].

Notre expérience en entreprise en offre une version plus crue : une promotion proposée au collaborateur dont l'entreprise voulait se séparer, et rien pour la collaboratrice dont elle ne voulait pas se passer. Promouvoir quelqu'un pour s'en débarrasser n'apparaît que dans des témoignages de dirigeants : aucune étude ne montre que la pratique soit courante en entreprise[24]. Retenir la collaboratrice l'est davantage. L'entreprise étudiée par Benson, Li et Shue récompense la menace de départ, plus fréquente chez les hommes, par de meilleures notes de potentiel, des promotions et des salaires plus élevés. Les femmes, qui partent moins, n'ont pas cette monnaie d'échange[25].

Les biais symboliques, eux, ne laissent pas de trace écrite. Une dirigeante reçoit du courrier adressé à « Monsieur le directeur », et des visiteurs demandent à l'accueil à « voir le directeur ». Elle se sait sous-estimée, et en tire parfois avantage, parce qu'on la voit « moins comme une menace ». Un dirigeant nous a raconté avoir départagé deux directrices de projet, celle qu'on appelait « la Maman », qui « savait manager », et une directrice « efficace, mais qui ne disait pas bonjour ». Il a promu la première. La psychologie sociale analyse cette situation comme la sanction d'une attente

implicite. On attend d'une femme qu'elle soit bienveillante, et celle qui réussit dans un rôle réputé masculin semble y déroger. On la juge alors moins sympathique. Cette pénalité disparaît néanmoins quand ses qualités relationnelles sont visibles, par exemple quand on la sait mère[26]. La sociologue Rosabeth Moss Kanter décrivait déjà, en 1977, les rôles dans lesquels on enferme les rares femmes d'un groupe d'hommes, dont celui de la « mère » et celui de la femme « de fer »[27].

Une dirigeante, enfin, n'avait jamais postulé à un poste de sa carrière. Restée plusieurs mois sans supérieur, elle a vu son entreprise lancer un recrutement externe « faute de candidat interne ». Il a fallu que des collègues lui disent qu'elle était légitime.



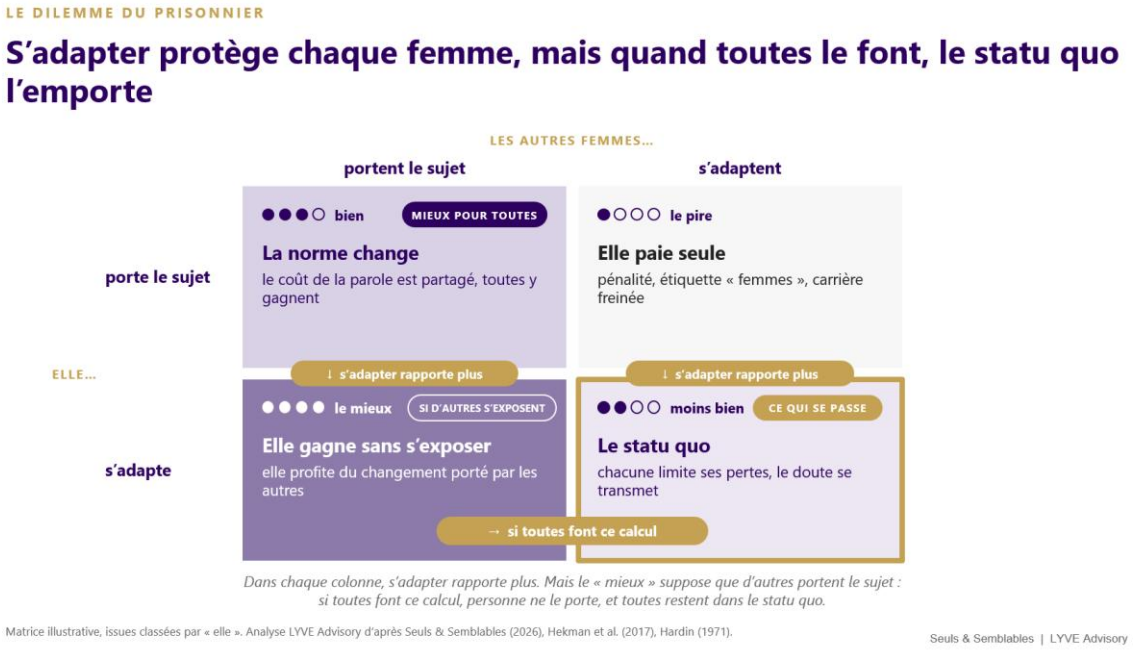
Un dilemme du prisonnier

La théorie des jeux aide à comprendre pourquoi ces comportements persistent alors qu'ils ont un prix. Les femmes y perdent des opportunités et des promotions et dépensent chaque jour de l'énergie à s'ajuster[28]. Les entreprises, elles, se privent de talents et de performance[29]. Dans le dilemme du prisonnier, deux complices interrogés séparément ont chacun intérêt à dénoncer l'autre, quoi que fasse ce dernier. Ensemble, ils écopent pourtant d'une peine plus lourde que s'ils s'étaient tus. La même structure se retrouve avec un grand nombre de joueurs. Chacun a intérêt à laisser les autres supporter le coût d'une action dont tous profiteraient, si bien que l'action n'a pas lieu, ou trop peu. C'est la logique de nombreux problèmes d'action collective[30].

Prenez une femme cadre ou dirigeante. Elle a le choix entre deux attitudes. Porter le sujet, c'est-à-dire agir pour toutes : signaler un biais, réclamer une candidate sur une liste ou soutenir publiquement une autre femme. Ou s'adapter : faire avec les règles telles qu'elles sont, sans les contester. Si elle porte le sujet seule, elle en paie le prix. On la juge revendicative, on la réduit à l'étiquette « femmes », et son évaluation peut en pâtir[31]. Si d'autres le portent, elle profite du changement sans s'exposer, car une règle qui change profite à toutes, y compris à celles qui se sont tues. Dans les deux cas, s'adapter lui rapporte davantage, ce que la théorie des jeux appelle une stratégie dominante. Mais si toutes font ce calcul, rien ne change, et chacune se retrouve moins bien

lotie que si toutes avaient porté le sujet ensemble et en avaient partagé le coût. Demander pour soi une augmentation ou une promotion suit une logique voisine : les demandes des autres ne lui rapportent rien directement, mais chacune peut rendre la suivante moins coûteuse.

Le tableau ci-dessous classe les quatre issues possibles du point de vue d'une femme. Les obstacles matériels et les biais, formels et symboliques, en fixent les gains. Ce sont eux qui rendent la prise de parole coûteuse et l'adaptation sûre. Ce que l'on appelle le doute des femmes est, dans ce modèle, une anticipation apprise signal après signal, celle d'un coût plus élevé et d'un gain plus faible que pour un homme qui ferait la même démarche. Cette anticipation n'a rien d'irrationnel. Chez les conseillers financiers américains, par exemple, une femme est plus durement sanctionnée qu'un homme pour une faute comparable[32].



