



Observatoire  
de la Charte  
de la Parité  
dans l'Immobilier

— 2024

# Les rencontres de la parité

3<sup>e</sup> édition

# Préambule

## Ressources additionnelles :

Livre Blanc en faveur de la Parité dans le secteur de l'Immobilier

[Télécharger le livre blanc](#)

La charte d'engagement en faveur de la parité et de l'égalité professionnelle femmes-hommes dans les entreprises et les organisations du secteur immobilier

[Télécharger la charte d'engagement](#)

Le replay de la conférence du 4 décembre 2024 présentant les résultats des 3<sup>èmes</sup> rencontres de la parité

[Visualiser le replay](#)

## Egalité professionnelle, ne baissons pas la garde !

Après deux premières années en tendances positives, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de nos organisations du secteur immobilier est malheureusement en léger recul... S'il est parfaitement compréhensible que les sociétés de notre secteur concentrent leurs efforts à sortir des difficultés dans lesquelles elles sont plongées, ces entreprises et leurs dirigeants ne doivent pas pour autant sacrifier la diversité de leurs équipes et notamment la parité, enjeux qui restent un vecteur de performance autant qu'un miroir de leurs clients finaux.

Comme l'annonçait le livre blanc qui a lancé la Charte pour la Parité dans l'Immobilier en 2021, nous devons nous attacher à construire la Ville de demain avec celles et ceux qui l'habitent. S'il est plus complexe de maintenir ce cap en période troublée, conserver ces objectifs de parité, et notamment au niveau des instances de direction, sera un des moyens les plus efficaces et les plus vertueux pour bâtir l'avenir de nos structures et de nos villes. C'est quand le vent est le plus difficile qu'il faut tenir bon la barre...

Nous restons optimistes et mobilisés, car ce sont plus de 30 nouveaux signataires qui nous ont rejoint en 2024, signe que les acteurs du secteur restent prêts à s'engager pour l'égalité professionnelle. Afin de faire évoluer sa Charte pour la Parité dans l'Immobilier, l'Observatoire lancera en 2025 une consultation auprès de ses plus de 160 signataires afin d'adapter celle-ci aux enjeux des années futures.

Nous vous laissons découvrir l'ensemble des données de cette 3<sup>ème</sup> étude annuelle de la parité dans l'immobilier, menée par l'IEIF et Chantal Schmitt, ainsi que le Replay des échanges des 3<sup>èmes</sup> rencontres de la Parité (le lien de la conférence est accessible dans le bandeau ci-contre).

Christel Zordan

Présidente de l'Observatoire de la Charte de la Parité dans l'immobilier

## Nous remercions chaleureusement nos sponsors :



## Avec le soutien de :



# L'enquête 2024 réalisée sur la base des données 2023

19 nouveaux signataires de la Charte de la parité dans l'immobilier

115 entreprises signataires ont répondu au questionnaire (taux de réponse de 87 %)

78 % du panel est composé d'entreprises ayant déjà répondu lors de l'enquête précédente

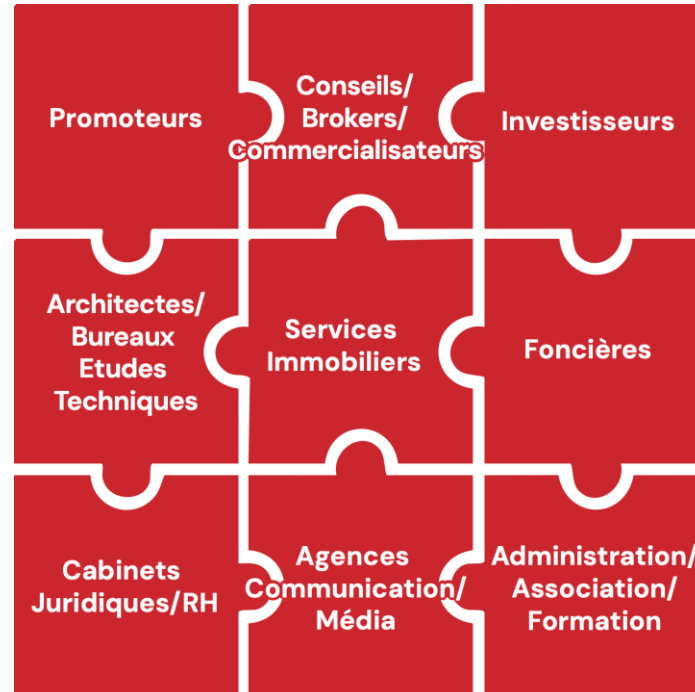
## Des entreprises de toutes tailles

**87** Salariés : taille médiane des entreprises interrogées



## Une multiplicité de métiers de l'immobilier

**9** Sous-secteurs d'activités immobilières



## Une approche qualitative complémentaire

**10** entretiens d'approfondissement réalisés

Nous remercions tout particulièrement les entreprises suivantes d'avoir accepté de nous rencontrer :

- Action Logement Groupe
- Apsys
- BNP Paribas Real Estate
- Cheuvreux
- GA smart building
- Knight Frank
- La Française
- Myre
- Picture Asset Management
- Socotec



