«Il faut aller frapper à la porte, elle ne s’ouvre pas toute seule» : comment les femmes gagnent leur place dans les comex

Grâce à la loi Rixain, la présence des femmes dans les codir et comex progresse. Plusieurs d’entre elles dévoilent comment leur parcours les a conduites dans ces instances dirigeantes.

Cécile Maillard

Publié le 16 octobre 2026 à 06h30



Pexels

Les entreprises du CAC 40 ont désormais 31% de femmes dans leurs comités exécutifs.

Depuis le 1er mars 2026, en application de la loi Rixain, les instances dirigeantes des entreprises de plus de 1000 salariés doivent accueillir au moins 30% de femmes. Le 1er mars 2029, ce sera 40%. La première marche a été atteinte pour les plus grandes entreprises : celles du CAC 40 ont désormais 31% de femmes dans leurs comités exécutifs (comex), celles du SBF 120, 30%. Une moyenne qui cache des disparités, mais les choses avancent.

«Démontrer qu’on va apporter quelque chose de plus»

Pour entrer dans les comex, les femmes ont parfois bénéficié de leur ouverture à de nouvelles fonctions. Virginie Dominguez est arrivée début 2020 chez Servier, laboratoire pharmaceutique, en tant que Chief digital officer, après seize ans chez Orange. Elle a fait entrer le numérique au comex : *«Ma mission était de mener la transformation digitale du*

groupe. J'ai réussi à démontrer que la tech était absolument stratégique.» Aujourd'hui, le comex de 12 membres compte trois femmes représentant le digital, la production industrielle et la stratégie corporate.

Même combat, même réussite, pour Gaïa Saintard, la directrice juridique France d'ArcelorMittal : *«Il a fallu convaincre que le juridique avait toute sa place au comex, car plus il est impliqué en amont, plus son action est pertinente. Une place dans cette instance se gagne en démontrant qu'on va apporter quelque chose de plus. Mais il faut aller frapper à la porte, elle ne s'ouvre pas toute seule.»* Chez Legrand, fabricant de matériel électrique, le comex de dix membres compte quatre femmes, dont deux ingénieures.

Delphine Bazaud, la directrice des opérations, y est entrée dès son arrivée en janvier 2026 : *«Legrand voulait rajeunir son comex, y intégrer des profils ingénieurs sur les fonctions techniques, si possible des femmes, avec une expérience du terrain»*, explique-t-elle. Autant de conditions que remplissait la centralienne. Selon elle, pour intégrer ce cercle *«il faut avant tout délivrer des résultats»*. Et avoir envie d'en faire partie. *«Je suis ingénieure, j'aime faire des choix, résoudre des problèmes complexes, travailler avec un collectif, influencer une organisation»*, plaide-t-elle. Elle conseille également, dans une carrière, de savoir prendre des risques. En retournant sur le terrain, par exemple, ce qu'elle a fait plusieurs fois dans ses postes précédents. Virginie Dominguez aussi, surprenant ses supérieurs lorsqu'elle a demandé à rejoindre les agences commerciales Orange…

Autre moyen de booster sa carrière : *«Se développer horizontalement, en étendant son champ de compétences et d'expertise»*, est persuadée Delphine Bazaud. Oser les pas de côté, aussi. DRH du géant des huiles Avril, où elle est l'une des deux femmes d'un comex de 11 membres, Agnès de Saint Céran a connu une vraie accélération de carrière quand elle a quitté l'industrie pour devenir DRH du comité d'organisation des Jeux olympiques, en 2020 : *«C'était la première fois que je n'avais personne au-dessus de moi dans ma fonction, ça allait me permettre de m'exposer.»*

Soigner son réseau

Impossible de rejoindre un comex sans avoir travaillé son réseau. Pour Delphine Bazaud, *«il faut s'intéresser aux autres, les aider à se développer, sans chercher un intérêt immédiat. On est étonné des retombées que cela peut avoir, un jour»*. Les mentors, les réseaux de femmes, les formations… Tout est bon pour rencontrer, écouter, progresser. *«Plus vous étendez vos cercles, plus vous comprenez l'organisation en temps réel et donc plus vous êtes dans le jeu»*, approuve Virginie de Chassey, directrice développement durable, communication et affaires publiques d'Eramet (comex de huit personnes dont trois femmes).

Et cela facilite l'intégration dans l'instance dirigeante. Les premières réunions peuvent être intimidantes. *«Il ne faut pas avoir honte de se taire au début, d'observer, de chercher à comprendre»*, conseille Gaïa Saintard. De son côté, Agnès de Saint Céran veut *«démystifier les comex»* : *«on croit qu'on va tomber sur des pros de la prise de décision, on découvre que ce sont des humains comme les autres, que la prise de décision s'apprend, et que, nous aussi, on peut se lancer !»*

Le plus passionnant, dans un comex ? Influencer la stratégie de l'entreprise, prendre en compte les enjeux des autres fonctions, cesser de défendre sa propre division pour endosser la défense de l'intérêt collectif, témoignent les participantes à ces instances. Pas toujours simple : *«Il faut prendre des décisions stratégiques, sans beaucoup de garde-fous. C'est très stimulant, mais il faut accepter un niveau élevé de responsabilité et de pression»*, reconnaît Agnès de Saint Céran. Toutes ont ressenti, au moins temporairement, ce syndrome de l'imposteur si courant chez les femmes.

«Je croyais m'en être débarrassée plus jeune, il est revenu quand je me suis retrouvée au comex», témoigne l'une d'elles. *«Je me suis toujours demandé si j'avais été choisie parce que femme»*, ajoute une autre. Une seule solution, conseille Virginie de Chassey : *«Être soi-même. C'est parce que j'ai toujours pris soin d'écouter ma petite voix intérieure que je suis depuis huit ans au comex»*. Virginie Dominguez propose un *«call-to-action»* : *«que chaque femme aide deux femmes à prendre confiance en elles et à se développer.»* Un coup de pouce qui peut être déterminant.

Vous venez de lire un article de L'Usine Nouvelle n°3758 - Septembre