Nos entretiens en donnent des illustrations. Cinq des huit dirigeantes interrogées ont abordé le sujet d'elles-mêmes ou à partir de leur vécu[33]. L'une décrit un milieu qui « vous fait comprendre qu'il faut vous taire », une autre constate qu'« on [la] sous-estime », une troisième a porté le sujet et « mis huit ans à obtenir un comité de direction mixte ». La première refuse pourtant d'être assignée au sujet : « ce n'est pas le bon angle », « je ne supporte plus les trucs entre nanas ». Une autre dirigeante juge que la parité n'est « pas forcément un bon critère de décision ». Ce refus est une stratégie rationnelle dans le cadre du dilemme identifié précédemment. Les psychologues qui ont étudié ce comportement dans les milieux très masculins y voient une manière de se protéger d'un stéréotype qui pèse sur tout le groupe, donc une conséquence de la discrimination plutôt qu'une de ses causes[34]. Aucun des cinq dirigeants interrogés sur la parité ne relie le sujet à sa propre trajectoire : « pas une question, pas un sujet ». Pour eux, le sujet ne coûte rien, et il reste donc invisible.

La reprise obéit au même mécanisme, à une autre échelle. Celle qui se lance est jugée par le banquier, par le cédant, par ses pairs et par son entourage. Rares, les repreneuses y sont des « tokens » au sens de Kanter : très visibles, et ramenées à des stéréotypes qui pèsent sur leur légitimité tout au long du processus. Ces jugements passent pourtant inaperçus, et l'explication courante demeure le

manque d'audace, qui renvoie chacune à son courage individuel et laisse le système intact. Chaque reprise réussie par une femme peut rendre la suivante plus crédible, mais la première en paie seule le prix : choisir le poste salarié revient, ici aussi, à laisser à d'autres le coût d'ouvrir la voie.

Les décideurs jouent un jeu de même structure. Chacun a intérêt à reconduire le profil qui le rassure, ce que Kanter appelait la « reproduction homosociale », un mécanisme qui a depuis été mesuré[35]. Si chaque manager perd à laisser partir ses meilleurs éléments, tous gagneraient à ce que chacun le fasse, car les salariés jusque-là retenus décrochent plus souvent le poste que les autres candidats quand ils peuvent enfin postuler[36]. Entre managers aussi, personne ne bouge le premier. Les hommes auraient pourtant moins à perdre que les femmes à porter le sujet. Dans une expérience, une dirigeante qui recrute une candidate en invoquant la mixité de l'équipe est jugée moins compétente alors qu'un dirigeant qui fait un choix comparable ne l'est pas[37]. Pour les hommes, porter le sujet n'est peut-être même pas un dilemme, ce qui en fait des alliés tout désignés pour bouger les premiers.

Une règle commune peut changer les gains de ce jeu. C'est l'objet de la loi Rixain, qui impose depuis le 1er mars 2026 aux entreprises d'au moins 1 000 salariés 30 % au moins de chaque sexe parmi leurs cadres dirigeants et parmi les membres de leurs instances dirigeantes, puis 40 % en 2029[38]. Les comités exécutifs et de direction du SBF 120 comptent désormais 30 % de femmes, contre 22 % en 2021, mais seules 30 % d'entre elles y dirigent une activité opérationnelle, contre près de 60 % des hommes[39]. Une partie du progrès tient à l'ajout de sièges. Entre 2021 et 2024, 39 % des entreprises du SBF 120 ont agrandi leur comex sans réduire le nombre d'hommes[40]. Au sommet, seules douze des cent vingt sociétés du SBF 120 ont une directrice générale, et seize une présidente[41].

Toutes les femmes ne jouent pas le même jeu, et les gains varient selon les entreprises, les secteurs et les moments d'une carrière. Mais le modèle indique où chercher la sortie. Le jeu se répète, et quand les comportements de chacun sont visibles et que les relations durent, la coopération peut s'installer[42]. Le coût de la prise de parole baisse aussi à mesure que le nombre de celles qui la prennent augmente. Kanter avait observé qu'une minorité très réduite est surexposée et ramenée à son groupe, et avançait que la pression se relâche quand cette minorité grandit[43]. Le dilemme du prisonnier décrit donc la situation tant que les femmes restent rares. Au-delà d'un certain seuil, le jeu change de nature : porter le sujet devient le meilleur choix pour chacune, à condition d'être sûre de ne pas le porter seule[44]. Les solutions doivent donc créer cette assurance.

S'adapter, accepter ou partir

Ne pas porter le sujet prend trois formes[45]. S'adapter : développer des « stratégies », se faire discrète, profiter d'être sous-estimée, préférer le poste salarié à la reprise. Accepter : ne plus postuler, attendre qu'on vous propose. Partir : vers une autre entreprise, ou vers l'entrepreneuriat, où les obstacles attendent à l'entrée. « Ce serait bien que j'arrête de prouver », confie une dirigeante. Chacun de ces choix protège celle qui le fait, et laisse les règles inchangées pour les suivantes. Partir est toutefois d'un autre ordre : la possibilité de partir donne du poids à la prise de parole, et, comme nous l'avons vu, l'entreprise la récompense surtout chez les hommes.

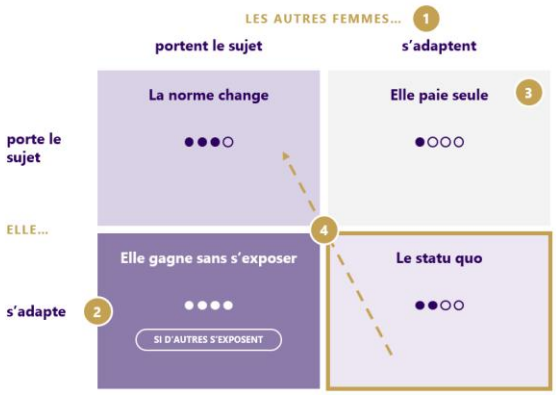
Ce verrou a aussi un coût économique. Bpifrance Le Lab estime à 370 000 le nombre de TPE, PME et ETI employeuses potentiellement à transmettre d'ici 2030, dont 58 000 PME. Au rythme actuel, 130 000 seulement le seraient. En 2024, 26 000 entreprises d'au moins un salarié ont été transmises, pour un potentiel de 74 000[46]. Le manque de repreneurs n'est qu'une des causes de cet écart et il touche surtout les plus petites entreprises et celles des territoires. Pour les entreprises de 2 à 50 salariés, le C.R.A observe même en moyenne deux acheteurs pour un vendeur, le plus souvent installés dans les grandes métropoles[47]. Tenir à l'écart une large part des candidates potentielles laisse donc sans preneur une partie de ces entreprises, et réduit ailleurs le choix des cédants. C'est d'autant plus coûteux que les entreprises reprises par des femmes ont plus de chances que les autres d'être encore en activité trois ans plus tard[48].