Observatoire  
de la Charte  
de la Parité  
dans l'Immobilier

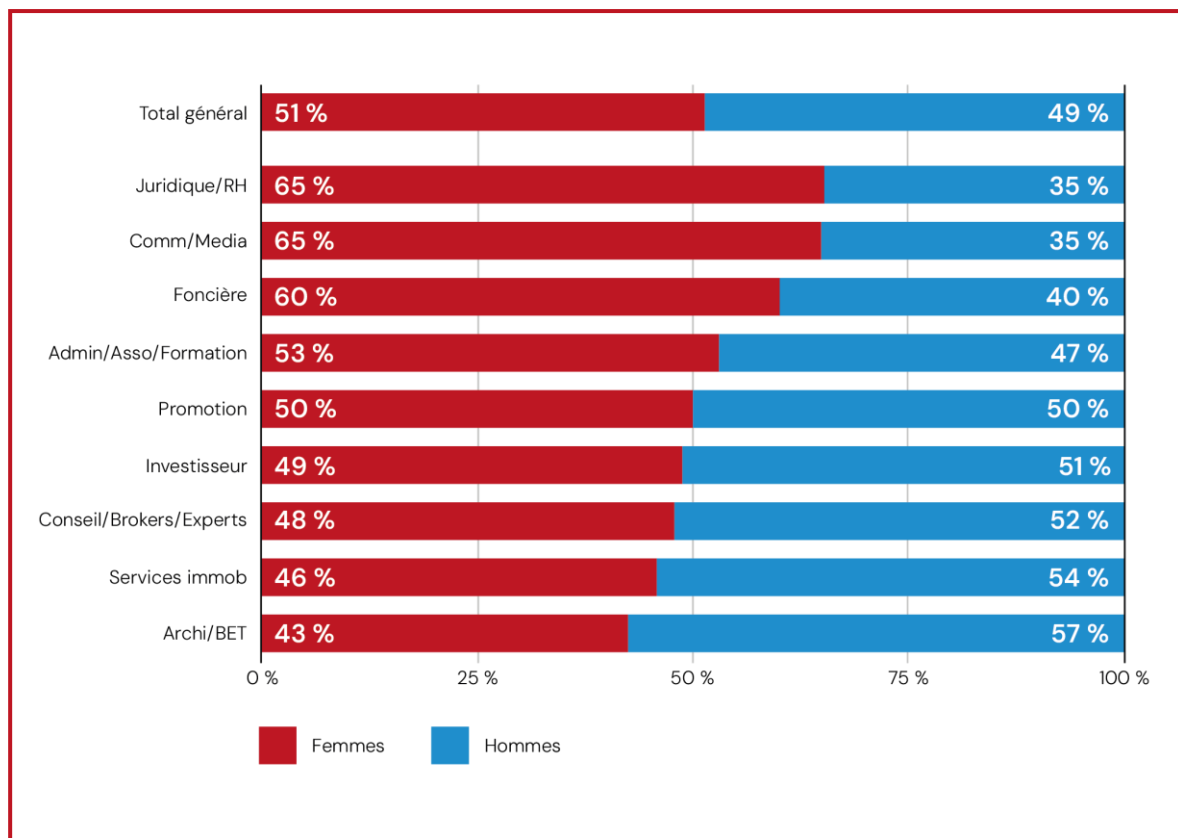
# Chapitre 1

En deux ans,  
quels progrès ?

