

6 femmes PDG à la tête de grandes entreprises en France

La présence des femmes à la tête des grandes entreprises françaises suscite un intérêt croissant. Bien que des progrès aient été réalisés, elles restent encore peu nombreuses dans les postes de direction, notamment au sein du CAC 40. Cet article propose un état des lieux des dirigeantes influentes en France, tout en explorant les dynamiques européennes et les défis à relever pour atteindre une véritable parité.

[Économie Entrepreneuriat féminin Journée internationale des droits des femmes](#)

01 juin 2026

En bref

- Ces **femmes PDG** à la tête de grandes entreprises en France, illustrent la progression (encore limitée) de la **féminisation des postes de direction**.
- Malgré des avancées, les **inégalités de genre** persistent dans les instances dirigeantes : les femmes restent **sous-représentées** aux plus hauts niveaux de responsabilité.
- Ces dirigeantes se distinguent par des parcours marqués par la **méritocratie**, la **résilience** et des choix stratégiques forts, souvent dans des environnements encore **majoritairement masculins**.
- La diversité au sein des dirigeants est un **levier de performance**, favorisant l'**innovation**, la **prise de décision** et la **gouvernance équilibrée**.
- Le rôle des **politiques publiques** et des dispositifs (comme les quotas) pour accélérer l'accès des femmes aux **postes stratégiques**.
- Des parcours inspirants qui participent à changer les **modèles de leadership**, en encourageant une nouvelle génération à accéder à des fonctions de **direction**.

Le rôle des femmes cheffes d'entreprise s'impose comme un pilier de croissance pour l'économie française. Qu'il s'agisse d'une entrepreneure lançant sa structure, [d'une femme dirigeante entreprise de taille intermédiaire \(ETI\)](#) ou d'une PDG d'une grande entreprise, les trajectoires d'accès au pouvoir économique se structurent autour de dispositifs d'accompagnement ciblés, de réseaux d'affaires et de stratégies de financement adaptées.

De Marie Curie, Simone Veil, Gisèle Halimi, Louise Michel, Simone de Beauvoir à Christine Lagarde, la France a eu son lot de figures féminines marquantes. Cependant, lorsqu'il s'agit de grandes entreprises, le constat est plus nuancé. Selon le rapport de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, 26 % des entreprises françaises étaient dirigées par des femmes en 2023, une progression lente mais notable. Au sein du CAC 40, seules 4 femmes PDG dirigent des entreprises, un chiffre qui reflète les difficultés d'accès aux plus hauts postes pour les femmes (source : Journaldunet). Cet article met en lumière ces femmes cheffes d'entreprise et explore la position de la France face à ses voisins européens.

Le paysage actuel des femmes dirigeantes en France

Loi Copé-Zimmermann et égalité professionnelle dans les entreprises : top ou flop ?

Adoptée en 2011, la loi Copé-Zimmermann a profondément transformé la place des femmes dans la gouvernance des entreprises françaises en imposant un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration dès 2017. Cette mesure contraignante a produit des résultats spectaculaires : la part des femmes est passée d'environ 13 % en 2010 à près de 46 % aujourd'hui dans les grandes entreprises, plaçant [la France parmi les pays les plus avancés au monde en matière de parité](#). Cette évolution a contribué à moderniser la gouvernance et à encourager une plus grande diversité des points de vue dans les prises de décision.

Cependant, ce succès reste partiel et révèle certaines limites importantes :

TOP

- forte progression de la représentation féminine
- effet direct et rapide des quotas
- amélioration de la gouvernance et de la diversité

FLOP

- seulement 28 % de femmes dans les comités exécutifs
- très peu de femmes à la tête des grandes entreprises
- inégalités persistantes dans les PME

En réalité, la loi a surtout permis une féminisation des organes de contrôle, sans transformer en profondeur l'accès des femmes aux postes de pouvoir exécutif. Ce décalage illustre la persistance d'un plafond de verre dans le monde professionnel. Pour y remédier, [la loi Rixain de 2021](#) prévoit désormais des quotas dans les postes de direction, avec un objectif de 40 % de femmes d'ici 2029.

Concrètement : la loi Copé-Zimmermann est donc un succès majeur mais incomplet. Un progrès visible en surface, mais encore insuffisant pour garantir une égalité réelle au sommet des entreprises.