Quatre façons de sortir du dilemme

La bonne volonté individuelle ne suffit pas, puisque celle qui se lance seule paie pour les autres. La théorie des jeux et l'étude des biens communs ont identifié les leviers qui permettent de sortir d'un dilemme du prisonnier[49]. Nous en retenons quatre. Le schéma ci-dessous montre ce que chacun change dans le jeu, puis nous les détaillons.

SORTIR DU DILEMME

Quatre leviers changent les gains du jeu pour que porter le sujet devienne le meilleur choix



1 **Rendre visible** chacune voit ce que font les autres
Les DRH tiennent un registre des demandes et des réponses, et suivent les candidatures internes équipe par équipe.

2 **Changer les gains** s'adapter rapporte moins
Une part du variable du comex dépend de la progression des talents et de la mixité des listes finales.

3 **Protéger les premières** celle qui se lance ne paie plus seule
Chaque talent a un sponsor nommé au comex, qui répond de sa progression.

4 **Coordonner** toutes bougent ensemble
Entreprises, banques et fonds d'un même territoire s'engagent sur des indicateurs communs et les publient.

Recommandations LYVE Advisory, d'après Axelrod (1984) et Ostrom (1990).

Seuls & Semblables | LYVE Advisory

1. Rendre visible

Pourquoi ça marche : Quand les choix et leurs suites sont observables, chacune voit que d'autres se lancent, et les écarts de traitement deviennent mesurables. On l'a vu, l'écart de négociation disparaît dès que la règle est explicite.

> **Concrètement :** Les DRH tiennent un registre des demandes d'augmentation, de formation et de mobilité et des réponses données. Elles suivent les candidatures internes équipe par équipe, pour repérer les managers qui retiennent leurs talents.
>
> Banques et fonds d'investissement publient la part des dossiers de reprise portés par des femmes, financés ou refusés.
>
> **Indicateur :** L'écart entre femmes et hommes du taux de demandes acceptées, mesuré tous les six mois.
>
> **La question à se poser :** Parmi vos meilleurs éléments, lesquels n'avez-vous pas poussés vers une promotion parce que vous ne vouliez pas vous en passer ? Combien sont des femmes ?

2. Changer les gains

Pourquoi ça marche : S'adapter cesse d'être le choix le plus sûr quand les décideurs sont jugés sur la progression des talents et sur la mixité de leurs choix.

> **Concrètement :** Le comité des nominations et des rémunérations lie une part de la rémunération variable du comex à la progression des talents nommés et à la présence de candidates crédibles sur les listes finales des postes opérationnels, au moins deux dès que le vivier le permet, pour qu'aucune n'y soit seule[50].
>
> L'évaluation du potentiel des salariés s'appuie sur des réalisations observées, et l'écart entre notes de performance et de potentiel est revu chaque année par sexe.
>
> **Indicateur :** La part des postes opérationnels pourvus dans l'année dont la liste finale comptait au moins deux candidates.
>
> **La question à se poser :** Pour vos derniers postes opérationnels, à quelle étape les candidates ont-elles disparu, faute de vivier, faute d'avoir été repérées ou en fin de sélection ?

3. Protéger celles qui bougent les premières

Pourquoi ça marche : Celle qui se lance ne paie plus seule, et le pire cas du dilemme disparaît. Les hommes, que la défense de la diversité ne pénalise pas, peuvent porter le sujet à ses côtés.

> **Concrètement :** Chaque talent identifié a un sponsor nommé au comex, qui répond de sa progression. Les réseaux de dirigeantes portent le sujet à plusieurs.
>
> Fonds de reprise et associations de cédants ouvrent une passerelle vers la reprise pour les dirigeantes salariées, avec co-investissement et mentorat d'anciens cédants. Le terrain existe déjà puisque les femmes sont deux fois plus nombreuses parmi les salariés qui reprennent leur entreprise (24 %) que parmi les repreneurs externes (12 %)[51].

Indicateurs : La part des femmes sponsorisées promues dans l'année ; le nombre de reprises réalisées par d'anciennes dirigeantes salariées dans les douze mois.

La question à se poser : Combien de femmes ont aujourd'hui un sponsor nommé au comité de direction, et combien ont été promues cette année ?

4. Coordonner les joueurs

Pourquoi ça marche : Quand tous bougent en même temps, personne ne porte le sujet seul, et le jeu bascule de « toutes s'adaptent » à « toutes portent le sujet ». Les règles tiennent d'autant mieux que les acteurs les ont fixées eux-mêmes.

Concrètement : Entreprises, banques, fonds, C.R.A et Bpifrance d'un même territoire s'engagent ensemble sur ces indicateurs et les publient chaque année.

Les pouvoirs publics publient une statistique annuelle des reprises ventilée par sexe, en s'appuyant sur le décompte publié par la DGE en 2025. Ils relèvent le plafond de la Garantie Égalité Femmes au niveau d'une reprise de PME et l'ouvrent aux cadres et dirigeantes salariées qui veulent reprendre.

Indicateur : La part de femmes parmi les repreneurs de PME, mesurée dans les 18 à 24 mois.

La question à se poser : Combien de dossiers de reprise portés par des femmes avez-vous reçus, financés et refusés, et pour quels motifs ?

Les dirigeantes interrogées proposent elles-mêmes une partie de la réponse, avec la mixité réelle des instances plutôt que les quotas de façade, et des réseaux de pairs où l'une dit s'être « reconstruite ». Porter le sujet à plusieurs répartit le coût que le dilemme fait peser sur chacune isolément.

Ce qui ne marche pas

Les ateliers de confiance en soi, quand ils sont la seule réponse : Ils entraînent les femmes à demander dans un système qui leur répond moins[52], et laissent entendre que le problème vient d'elles[53]. Or, en France, les femmes cadres ont autant d'ambition que les hommes, et leur moindre évolution ne paraît pas tenir d'abord à un manque de confiance en soi[54].

L'agrandissement du comex pour atteindre le quota : Il change l'effectif, pas les règles qui décident des promotions. En Norvège, le quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration, voté en 2003 et pleinement appliqué en 2008, a transformé les conseils, mais n'a eu, dans les années qui ont suivi, aucun effet discernable sur les autres femmes des entreprises concernées[55].