# Depuis notre base zéro, des indicateurs qui évoluent peu ...

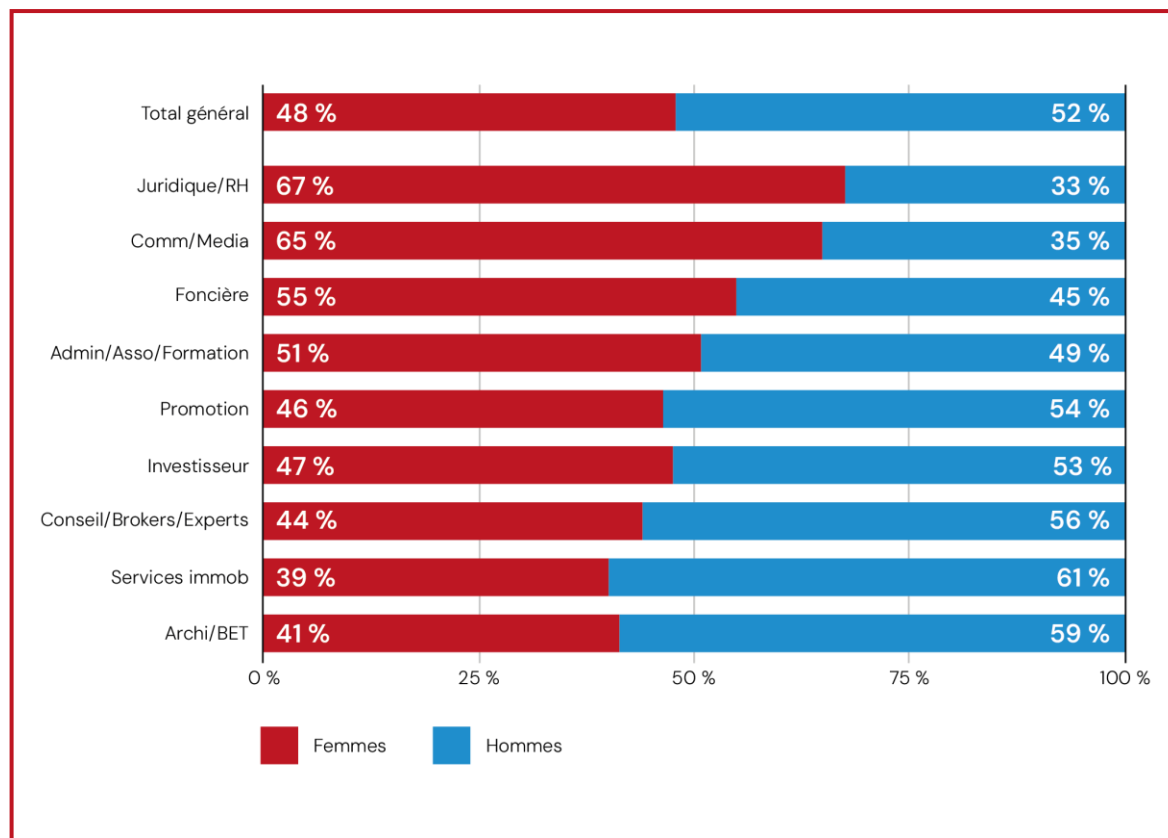
## 51 %

De femmes parmi le salariat des entreprises. Des taux plus faibles sur les métiers dits « techniques »



## 48 %

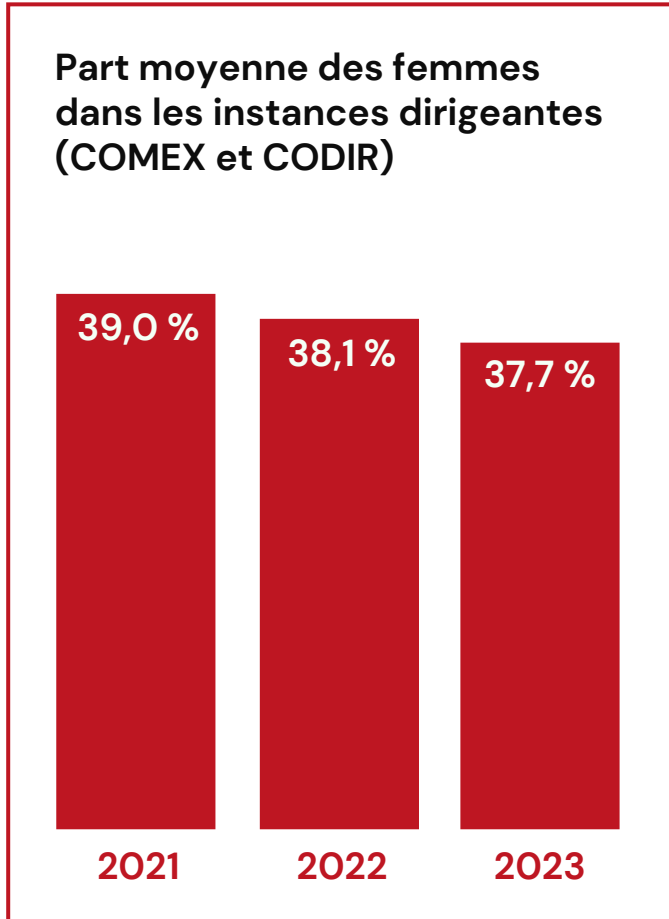
De femmes cadres pour 52 % de cadres hommes au sein de notre panel...



# Voire qui se contractent...

« La Loi Copé-Zimmermann a permis de féminiser à 48 % les conseils d'administration. Mais dans les fonctions exécutives, on reste au milieu du gué »<sup>1</sup> - Alexandra Alberti-Vedrenne, Chasseuse de têtes au sein du cabinet Eric Salmon & Partners

<sup>1</sup>Extrait article Les Echos 12/11/2024 « Nous avons trouvé 40 dirigeantes pour le CAC »



**73 %**

des entreprises n'ont pas la parité dans leurs instances dirigeantes (moins de 50 % de femmes)



**39 %**

des instances dirigeantes ont 2 femmes ou moins qui siègent



**15 %**

des instances dirigeantes n'ont qu'1 seule femme qui siège

Il y a en moyenne 10,4 membres au sein des instances dirigeantes du panel (COMEX et CODIR)