Représentation des femmes dans les postes de direction au sein des grandes entreprises françaises : chiffres clés

- En 2023, **26 % des entreprises françaises étaient dirigées par des femmes**, contre seulement 20 % en 2018 (source : Observatoire Skema).
- Dans le **CAC 40, seules 4 PDG femmes occupent des postes de direction** : Christel Heydemann (Orange), Catherine MacGregor (Engie), Delphine Arnault (Christian Dior Couture), et Anne Rigail (Air France).

Analyse comparative des structures de direction : TPE/PME vs ETI vs grands groupes

L'exercice des fonctions de direction présente des différents visages selon la taille de la structure. Ce tableau comparatif analyse la situation des femmes cheffes d'entreprise selon 5 critères majeurs liés à la gouvernance et au développement commercial.

Critères d'analyse	Très Petites et PME	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	Grands Groupes (CAC 40 / SBF 120)
Accès au capital	Financement bancaire traditionnel, prêt d'honneur et love money	Ouverture du capital aux fonds de capital-investissement	Marchés financiers, actionnariat institutionnel et international
Insertion dans les réseaux	Réseaux de proximité locaux (réseau femmes chef d'entreprise territorial)	Clubs d'affaires régionaux et structures thématiques nationales	Cercles de gouvernance fermés, comités de rémunération
Visibilité médiatique	Faible, centrée sur le tissu local ou l'écosystème sectoriel	Intermédiaire, portée par les innovations de l'entreprise	Très forte, chaque pdg femme connue sert de modèle public
Contraintes de gouvernance	Décision centralisée, absence de conseil d'administration formel	Professionnalisation des comités, reporting extra-financier progressif	Régulation stricte, quotas obligatoires et comités d'audit
Vivier de talents	Recrutement direct, souvent marqué par la répartition de la filière	Développement de politiques RH internes pour la parité	Plans de succession structurés, objectifs chiffrés de mixité

Parité homme/femme dans les instances dirigeantes : où en est la France face à ses voisins européens ?

La parité entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes progresse en Europe, mais des écarts importants subsistent entre les pays. La France fait aujourd'hui figure de bon élève : avec près de **46,7 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises**, elle se place en tête de l'Union européenne, bien au-dessus de la moyenne européenne qui atteint seulement **35 % environ**. À l'inverse, certains pays affichent encore un retard important, notamment ceux qui n'ont pas mis en place de quotas contraignants. Les pays nordiques, comme la Norvège, ont été des pionniers en imposant très tôt des quotas stricts autour de **40 %**, ce qui explique leur avance durable. Cependant, malgré ces progrès dans les conseils d'administration, la situation reste plus contrastée en matière de pouvoir exécutif : à l'échelle européenne, les femmes ne représentent qu'environ **34,8 % des postes de management** et restent très minoritaires parmi les PDG. Ces écarts s'expliquent largement par des facteurs culturels et sociaux : les pays nordiques, par exemple, favorisent davantage l'égalité grâce à des politiques publiques comme les congés parentaux partagés, qui facilitent la carrière des femmes. Enfin, l'Union européenne joue un rôle moteur dans cette évolution avec la directive « Women on Boards », qui impose aux grandes entreprises d'atteindre **40 % de femmes parmi les administrateurs d'ici 2026**. Ainsi, même si la France est aujourd'hui en avance sur ses voisins sur le plan des conseils d'administration, l'ensemble de l'Europe doit encore progresser pour atteindre une véritable égalité dans les postes de direction.

Statistiques européennes clés

En Norvège, près de 40 % des conseils d'administration sont féminins grâce à des quotas stricts (source : Commission européenne) vs 26 % des grandes entreprises dirigées par des femmes en France, un chiffre en hausse mais encore inférieur à celui des pays scandinaves.

• Les raisons des écarts entre pays

Le poids des normes culturelles et des politiques publiques explique les différences. Les pays nordiques, avec des congés parentaux égalitaires, facilitent l'accès des femmes aux postes de pouvoir.

- **L'influence de l'Union européenne**

Les règlements de l'UE, notamment sur la diversité dans les conseils d'administration, poussent les pays membres à renforcer la parité.

Portraits de femmes d'affaires influentes en France : exemples de success stories

Delphine Ernotte Cunci (France Télévisions)



Delphine Ernotte Cunci (France TV)

Première femme à prendre la tête de France Télévisions en 2015, Delphine Ernotte Cunci a marqué le paysage audiovisuel français en incarnant une gouvernance plus inclusive. Sous sa direction, elle a atteint la parité (50 % de femmes) dans les postes de direction, un objectif ambitieux dans un secteur historiquement masculin. Elle s'engage également pour une meilleure représentation de la diversité à l'antenne, contribuant à moderniser le service public audiovisuel.