Le mentorat sans sponsor : Les femmes reçoivent des conseils, quand les hommes obtiennent quelqu'un pour défendre leur nom en comité[56]. L'écart existe dès le début de carrière, où 31 % des femmes ont un sponsor, contre 45 % des hommes[57].

Conclusion

Revenons à la dirigeante qui pousse des femmes vers la reprise et constate qu'elles y vont peu. Notre lecture est que ces femmes font, dans un jeu dont elles n'ont pas fixé les règles, le choix le plus sûr pour chacune d'elles. Leur demander d'oser davantage revient à leur demander de jouer seules la stratégie perdante. Ce sont les règles et les jugements qu'il faut corriger, en rendant les décisions visibles, en imposant des listes finales mixtes, en finançant la reprise d'une PME à sa juste mesure et en permettant de porter le sujet à plusieurs. Avec 370 000 entreprises à transmettre d'ici 2030, l'enjeu dépasse l'égalité professionnelle, car l'économie a besoin de toutes les candidates à la reprise.

Le doute des femmes reculera le jour où l'audace leur coûtera aussi peu qu'aux hommes.

À propos

Cet article prolonge l'étude *Seuls & Semblables* (LYVE Advisory, 2026), menée auprès de vingt et un dirigeantes et dirigeants.

Cet article est publié par LYVE Advisory. La reprise de citations, de données et de schémas qui en sont issus est autorisée, sous réserve des droits des tiers, à condition d'en respecter l'exactitude, le sens et le contexte, et d'indiquer la mention « Source : LYVE Advisory, *Parité : le dilemme du prisonnier qui fabrique le doute des femmes*, 2026 ». Toute autre reproduction, représentation, adaptation ou diffusion nécessite l'autorisation écrite préalable de LYVE Advisory.

Contact : contact@lyve-advisory.com

Photo d'ouverture : Elena Popova, Unsplash | © LYVE Advisory, 2026. Tous droits réservés.

Notes

[1] LYVE Advisory (Adèle Vaujour et Jeanne-Théoline Reybier), *Seuls & Semblables*, 2026 : 21 entretiens semi-dirigés d'environ une heure et demie, menés de mars à août 2026 auprès de 8 dirigeantes et 13 dirigeants (7 fondateurs, 4 successeurs, 2 repreneurs, 8 salariés) d'entreprises de 10 à 3 000 salariés, principalement en Auvergne-Rhône-Alpes. Échantillon construit pour maximiser les contrastes, sans visée représentative. L'essentiel de l'étude est en libre accès : https://www.lyve-advisory.com/#/publications/etudes ; rapport intégral sur demande à contact@lyve-advisory.com.

[2] Direction générale des Entreprises (DGE) et Bpifrance, *Entrepreneuriat des femmes en France. Baromètre 2025*, 2e édition, 7 mars 2025 (sources : enquêtes Sine de l'Insee et IEF de Bpifrance Création) : les femmes portent 36 % des reprises-transmissions en 2022, une part stable depuis dix ans. https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/barometre-sur-lentrepreneuriat-des-femmes-en-france-parution-de-ledition-2025. Toutes tailles confondues, les reprises concernent surtout de très petites entreprises : sur les 370 000 entreprises employeuses potentiellement à transmettre d'ici 2030, 310 000 sont des TPE (Bpifrance Le Lab, voir plus loin).

[3] Bpifrance Le Lab, avec CCI France, CMA France et le C.R.A, *Transmission et reprise d'entreprise : perspectives de marché et facteurs clés de succès*, novembre 2025, p. 58 : 83 % d'hommes et 17 % de femmes parmi les quelque 2 000 repreneurs interrogés, dirigeants d'entreprises de 1 à 249 salariés (enquête du 19 mai au 9 juin 2025). https://lelab.bpifrance.fr/transmission-en-france-un-marche-de-370-000-entreprises-d-ici-2030/

[4] Cédants et Repreneurs d'Affaires (C.R.A), *Observatoire C.R.A*, édition 2019 (données 2018), p. 9 : les femmes représentent 7 % des repreneurs adhérents et 15 % des stagiaires de CRA Formation, comme dans l'édition 2017.

https://www.cra.asso.fr/uploads/Observatoire-CRA-2019-maj21-06-19.pdf. L'édition 2025 ne donne plus de répartition par sexe. Elle situe le marché de l'association entre 2 et 50 salariés (p. 7). L'appel à contributions du n° 70 de la revue *Entreprendre & Innover* (2026), préparé avec le C.R.A, évoque moins de 10 % de reprises initiées par des femmes, d'après le guide pratique de l'association (2024). https://fnege.org/wp-content/uploads/2025/04/Appel-a-contribution_70-2026-3_fr_VF-67eff8f654f07.pdf.

[5] Julie A. Nelson, « Are Women Really More Risk-Averse than Men? A Re-Analysis of the Literature Using Expanded Methods », *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, n° 3, 2015, p. 566-585 : sur les données de 35 études, les écarts sont le plus souvent bien inférieurs à un écart-type, et les distributions des hommes et des femmes se recouvrent à plus de 80 %. https://doi.org/10.1111/joes.12069. Voir aussi J. A. Nelson, « Not-So-Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking », *Feminist Economics*, vol. 22, n° 2, 2016. https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1057609

[6] Nicolas Frémeaux et Marion Leturcq, « Inequalities and the Individualization of Wealth », *Journal of Public Economics*, vol. 184, 2020, article 104145 https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104145 ; version auteur en accès libre : https://hal.science/hal-02491755v1. L'écart rapporte la différence entre le patrimoine moyen des hommes et celui des femmes au patrimoine individuel moyen (enquêtes Patrimoine de l'Insee) : 9 % en 1998, 16,3 % en 2015. Si l'on partageait à parts égales le patrimoine des couples, il ne serait que de 2,7 % puis 6,9 %. Présentation en français : ANR, « Patrimoine : l'angle mort des inégalités de genre », 8 mars 2025. https://anr.fr/fr/actualites-de-lanr/details/news/patrimoine-langle-mort-des-inegalites-de-genre/

[7] DGE et Bpifrance, *Baromètre 2025*, volet « Reprise-transmission » : parmi les principales difficultés citées par les dirigeants ayant racheté une entreprise figure la recherche de financement (53 % des femmes, 34 % des hommes). L'écart est faible pour la négociation du prix ou du plan de reprise avec le cédant (48 % contre 44 %). https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Actualites/2025/06032025-barometre-entrepreneuriat-feminin.pdf

[8] France Active, « Accéder au crédit bancaire » : la garantie Égalité Femmes est réservée aux créatrices et repreneuses demandeuses d'emploi ou en situation de précarité, et couvre jusqu'à 80 % de l'emprunt. https://www.franceactive.org/acces-credit-bancaire/. Le montant garanti est plafonné à 50 000 € (Bpifrance Création, « Garanties bancaires proposées par France Active », septembre 2025) : la couverture de 80 % ne vaut donc que jusqu'à 62 500 € empruntés. https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/dispositifs-garantie/garanties-bancaires-proposees-france-active