**Parmi ces femmes à la tête d'une direction :**



**30 %**

dans la **direction générale**



**48 %**

à la tête d'une **direction support**



**29 %**

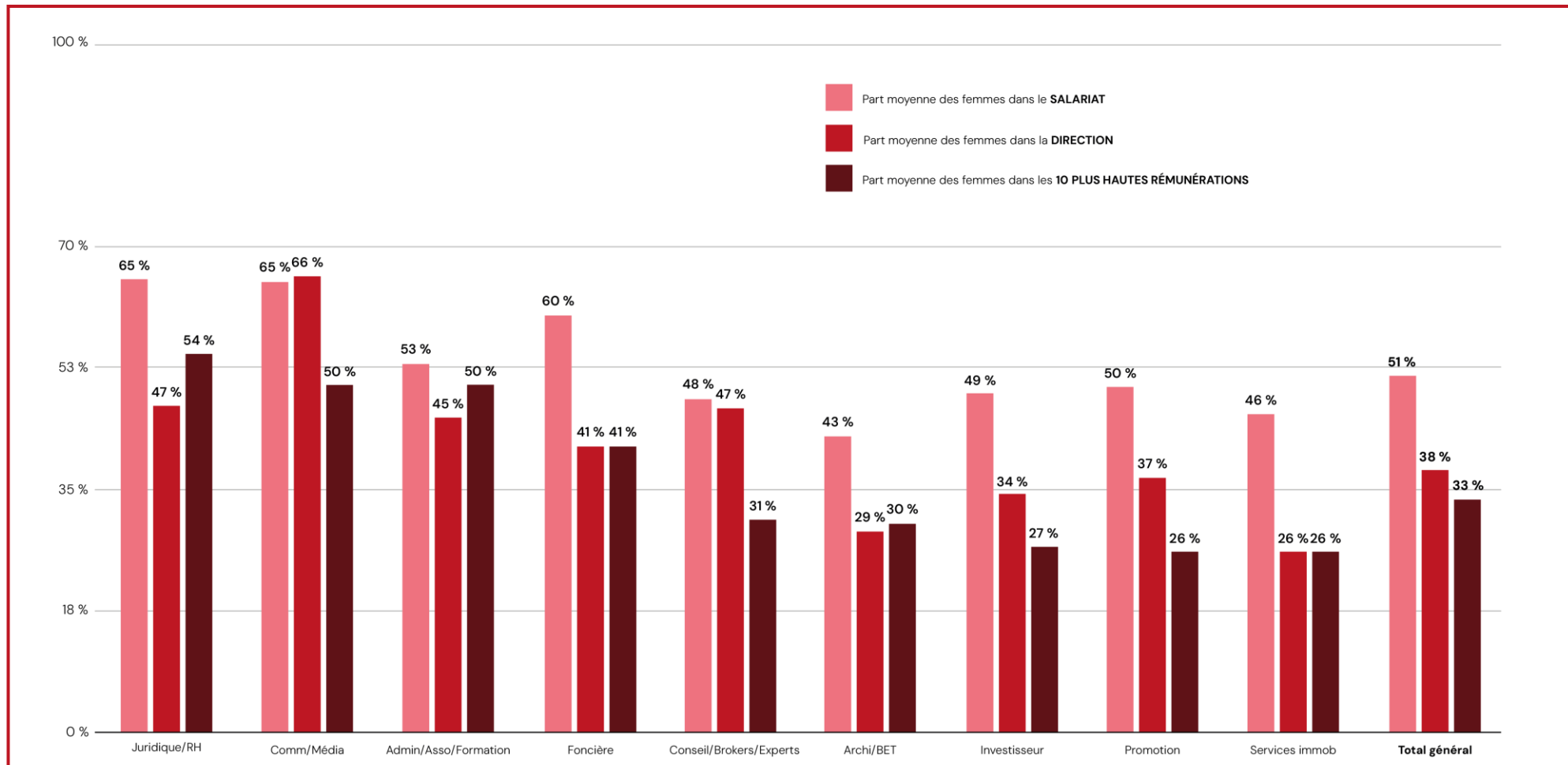
à la tête d'une **direction opérationnelle**

# La part des femmes dans le top 10 des salaires n'évolue pas



**3,34**

femmes en moyenne dans le top 10 des salaires  
un recul de 0,3 point par rapport à l'année précédente .





# Le degré d'implication des entreprises en faveur de la parité est variable. On observe trois types d'entreprise face à l'égalité professionnelle

**Les entreprises pour lesquelles la parité est (structurellement) inscrite dans les valeurs de l'entreprise.**

- > La parité, engagement porté par la direction, s'exprime dans toutes les dimensions de l'entreprise.

**Les entreprises pour lesquelles la parité est un engagement RSE, parfois utilisé pour valoriser l'image de l'entreprise.**

- > Engagement à dimension variable.

**Les entreprises pour lesquelles la parité est une contrainte, un « fardeau administratif ».**

- > Les politiques de parité sont des contraintes, qui sont contournées quand elles peuvent l'être.



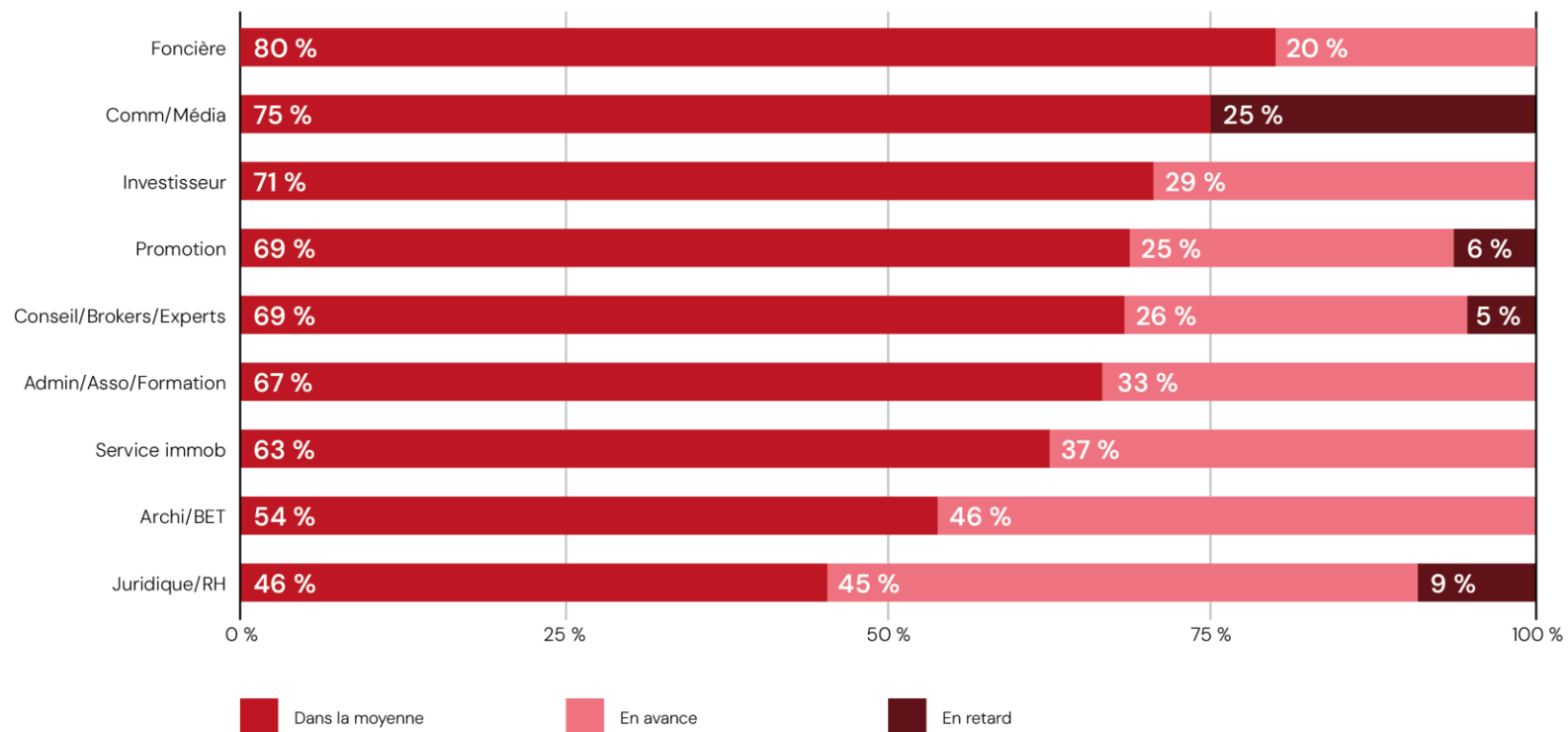
**“**  
*Pourquoi j'ai signé cette charte ? Parce que ça me paraît naturel. Mais clairement, ça permet aussi de montrer que nous sommes une entreprise moderne et ouverte, ce qui est important pour nos clients et nos partenaires.*  
**”**