Sophie Bellon (Sodexo)



@Forbes - Sophie Bellon (Sodexo)

Sophie Bellon est la première femme à présider une entreprise du CAC 40 (Sodexo), leader mondial des services de qualité de vie. Elle incarne une vision moderne du management, fondée sur l'inclusion, la responsabilité sociale et l'innovation. Sous son impulsion, Sodexo a renforcé ses politiques de diversité et d'égalité professionnelle, tout en développant des solutions innovantes pour

le bien-être au travail. Elle est aujourd'hui un symbole de l'empowerment féminin dans les grandes entreprises.

Christel Heydemann (Orange)



@ - Christel Heydemann

(Orange)

Nommée PDG d'Orange en 2022, Christel Heydemann est l'une des rares femmes dirigeantes du secteur des télécommunications en Europe. Elle pilote la transformation numérique du groupe, notamment autour de la 5G et des infrastructures digitales. Engagée sur les enjeux d'inclusion numérique et de diversité, elle œuvre pour une entreprise plus ouverte et responsable. Son profil d'ingénieure renforce son positionnement dans un secteur technologique stratégique.

Catherine MacGregor (Engie)



@ROMUALD MEIGNEUX/SIPA -

Catherine MacGregor (Engie)

Directrice générale d'Engie depuis 2021, Catherine MacGregor joue un rôle clé dans la transition énergétique. Elle oriente le groupe vers les énergies renouvelables et les solutions bas carbone, tout en renforçant l'innovation. Son leadership est marqué par une forte capacité stratégique et une vision

durable. Elle s'impose comme une figure majeure dans un secteur historiquement dominé par les hommes.

Julie Walbaum (Maisons du Monde)



@ Julie Walbaum (Maisons du

Monde)

Ancienne dirigeante de Maisons du Monde, Julie Walbaum a repositionné l'entreprise dans une démarche plus responsable. Elle a mis en avant une stratégie axée sur l'écoresponsabilité, la durabilité des produits et la transparence. Grâce à sa vision, l'enseigne est devenue une référence du commerce durable dans le secteur de la décoration et de l'ameublement. Elle illustre l'évolution du modèle entrepreneurial vers des pratiques plus éthiques.

Anne Rigail (Air France)



© Christophe Leroux Airt France -

Anne Rigail

Première femme à diriger Air France, Anne Rigail est arrivée à ce poste en 2018. Elle a dû faire face à des défis majeurs, notamment la crise du Covid-19, tout en pilotant la transformation de la compagnie. Elle agit pour moderniser l'entreprise et accélérer sa transition écologique, avec des engagements forts sur la réduction des émissions de CO₂. Son leadership s'inscrit dans la résilience et l'adaptation à un secteur en mutation.

Véronique Laury (Kingfisher)



@ - Véronique Laury (Kingfisher)

Ancienne directrice générale du groupe Kingfisher (propriétaire de Castorama et Brico Dépôt), Véronique Laury s'est distinguée par sa stratégie de transformation du groupe. Elle a notamment mis en place une approche plus durable et digitalisée du commerce de bricolage. Son parcours illustre la capacité des femmes à diriger des groupes internationaux dans des secteurs techniques et industriels.

On peut aussi mentionner Isabelle Kocher, [première femme à diriger une entreprise du CAC 40 \(Engie\)](#). Elle a notamment marqué les esprits par sa vision innovante de l'énergie en repositionnant le groupe vers les énergies renouvelables et la transition énergétique, bien avant que cela ne devienne une priorité globale. Elle reste une figure pionnière et inspirante pour les femmes dans les postes de direction. Mais aussi Laurence Parisot, première femme présidente du Medef (2005-2013), est aussi une figure influente du monde économique français. Elle a défendu les intérêts des entreprises tout en promouvant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Très engagée dans le débat public, elle est aujourd'hui encore une voix importante sur les questions économiques et sociales.

Les Pionnières, le podcast de celles qui osent ouvrir la voie

"Les Pionnières" Un podcast vidéo proposé par Bpifrance qui donne la parole à des femmes inspirantes, celles qui brisent les codes, ouvrent la voie et façonnent le monde économique de demain.