[9] *Observatoire C.R.A*, édition 2017, p. 7 : la valeur moyenne demandée pour les entreprises proposées à la reprise, qui comptent en moyenne douze salariés, était de 786 000 € en 2016. https://www.cra.asso.fr/uploads/observatoire-cra-2017.pdf

[10] Céline Bessière et Sibylle Gollac, *Le Genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*, La Découverte, 2020, chap. 2. https://www.editionsladecouverte.fr/le_genre_du_capital-9782348044380. Sur les héritiers d'au moins un parent indépendant (enquête Patrimoine 2014-2015 de l'Insee), 7,4 % des transmissions aux fils comprennent des biens professionnels, contre 3,6 % de celles aux filles ; 17,9 % dans les fratries composées uniquement de garçons, 7,1 % dans celles composées uniquement de filles. https://ses.ens-lyon.fr/fichiers/Articles/cycle-re-lire-les-sciences-sociales/bessiere-gollac-2021-04-12.pdf. Au Danemark, un premier enfant de sexe masculin augmente d'environ un tiers la probabilité d'une succession familiale : Morten Bennedsen, Kasper M. Nielsen, Francisco Pérez-González et Daniel Wolfenzon, « Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n° 2, 2007, p. 647-691. https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647

[11] Céline Bessière et Sibylle Gollac, « Le fils préféré ? Le repreneur et ses frères et sœurs dans les familles d'indépendants contemporaines », dans Fabrice Boudjaaba (dir.), *Le travail et la famille en milieu rural, XVIe-XXIe siècle*, Presses universitaires de Rennes, 2014, p. 245-264. https://books.openedition.org/pur/50587. D'après l'enquête Patrimoine 2003-2004 de l'Insee, les filles uniques d'indépendants reprennent l'activité de leurs parents dans 19 % des cas, contre 21 % pour les fils aînés et 18 % pour les fils cadets, en comptant les aides familiales, qui représentent le tiers de ces filles uniques. Sur les exploitations viticoles de Cognac, dès qu'il y a un garçon dans la fratrie, les filles sont écartées de la transmission : Céline Bessière, *De génération en génération*, Raisons d'agir, 2010.

[12] Bérangère Deschamps et Catherine Thévenard-Puthod, « La reprise d'entreprise par les femmes : stéréotypes liés au genre et construction de la légitimité », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 37, n° 1, 2024 https://doi.org/10.7202/1111059ar. Étude qualitative de quatorze cas. Les autrices identifient quatre stratégies de construction de la légitimité.

[13] Sénat, Délégation aux entreprises, rapport d'information n° 440 (2016-2017) de Claude Nougein et Michel Vaspart, *Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires*, 23 février 2017 : « L'INSEE ne comptabilise plus les reprises d'entreprises depuis 2006. » https://www.senat.fr/rap/r16-440/r16-4404.html. La DGE a publié en 2025 un décompte des transmissions à partir du Bodacc, qui ne distingue pas le sexe des repreneurs (voir la note sur les *Thémas de la DGE*).

[14] Benjamin Artz, Amanda H. Goodall et Andrew J. Oswald, « Do Women Ask? », *Industrial Relations*, vol. 57, n° 4, 2018, p. 611-636 https://doi.org/10.1111/irel.12214 ; synthèse des auteurs : « Research: Women Ask for Raises as Often as Men, but Are Less Likely to Get Them », *Harvard Business Review*, 25 juin 2018. https://hbr.org/2018/06/research-women-ask-for-raises-as-often-as-men-but-are-less-likely-to-get-them. Enquête australienne AWRS 2013-2014 (environ 4 600 salariés de

840 établissements). En données brutes, 75 % des hommes et 66 % des femmes ont déjà demandé une augmentation. L'écart disparaît à temps de travail égal. Chez les moins de 40 ans, l'écart d'obtention n'est plus significatif.

[15] Hannah Riley Bowles, Linda Babcock et Lei Lai, « Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 103, n° 1, 2007, p. 84-103. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001. Dans deux expériences, la pénalité infligée aux femmes qui négocient est plus de deux fois, puis plus de cinq fois supérieure à celle des hommes. Dans l'expérience filmée, elle vient des évaluateurs masculins, les évaluatrices pénalisant les deux sexes.

[16] Elizabeth J. McClean, Sean R. Martin, Kyle J. Emich et Todd Woodruff, « The Social Consequences of Voice: An Examination of Voice Type and Gender on Status and Subsequent Leader Emergence », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 5, 2018, p. 1869-1891. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0148. Une étude de terrain auprès d'élèves officiers de West Point, puis une expérience où des salariés écoutaient le même message lu par un homme ou par une femme.

[17] Shelley J. Correll, Katherine R. Weisshaar, Alison T. Wynn et JoAnne Delfino Wehner, « Inside the Black Box of Organizational Life: The Gendered Language of Performance Assessment », *American Sociological Review*, vol. 85, n° 6, 2020, p. 1022-1050 (208 évaluations, dont 80 de femmes) : 10 % des évaluations de femmes mentionnent un style de communication trop agressif, contre 3,9 % de celles des hommes. https://doi.org/10.1177/0003122420962080. Voir aussi Shelley J. Correll et Caroline Simard, « Research: Vague Feedback Is Holding Women Back », *Harvard Business Review*, 29 avril 2016, sur les retours vagues et le style de communication https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back ; et S. J. Correll, « Reducing Gender Biases in Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change », *Gender & Society*, vol. 31, n° 6, 2017, p. 739, sur les critiques portant sur la personnalité. https://doi.org/10.1177/0891243217738518

[18] Emily T. Amanatullah et Catherine H. Tinsley, « Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much… or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash against Assertive Female Negotiators », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 120, n° 1, 2013, p. 110-122. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.006. Étude citée par Artz, Goodall et Oswald, art. cit., qui notent que la thèse « elles ne demandent pas » fait porter aux femmes une part de la responsabilité des écarts.