**“**  
*L'entreprise se sent contrainte par des statistiques. Une femme qui n'a pas forcément fait ses preuves va peut-être passer devant un homme parce que c'est une femme et qu'il faut remplir la statistique.*  
**”**



# Une prise de conscience des entreprises du chemin qu'il reste à parcourir...

Perception des entreprises sur leur engagement en matière de parité suivant les métiers



## 65 %

des entreprises ayant répondu perçoivent leur engagement en matière de parité comme étant « dans la moyenne » (+5 points sur un an) et 31 % s'auto-évaluent « en avance » (-6 points sur un an).

# Un index Pénicaud mieux maîtrisé par les entreprises...

**87,9**

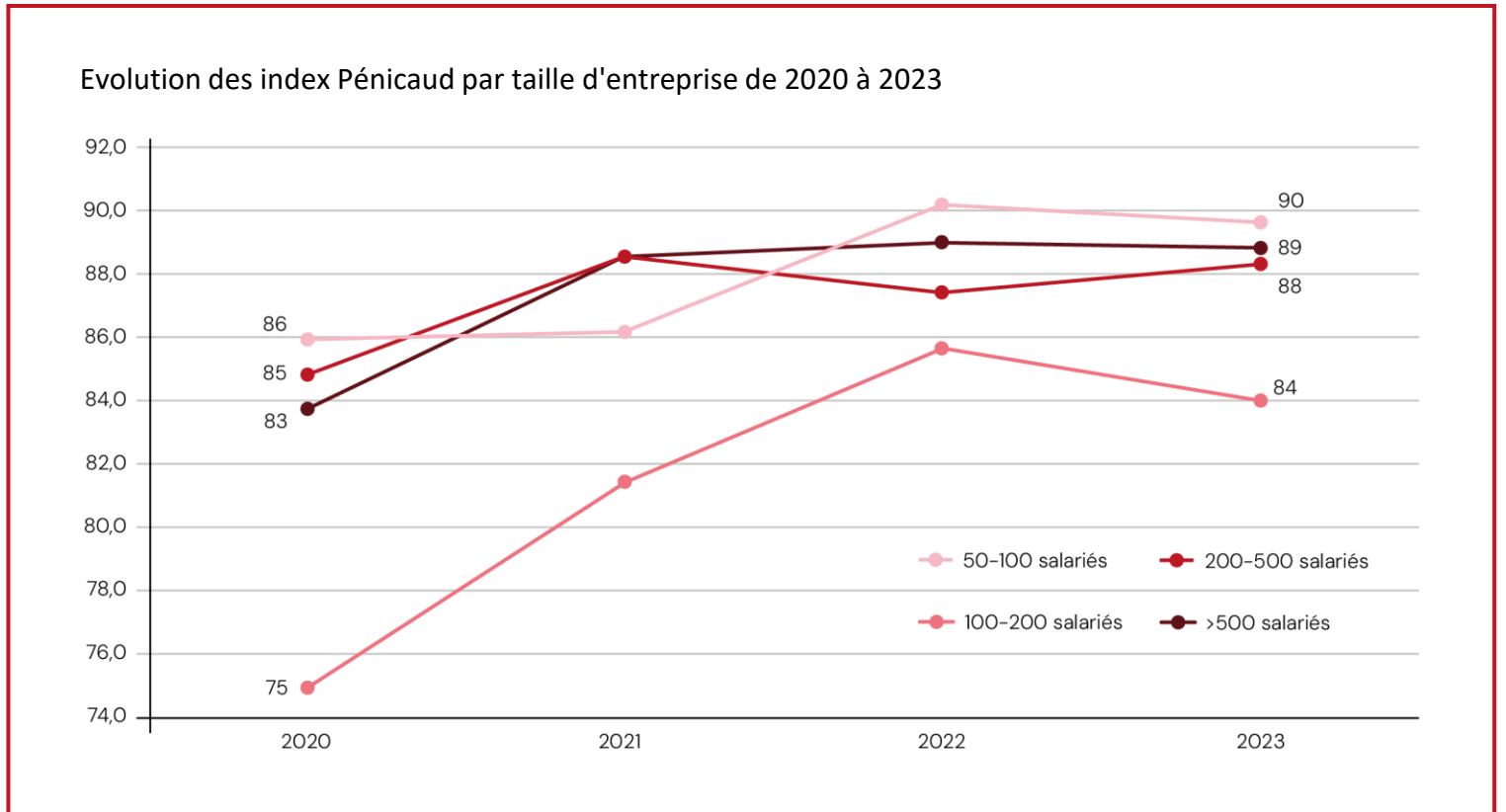
Valeur moyenne de l'index pour 2023 vs 88 à l'échelle nationale tous secteurs confondus