Episode 4 : [Angeles Garcia-Poveda – Gouverner un groupe industriel du CAC 40 face aux transitions mondiales](#)

Défis et enjeux pour les femmes PDG en France

L'accès au financement et aux réseaux d'influence

L'un des principaux obstacles auxquels les femmes dirigeantes sont confrontées concerne l'accès au financement et aux réseaux d'influence. En France, comme dans de nombreux pays, les femmes entrepreneures lèvent en moyenne moins de fonds que leurs homologues masculins, notamment dans les secteurs innovants comme la tech. Cela s'explique en partie par une [sous-représentation des femmes parmi les investisseurs](#) et dans les cercles décisionnels stratégiques (fonds d'investissement, conseils d'administration, clubs d'affaires). Par ailleurs, les réseaux professionnels jouent un rôle crucial dans la réussite des entreprises : ils facilitent les opportunités, les partenariats et l'accès à l'information. Or, ces réseaux restent souvent dominés par des hommes, ce qui limite l'intégration et la visibilité des femmes dirigeantes. Le manque de « capital relationnel » constitue donc un frein important à leur progression.

Les préjugés de genre et les stéréotypes

Malgré des avancées significatives en matière d'égalité, les femmes PDG doivent encore faire face à de nombreux stéréotypes. Le leadership est souvent associé à des qualités perçues comme « masculines » (autorité, fermeté, compétitivité), ce qui peut conduire à des jugements biaisés. Les femmes dirigeantes doivent ainsi naviguer entre des attentes contradictoires : être suffisamment affirmées pour être légitimes, tout en restant perçues comme accessibles et « bienveillantes ». Cette double contrainte, parfois appelée « double bind », les expose davantage aux critiques que leurs homologues masculins.

Ces préjugés peuvent aussi influencer les décisions de recrutement ou de promotion, freinant l'accès des femmes aux postes les plus élevés malgré des compétences équivalentes.

L'équilibre travail-vie personnelle pour les femmes

L'accès aux postes de direction s'accompagne d'un niveau d'exigence très élevé, qui complique l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les femmes, qui assument encore majoritairement les responsabilités familiales, sont particulièrement concernées par cette difficulté. Les horaires étendus, la pression constante et la charge mentale liée à la gestion simultanée de la famille et de la carrière constituent des obstacles majeurs. Cela peut conduire certaines femmes à renoncer à des postes à forte responsabilité ou à ralentir leur progression professionnelle.

Même si les mentalités évoluent et que de plus en plus d'entreprises adoptent des politiques favorisant la conciliation (télétravail, congés parentaux, flexibilité), ces mesures restent encore inégalement appliquées. L'enjeu est donc de créer un environnement professionnel permettant aux femmes d'accéder aux plus hauts postes sans sacrifier leur équilibre personnel.

Mécanismes et obstacles à la création d'entreprise pour les femmes

Le parcours entrepreneurial des femmes est marqué par plusieurs freins structurels. Dès la création d'entreprise, elles peuvent se heurter à un manque de confiance de la part des investisseurs, à un accès limité aux aides financières ou à un accompagnement insuffisant.

Par ailleurs, les femmes sont moins nombreuses à se lancer dans l'entrepreneuriat, notamment dans les secteurs les plus porteurs économiquement (innovation, industrie, numérique), souvent perçus comme masculins. Cela renforce les inégalités dès le départ.

On observe également des obstacles culturels et sociaux : [autocensure](#), manque de modèles féminins, ou encore difficulté à concilier projet entrepreneurial et vie familiale.

Cependant, de nombreux dispositifs émergent pour corriger ces déséquilibres : réseaux de femmes entrepreneures, incubateurs dédiés, financements ciblés ou programmes de mentorat. Leur développement est essentiel, car encourager l'entrepreneuriat féminin constitue un levier important de croissance économique et d'innovation.

A lire aussi : [Comment encourager plus de femmes à entreprendre ?](#)

Pourquoi la diversité et l'égalité des sexes en entreprise est-elle essentielle ?

Un impact positif de la diversité sur la performance des entreprises

De nombreuses études démontrent que la diversité, et en particulier l'égalité entre les femmes et les hommes dans les instances dirigeantes, constitue un véritable levier de performance pour les entreprises. Selon une étude du cabinet McKinsey, les entreprises dont les conseils d'administration sont les plus diversifiés ont **jusqu'à 25 % de performances financières supérieures à la moyenne**. Cette corrélation s'explique par le fait que des équipes dirigeantes mixtes permettent de multiplier les points de vue, d'enrichir les prises de décision et de mieux comprendre les attentes d'une clientèle elle-même diversifiée. La diversité favorise également un climat de travail plus inclusif, ce qui améliore l'engagement des collaborateurs, la créativité et la capacité d'innovation. En intégrant des profils variés, les entreprises deviennent ainsi plus agiles et mieux préparées à évoluer dans un environnement économique en constante mutation.