[19] Julie E. Phelan, Corinne A. Moss-Racusin et Laurie A. Rudman, « Competent Yet Out in the Cold: Shifting Criteria for Hiring Reflect Backlash toward Agentic Women », *Psychology of Women Quarterly*, vol. 32, n° 4, 2008, p. 406-413. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x

[20] Andreas Leibbrandt et John A. List, « Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment », *Management Science*, vol. 61, n° 9, 2015, p. 2016-2024 (près de 2 500 candidats à des offres d'emploi). https://www.nber.org/papers/w18511

[21] Alan Benson, Danielle Li et Kelly Shue, « "Potential" and the Gender Promotion Gap », *American Economic Review*, vol. 116, n° 2, 2026, p. 375-417 (29 809 salariés en voie de management d'une grande chaîne de distribution nord-américaine). https://doi.org/10.1257/aer.20220831. Les auteurs retiennent deux mécanismes, la rétention stratégique et les stéréotypes, l'écart étant plus fort dans les régions où les femmes sont moins présentes dans le management. Les managers femmes notent elles aussi plus bas le potentiel des femmes, et les auteurs recommandent de fonder cette note sur des critères plus objectifs (p. 43-44). Dans la version de travail de 2021, les notes de potentiel des femmes sont inférieures de 8,3 % en moyenne. https://conference.nber.org/conf_papers/f160282/f160282.pdf

[22] Ingrid Haegele, « Talent Hoarding in Organizations », *American Economic Review*, vol. 116, n° 8, 2026, p. 3110-3151. https://doi.org/10.1257/aer.20220264. Plus de 30 000 salariés cols blancs et managers d'un grand groupe industriel européen, en Allemagne, 2015-2018. Quand un manager change de poste, les candidatures internes de son équipe augmentent de 78 % (p. 3136). Les femmes qui ne postulent qu'à ce moment-là sont plus diplômées et mieux notées que les hommes dans le même cas, et l'autrice conclut que l'accaparement des talents « pourrait aggraver » les inégalités entre femmes et hommes (p. 3148), l'écart dans les chances d'obtenir le poste n'étant pas statistiquement significatif. La première version de travail, plus affirmative, annonçait +123 % de candidatures aux promotions importantes : https://arxiv.org/abs/2206.15098v1.

[23] Benson, Li et Shue, art. cit., p. 31-32. Les managers attribuent des notes de potentiel plus basses quand une promotion leur ferait perdre le salarié, et l'effet est plus marqué pour les femmes. Les auteurs y voient un comportement rationnel, puisque les femmes quittent moins l'entreprise quand elles sont écartées d'une promotion.

[24] Clinton O. Longenecker, « Truth or Consequences: Politics and Performance Appraisals », *Business Horizons*, vol. 32, n° 6, 1989, p. 76-82 https://doi.org/10.1016/0007-6813(89)90043-8 : dans des entretiens, des cadres dirigeants disent parfois gonfler l'évaluation d'un collaborateur pour le faire promouvoir hors de leur service, sans que la fréquence de la pratique soit mesurée. Les études chiffrées observent plutôt l'inverse. Les entreprises promeuvent les plus performants dans leur poste actuel, même s'ils feront de moins bons managers. C'est le « principe de Peter » (Laurence J. Peter et Raymond Hull, 1969), vérifié sur 38 843 vendeurs de 131 entreprises par Alan Benson, Danielle Li et Kelly Shue, « Promotions and the Peter Principle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 134, n° 4, 2019, p. 2085-2134. https://doi.org/10.1093/qje/qjz022

[25] Benson, Li et Shue, art. cit., p. 43. Dans la version de travail NBER d'octobre 2021 (p. 20-21), écartés d'une promotion, les hommes ont 35 à 40 % de risques en plus de quitter l'entreprise, les femmes 13 à 20 %, et l'entreprise répond à ce « risque de départ » par des notes de potentiel, des promotions et des salaires plus élevés. https://conference.nber.org/conf_papers/f160282/f160282.pdf

[26] Madeline E. Heilman et Tyler G. Okimoto, « Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communality Deficit », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 1, 2007, p. 81-92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81. Les autrices concluent que ces pénalités viennent de la transgression perçue de ce que les stéréotypes prescrivent aux femmes. Dans la troisième de leurs expériences, la pénalité disparaît lorsque la manager est présentée comme mère.

[27] Rosabeth Moss Kanter, « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, 1977, p. 965-990, ici p. 981-984. https://doi.org/10.1086/226425. Chez les commerciales qu'elle a étudiées, Kanter observe quatre rôles pièges : la « mère », la « séductrice », la « mascotte » (*pet*) et la « femme de fer » (*iron maiden*). Voir aussi *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, 1977.

[28] Dans une enquête auprès de 3 129 salariés américains, 66 % des femmes disent atténuer une part de leur identité au travail, et 60 à 73 % des personnes qui le font, selon la forme, jugent que cela nuit à leur sentiment d'identité (Kenji Yoshino et Christie Smith, *Uncovering Talent: A New Model of Inclusion*, Deloitte University Leadership Center for Inclusion, 2013, p. 5 et 11). https://www.lcld.com/wp-content/uploads/2023/06/Uncovering_Talent_Deloitte.pdf. Les femmes sont aussi plus sollicitées pour les tâches qui ne comptent pas pour la promotion, et les acceptent plus souvent (Linda Babcock, Maria P. Recalde, Lise Vesterlund et Laurie Weingart, « Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability », *American Economic Review*, vol. 107, n° 3, 2017, p. 714-747). https://doi.org/10.1257/aer.20141734

[29] Dans la chaîne étudiée par Benson, Li et Shue (art. cit.), les femmes promues de justesse obtiennent ensuite de meilleures évaluations que les hommes promus de justesse. Les auteurs en concluent que l'entreprise améliorerait la performance de ses managers en promouvant davantage de femmes. Dans le groupe étudié par Haegele (art. cit., p. 3113), une part importante des salariés dissuadés de postuler auraient été très productifs à leur nouveau poste.

[30] Russell Hardin, « Collective Action as an Agreeable n-Prisoners' Dilemma », *Behavioral Science*, vol. 16, n° 5, 1971, p. 472-481 https://doi.org/10.1002/bs.3830160507 : le problème d'action collective décrit par Mancur Olson (*La Logique de l'action collective*, 1965 ; trad. fr. PUF, 1978) a la structure d'un dilemme du prisonnier à n joueurs. Version développée : Russell Hardin, *Collective Action*, Johns Hopkins University Press, 1982, chap. 2. Tous les problèmes d'action collective n'ont pas cette structure ; voir l'entrée « Prisoner's Dilemma » de la *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. https://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/

[31] David R. Hekman, Stefanie K. Johnson, Maw-Der Foo et Wei Yang, « Does Diversity-Valuing Behavior Result in Diminished Performance Ratings for Non-White and Female Leaders? », *Academy of Management Journal*, vol. 60, n° 2, 2017, p. 771-797. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0538. Sur 350 cadres dirigeants évalués par leur supérieur et leurs pairs, puis dans une expérience auprès de 307 salariés, les femmes et les dirigeants non blancs qui promeuvent la diversité sont jugés moins compétents et moins performants. Les hommes blancs qui font de même ne sont pas pénalisés. Les auteurs y voient une raison possible pour laquelle peu de dirigeants soutiennent publiquement la promotion de femmes ou de personnes issues des minorités.