**97 %**

des entreprises ayant répondu ont un indice égal ou supérieur à 75 pour l'année 2023

**+0 pt**

de progression moyenne entre l'index 2022 et 2023





Observatoire  
de la Charte  
de la Parité  
dans l'Immobilier

## Chapitre 2

Les actions en cours  
sont-elles suffisantes  
pour impulser une véritable  
dynamique ?

# Le contexte économique du secteur n'est pas favorable à la parité

En période de crise, les efforts en faveur de la parité deviennent secondaires.



“

*En période de crise, les entreprises ont tendance à se contracter et à se dire : restons sur le basique. Et là, la parité devient un sujet périphérique. Ce qui avance difficilement ou pas n'est pas vu comme une priorité immédiate, sauf si cela génère directement du business ou répond à un enjeu pressant.*

”



“

*Quand on traverse des périodes compliquées, il faut faire des choix. Ce n'est pas que la parité ne compte pas, mais ce n'est pas toujours la priorité immédiate, surtout quand il faut gérer des urgences commerciales.*

”



“

*Nous avons une politique interne qui inclut des objectifs de parité. Mais, soyons honnêtes, quand on doit gérer des baisses de rendement ou des incertitudes économiques, ces sujets peuvent passer au second plan temporairement.*

”

# Recrutements réalisés en 2023 : des effets de rééquilibrages en cours ?

## 54 %

Des entreprises interrogées ont indiqué avoir adopté des mesures pour favoriser la parité lors des recrutements

### SHORTLISTS PARITAIRES :

- Obligation de présenter des listes de candidats équilibrées entre hommes et femmes, mentionnée à plusieurs reprises.

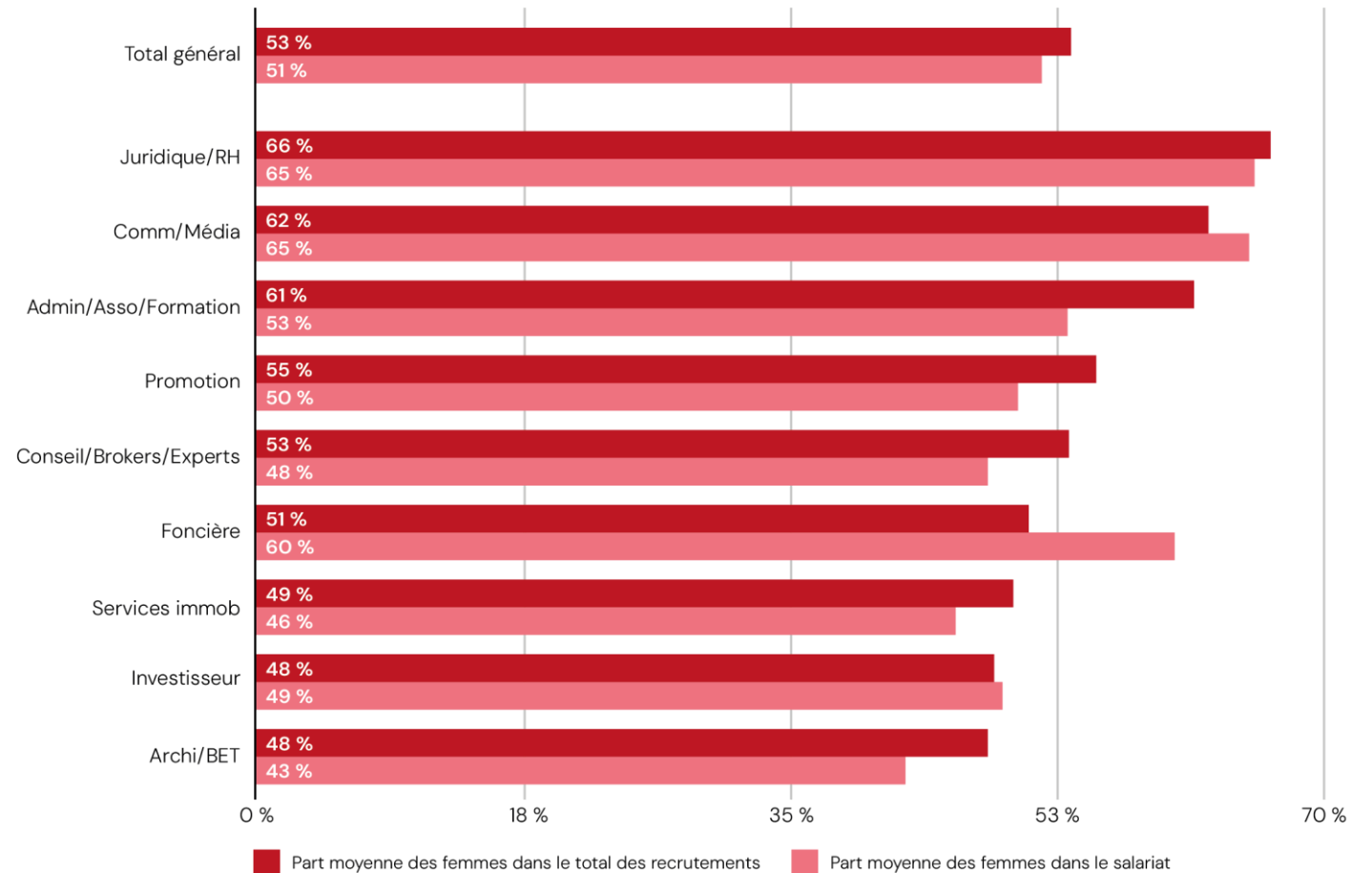
### SENSIBILISATION DES PARTIES PRENANTES :