Une source d'inspiration pour les générations futures

Au-delà de leur impact économique, les femmes dirigeantes jouent un rôle essentiel sur le plan sociétal. En accédant à des postes de PDG ou de direction, elles deviennent des modèles visibles et inspirants pour les jeunes générations. Leur parcours contribue à déconstruire les stéréotypes de genre associés au pouvoir et au leadership, et montre que ces fonctions ne sont plus réservées aux hommes.

Cette représentation est fondamentale : elle encourage les jeunes femmes à s'ambitionner des carrières dans des secteurs parfois perçus comme masculins, comme la finance, l'industrie ou la technologie. Progressivement, cet effet d'entraînement participe à transformer les mentalités, à normaliser la présence des femmes dans les hautes sphères économiques et à renforcer l'égalité des sexes dans le monde professionnel.

Mise en place de politiques d'entreprise favorisant la parité

Face aux enjeux de diversité et de performance, de plus en plus d'entreprises mettent en place des politiques concrètes pour favoriser la parité. Ces initiatives visent à corriger les inégalités existantes et à garantir une égalité des chances à tous les niveaux de l'organisation. Parmi les actions les plus courantes, on retrouve :

- la mise en place de **quotas ou objectifs de représentation féminine** dans les postes de direction
- des programmes de **mentorat et de développement des talents féminins**
- des politiques de **recrutement inclusif** pour limiter les biais
- le développement de mesures pour faciliter **l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle** (télétravail, congés parentaux, flexibilité)
- la sensibilisation aux **stéréotypes de genre** via des formations internes

Ces politiques permettent non seulement de favoriser l'égalité, mais aussi de renforcer l'attractivité des entreprises auprès des talents et d'améliorer leur performance globale. Elles traduisent une prise de conscience croissante : la parité n'est plus seulement un enjeu social, mais un véritable facteur stratégique de compétitivité.

Exemple d'initiatives pour soutenir les femmes en position de leadership

Réseaux, mentorat et accompagnement : des leviers essentiels

Les réseaux d'affaires féminins constituent un soutien déterminant pour les femmes entrepreneures. Des organisations comme **Femmes Business Angels**, **Les Premières** ou encore **FCE France (Femmes Chefs d'Entreprises)** offrent des espaces d'échange, de partage d'expérience et de développement professionnel. Ces réseaux permettent aux femmes de rompre l'isolement, d'accéder à des opportunités stratégiques et de renforcer leur visibilité dans le monde économique.

En complément, les programmes de mentorat jouent un rôle crucial. Des initiatives telles que **Elles Bougent** (qui encourage les femmes dans les carrières scientifiques et techniques) ou **Force Femmes** (destinée aux femmes de plus de 45 ans) accompagnent les femmes dans leur parcours professionnel. Grâce au mentorat, elles peuvent bénéficier de conseils personnalisés, développer leur confiance en elles et surmonter plus facilement les défis liés à l'entrepreneuriat ou aux postes de direction.

Faciliter l'accès au financement : un enjeu majeur !

L'accès aux financements étant un frein majeur, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour soutenir l'entrepreneuriat féminin. Des institutions comme **Bpifrance** proposent des solutions dédiées : prêts, garanties, accompagnement à la levée de fonds ou programmes spécifiques pour les femmes entrepreneures.

Ces aides visent à corriger les inégalités d'accès aux ressources financières et à encourager la création et le développement d'entreprises dirigées par des femmes.

Cependant, bénéficier de ces opportunités suppose une préparation rigoureuse. Pour développer leur activité, les femmes cheffes d'entreprise doivent structurer leur stratégie financière et convaincre leurs partenaires (banques, investisseurs). Cela passe notamment par :

- un business plan solide et réaliste
- une bonne maîtrise des indicateurs financiers
- une préparation efficace des levées de fonds ou demandes de crédit

Cette professionnalisation est essentielle pour sécuriser la croissance et gagner en crédibilité dans un environnement encore très concurrentiel.

En résumé

Ces initiatives montrent que, pour favoriser la place des femmes dans le leadership, il ne suffit pas de lever les freins, il est aussi essentiel de créer un écosystème complet de soutien, combinant réseau, accompagnement et financement.