[32] Mark Egan, Gregor Matvos et Amit Seru, « When Harry Fired Sally: The Double Standard in Punishing Misconduct », *Journal of Political Economy*, vol. 130, n° 5, 2022, p. 1184-1248 https://doi.org/10.1086/718964 : chez les conseillers financiers américains, à faute comparable, les femmes ont 20 % de risques en plus de perdre leur emploi et 30 % de chances en moins d'en retrouver un. L'écart s'estompe dans les entreprises qui comptent davantage de femmes parmi leurs managers.

[33] *Seuls & Semblables*, rapport d'étude, 2026 : la question « que pensez-vous de la parité ? », ajoutée en cours d'étude, a été posée à onze participants, six femmes et cinq hommes. Les autres mentions du sujet sont spontanées.

[34] Belle Derks, Colette Van Laar et Naomi Ellemers, « The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women », *The Leadership Quarterly*, vol. 27, n° 3, 2016, p. 456-469. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007. La distance que certaines dirigeantes prennent avec les autres femmes y apparaît comme une stratégie de mobilité individuelle face à la menace qui pèse sur leur groupe, observée aussi dans d'autres minorités.

[35] Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, déjà cité. Pour une mesure récente, Zoë Cullen et Ricardo Perez-Truglia, « The Old Boys' Club: Schmoozing and the Gender Gap », *American Economic Review*, vol. 113, n° 7, 2023 https://doi.org/10.1257/aer.20210863 : dans une grande institution financière, les hommes affectés à un manager homme sont promus plus vite, sans effet équivalent pour les femmes. Cette sociabilité masculine expliquerait environ un tiers de l'écart de promotion.

[36] Haegele, art. cit., p. 3145 : les salariés qui ne postulent qu'au départ de leur manager obtiennent un nouveau poste dans 49 % des cas, contre 28 % en moyenne dans l'entreprise.

[37] Hekman et al., art. cit., étude 2 : 307 salariés américains évaluent un dirigeant qui choisit, pour un poste de vice-président, entre deux candidats aussi qualifiés, une femme ou une personne issue d'une minorité et un homme blanc. Les dirigeantes,

comme les dirigeants non blancs, qui retiennent la première en invoquant la mixité de l'équipe de direction sont jugés moins compétents et moins performants que ceux qui retiennent l'homme blanc. Les dirigeants hommes, comme les dirigeants blancs, ne sont pas pénalisés.

[38] Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (loi Rixain), art. 14 ; Code du travail, art. L. 1142-11. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045951643. L'obligation vise les entreprises qui emploient au moins 1 000 salariés pour le troisième exercice consécutif ; les deux populations sont mesurées séparément. En dessous du seuil, l'entreprise doit négocier des mesures de correction (art. L. 1142-13). Le seuil passe à 40 % le 1er mars 2029. Les entreprises disposeront alors de deux ans pour s'y conformer, sous peine d'une pénalité pouvant atteindre 1 % de la masse salariale : aucune sanction n'est possible avant 2031 (art. L. 1142-12).

[39] Baromètre IFA – Ethics & Boards de la mixité des instances dirigeantes, 4e édition, février 2026, p. 4-5 (30 % de femmes dans les comités exécutifs et de direction du SBF 120, 31 % dans le CAC 40 ; fonctions opérationnelles) et graphique p. 23 (21,9 % en 2021). https://www.ifa-asso.com/mediatheques/barometre-ifa-ethics-boards-de-la-mixite-des-instances-dirigeantes-2026/. Sur un périmètre plus restreint (l'instance exécutive la plus haute), BCG et SISTA comptent 26,7 % de femmes dans le SBF 120 en 2024.

[40] BCG et SISTA, communiqué du 10 décembre 2024 : depuis 2021, 39 % des entreprises du SBF 120 ont élargi leur comex, de 2,7 membres en moyenne, sans que le nombre d'hommes diminue. https://www.bcg.com/press/10december2024-cac-40-et-loi-rixain-seulement-50-des-entreprises-pretes-pour-2026. Dans le CAC 40, le mouvement s'inverse ensuite. Les comex passent de 528 à 543 membres entre 2023 et 2024 (seize femmes de plus, un homme de moins), puis redescendent à 531 entre 2024 et 2025 (dix hommes et deux femmes de moins) : Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises, 2026, p. 8. https://www.skema.edu/sites/default/files/2026-02/observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises2026-sa.pdf

[41] Baromètre IFA – Ethics & Boards 2026, op. cit. : 16 présidentes de conseil dans le SBF 120, soit 13,3 % (p. 4) ; 12 directrices générales, soit 10 %, dont 5 présidentes-directrices générales (p. 5) ; au total 23 femmes pour 240 postes de président et de directeur général (p. 6).

[42] Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984, chap. 7, « How to Promote Cooperation », p. 124-141 ; trad. fr. *Donnant donnant*, Odile Jacob, 1992. Deux des leviers qu'il propose sont repris ici, allonger « l'ombre du futur », c'est-à-dire faire durer et rendre visibles les interactions, et changer les gains.

[43] Kanter, art. cit., p. 966 : sont « déséquilibrés » (*skewed*) les groupes où la minorité représente jusqu'à environ 15 % (un rapport de 85 à 15). Ses membres y deviennent des « tokens », surexposés, ramenés à leur catégorie et enfermés dans des rôles stéréotypés. Des travaux ultérieurs montrent que l'effet tient aussi au statut social du groupe minoritaire, pas seulement à sa taille : Janice D. Yoder, « Rethinking Tokenism: Looking beyond Numbers », *Gender & Society*, vol. 5, n° 2, 1991. https://doi.org/10.1177/089124391005002003

[44] La théorie des jeux parle alors de jeu d'assurance, ou de « chasse au cerf » : coopérer devient le meilleur choix dès que l'on est assuré que les autres coopèrent aussi. Voir Brian Skyrms, *The Stag Hunt and the Evolution of Social Structure*, Cambridge University Press, 2004 ; et, pour une présentation du dilemme du prisonnier et de ses variantes, Steven Kuhn, « Prisoner's Dilemma », *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. https://plato.stanford.edu/entries/prisoner-dilemma/

[45] On retrouve la distinction d'Albert O. Hirschman entre défection (*exit*) et prise de parole (*voice*) : *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, 1970 ; trad. fr. *Défection et prise de parole*, Fayard, 1995. Porter le sujet relève de la prise de parole, que le dilemme rend coûteuse. Les trois options décrites ici sont des formes de loyauté silencieuse ou de défection.