- Sensibilisation des services RH, directions opérationnelles, et cabinets de recrutement pour promouvoir un environnement de recrutement mixte.

### NEUTRALITÉ ET ÉQUITÉ DES PROCESSUS :

- Processus de recrutement neutre et égalitaire pour les hommes et les femmes, avec des critères basés uniquement sur les qualifications et les compétences.

Part des femmes dans les recrutements réalisés en 2023



# Le recrutement : points de vigilance

## Comment faire pour ouvrir les recrutements aux femmes ?

> **Travailler en amont dans les écoles et formations**, sur l'orientation, pour donner envie aux jeunes filles de se diriger vers les formations scientifiques ou techniques.

> **Être vigilant à l'IA dans les processus de recrutement.**

Avec l'automatisation croissante des processus de recrutement et d'évaluation, les biais de genre peuvent être reproduits par les algorithmes d'intelligence artificielle, qui s'appuient sur des données historiques (souvent biaisées) pour faire leurs recommandations. Cette approche peut solidifier les préjugés et limiter l'embauche de femmes.



“

*Pour faire en sorte que les métiers soient moins genrés, il y a un vrai travail à faire à l'école et bien en amont des études pour que les bancs de l'université soient plus équilibrés.*

”

*On réfléchit à des moyens d'influencer les algorithmes en leur intégrant des critères pour favoriser la diversité. Mais le problème, c'est que les algorithmes s'appuient sur des bases de données existantes qui reflètent encore les stéréotypes des métiers genrés.*

”

“

*Pour certains profils, nous avons pris des risques calculés en nommant des femmes qui n'étaient pas issues des parcours classiques. Et ça fonctionne.*

”

“

*Dans nos campagnes de recrutement, nous challengeons nos cabinets pour aller au-delà des profils classiques. Mais il reste le problème des outils de tri automatique, qui priorisent souvent les candidats avec des parcours similaires aux recrutements passés. On a remarqué que cela pénalise les profils féminins sur des métiers très techniques ou stratégiques.*

”

# Les promotions professionnelles : une intention affichée, pour peu de résultats en moyenne...

**11,4 %**

des femmes ont été promues  
en moyenne au sein des  
entreprises  
(-1 point par rapport à 2022)

**10,3 %**

des hommes ont été promus  
en moyenne au sein des  
entreprises  
(vs 11,2 en 2022).

**43 %**

Des entreprises interrogées ont indiqué  
avoir adopté des mesures en faveur de la  
parité lors des promotions professionnelles

## DISPOSITIFS EN FAVEUR DE LA MOBILITÉ INTERNE :

- Organisation de journées "carrières" pour encourager les collaboratrices à postuler à des postes à responsabilité ou managériaux.
- Mise en place de programmes spécifiques pour promouvoir l'accès des femmes à ces fonctions

## ATTENTION PORTÉE À CHAQUE PROMOTION :

- Même sans processus particulier, les entreprises veillent à garantir une certaine équité lors des décisions de promotion