[46] Bpifrance Le Lab, avec CCI France, CMA France et le C.R.A, « Transmission en France : un marché de 370 000 entreprises d'ici 2030 », 27 novembre 2025 (enquête auprès de près de 5 000 dirigeants). Les 370 000 entreprises se répartissent en 310 000 TPE, 58 000 PME et 1 200 ETI. Le chiffre de 26 000 est une estimation de Bpifrance Le Lab à partir des données Bodacc 2024. https://lelab.bpifrance.fr/transmission-en-france-un-marche-de-370-000-entreprises-d-ici-2030/

[47] *Observatoire C.R.A*, édition 2025, p. 7 : sur le marché de l'association (entreprises de 2 à 50 salariés et de 0,5 à 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, dans l'industrie, les services, le second œuvre du bâtiment et le négoce hors commerce traditionnel), le C.R.A observe en moyenne deux acheteurs pour un vendeur. Il juge ce marché géographiquement déséquilibré, la plupart des repreneurs vivant dans les grandes métropoles et beaucoup d'entreprises à céder dans les territoires. https://www.cra.asso.fr/observatoire-du-cra.aspx. Bpifrance Le Lab explique l'écart entre intentions et transmissions effectives par plusieurs facteurs, liés pour la plupart aux cédants, qui anticipent tard ou préfèrent rester plus longtemps à la tête de leur entreprise. Les 20 % de cédants potentiels qui fermeraient plutôt que de rester s'ils ne parvenaient pas à transmettre à temps dirigent plus souvent des TPE de 1 à 9 salariés (*Transmission et reprise d'entreprise*, op. cit., p. 14). Dans la même étude, CCI France constate des tensions accrues sur les petites entreprises, souvent moins recherchées (p. 25).

[48] Laura Garcia et Jean-Christophe Lomonaco, « Les transmissions d'entreprises : tendances, défis et enjeux pour l'économie française », *Les Thémas de la DGE*, n° 30, 2025, p. 12-13 (exploitation de l'enquête Sine 2018) : toutes choses égales par ailleurs, les entreprises reprises par des femmes ont plus de chances de survie à trois ans que celles reprises par des hommes.

Il n'y a pas de différence pour les créations. La même étude compte 37 200 transmissions en 2024. https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Publications/2025/Th%C3%A9mas/thema-30-transmission.pdf

[49] Elinor Ostrom, *Governing the Commons*, Cambridge University Press, 1990 (trad. fr. *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, 2010) https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763. En accès libre, « Collective Action and the Evolution of Social Norms », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n° 3, 2000, p. 137-158 https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137, et sa conférence Nobel du 8 décembre 2009, « Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems ». https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/ostrom/lecture/. Les groupes sortent plus souvent des dilemmes sociaux quand ils peuvent communiquer, observer les comportements de chacun, sanctionner de façon graduée et fixer eux-mêmes leurs règles (p. 140 et 148-152). Des règles imposées de l'extérieur peuvent au contraire évincer la coopération (p. 147).

[50] Stefanie K. Johnson, David R. Hekman et Elsa T. Chan, « If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired », *Harvard Business Review*, 26 avril 2016. https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired. Sur 598 finalistes de recrutements à des postes universitaires (une université, sur trois ans), les chances qu'une femme soit recrutée, mesurées en cotes, étaient 79 fois plus élevées quand la liste finale comptait au moins deux femmes plutôt qu'une seule. Article de vulgarisation : l'étude n'a pas été publiée dans une revue à comité de lecture.

[51] Bpifrance Le Lab, *Transmission et reprise d'entreprise*, op. cit., p. 41.

[52] Christine L. Exley, Muriel Niederle et Lise Vesterlund, « Knowing When to Ask: The Cost of Leaning In », *Journal of Political Economy*, vol. 128, n° 3, 2020, p. 816-854 https://doi.org/10.1086/704616 : en laboratoire, les femmes choisissent de négocier surtout quand c'est rentable. Les y contraindre systématiquement n'augmente pas leurs gains et fait passer la part des négociations perdantes de 9 % à 33 %. Voir aussi Artz, Goodall et Oswald, art. cit.

[53] Jae Yun Kim, Gráinne M. Fitzsimons et Aaron C. Kay, « Lean In Messages Increase Attributions of Women's Responsibility for Gender Inequality », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 115, n° 6, 2018, p. 974-1001 https://doi.org/10.1037/pspa0000129 : ces messages conduisent à tenir les femmes pour responsables à la fois des inégalités et de leur résolution, et à préférer les solutions qui changent les femmes plutôt que le système.

[54] Apec, *Carrière des femmes cadres*, février 2025, p. 3 et 12 (deux enquêtes auprès de 2 000 cadres du secteur privé, en juin et décembre 2024). 53 % des femmes cadres souhaitent évoluer hiérarchiquement, 3 points de moins que les hommes. https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20etudes/PDF/Etude%20Apec%20-%20Carriere%20des%20femmes%20cadres.pdf

[55] Marianne Bertrand, Sandra E. Black, Sissel Jensen et Adriana Lleras-Muney, « Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway », *Review of Economic Studies*, vol. 86, n° 1, 2019, p. 191-239 https://doi.org/10.1093/restud/rdy032 : le quota a amélioré le profil des administratrices et réduit l'écart de rémunération au sein des conseils, sans effet discernable sur les autres femmes des entreprises concernées. Le constat se confirme sur une période plus longue : les entreprises norvégiennes comptent plus de femmes dans leurs conseils, mais moins parmi les administrateurs exécutifs, et la mixité n'a pas progressé aux autres niveaux de direction. Josep Garcia-Blandon et al., « Direct and spillover effects of board gender quotas: Revisiting the Norwegian experience », *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, vol. 32, n° 4, 2023, p. 1297-1309. https://doi.org/10.1111/beer.12581

[56] Herminia Ibarra, Nancy M. Carter et Christine Silva, « Why Men Still Get More Promotions Than Women », *Harvard Business Review*, septembre 2010, p. 80-85. https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women. Selon une enquête Catalyst menée en 2008 auprès de plus de 4 000 diplômés de grands MBA (promotions 1996-2007), considérés comme à haut potentiel, les femmes déclarent au moins aussi souvent que les hommes avoir un mentor, mais leurs mentors ont moins d'influence : elles sont « sur-mentorées et sous-sponsorisées ». Au début de la relation, 52 % des femmes avaient un mentor de niveau direction générale, contre 62 % des hommes, et l'écart subsiste à niveau de poste comparable : Nancy M. Carter et Christine Silva, *Mentoring: Necessary But Insufficient for Advancement*, Catalyst, 2010, p. 4. https://classic.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Mentoring_Necessary_But_Insufficient_for_Advancement_Final_120610.pdf

[57] McKinsey & Company et LeanIn.Org, *Women in the Workplace 2025*, décembre 2025 (124 entreprises, environ 3 millions de salariés). https://leanin.org/women-in-the-workplace/2025