## ACCORDS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE :

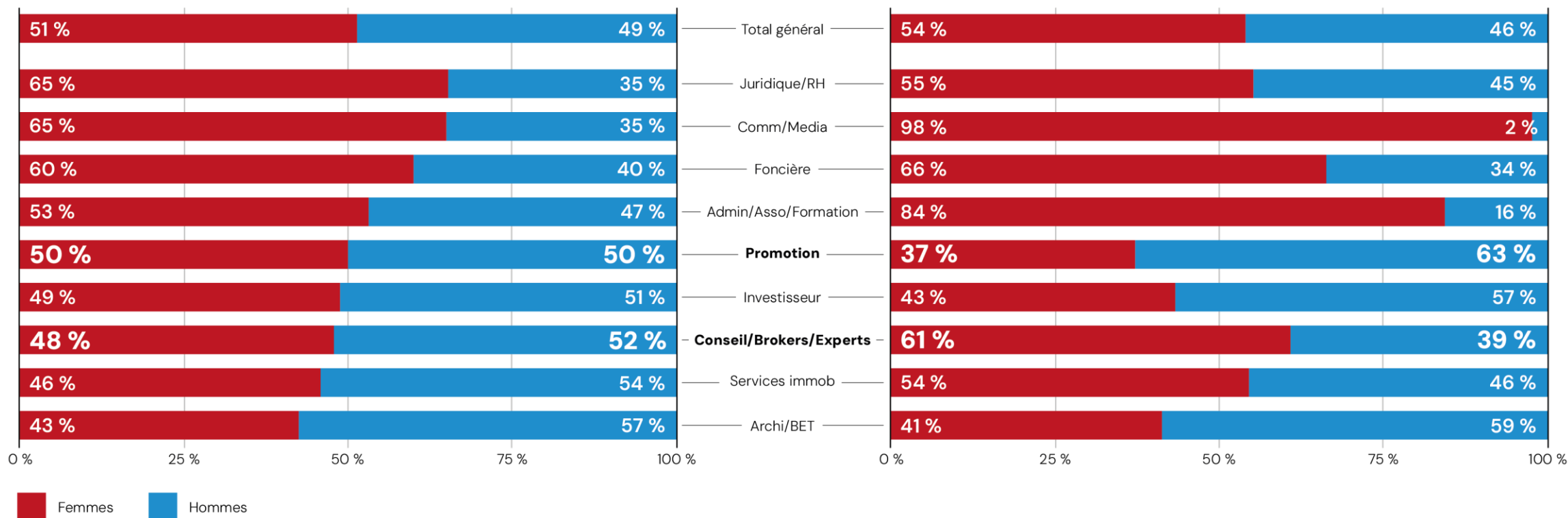
- Inclusion de clauses visant à favoriser un accès égal aux promotions dans les accords d'entreprise



# ... mais tangibles dans certains secteurs

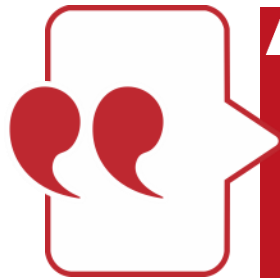
Part des hommes et des femmes parmi les salariés en %

Part des hommes et des femmes parmi les promotions



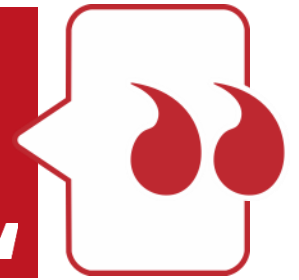
# Les promotions professionnelles : pourquoi accompagner les parcours professionnels féminins ?

1. L'accès aux promotions est parfois le fruit de **cooptations**, nécessitant du **réseau** interne et externe, que les femmes parviennent moins facilement à travailler.

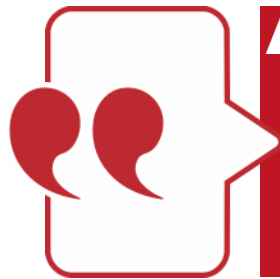


**“**  
*Beaucoup de recrutements se font par réseau. Les femmes, qui souvent ont un cercle plus restreint dans le milieu, sont de fait moins visibles pour certains postes stratégiques .*  
**”**

**“**  
*Certaines femmes talentueuses n'ont tout simplement pas accès aux mêmes réseaux que leurs homologues masculins. Cela limite non seulement leur recrutement, mais aussi leur mobilité interne et leur progression vers des postes clés.*  
**”**

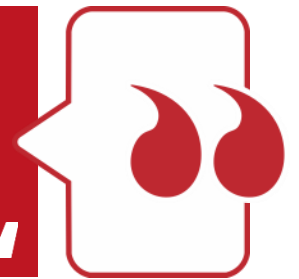


⇒ **Nécessité de mettre en place des actions permettant aux femmes de participer à ces mêmes cercles**



**“**  
*Nous avons commencé à encourager nos collaboratrices à participer à des événements professionnels et à des clubs dédiés à l'immobilier. C'est important qu'elles soient visibles et qu'elles se créent un réseau.*  
**”**

**“**  
*Nous avons aussi lancé des formations sur le réseautage et les soft skills, pour aider les collaboratrices à naviguer dans ces environnements souvent dominés par les hommes.*  
**”**



# Les promotions professionnelles : pourquoi accompagner les parcours professionnels féminins ?

Certaines femmes renoncent à des carrières de direction parce qu'elles supportent souvent une charge mentale élevée en jonglant entre les responsabilités professionnelles et familiales.

Le syndrome de la « bonne élève », qui pousse les femmes à une pression de performance importante, car elles se sentent obligées de constamment prouver leur légitimité et répondre à des attentes élevées.



“

« Ce sujet de la charge mentale reste très présent. Et il y a tout un sujet qui émerge là autour de la santé mentale des femmes, notamment quand elles sont sur un job qui est sous pression. Elles subissent une pression plus forte, car elles ont déjà tout le foyer à gérer en plus de leur travail. »

”



“

« Le syndrome de l'imposteur ou cette idée de devoir être parfaite sont des choses que nous avons identifiées. Nous travaillons sur des programmes de coaching pour les aider à prendre confiance et à s'affirmer. »

”

# Comment faire évoluer les qualités rattachées au *leadership* ?

Le modèle du leadership reste majoritairement traditionnel, marqué par des attributs masculins.

## Comment faire ?

Partager collectivement **la définition d'un bon leadership** pour donner davantage envie aux femmes de l'exercer ou pour qu'elles s'y reconnaissent davantage : créer les conditions d'équipe pour faire émerger l'innovation, faire en sorte que les collaborateurs se sentent en sécurité, encadrés, écoutés, mais aussi autonomes, productifs, engagés, et que les risques soient identifiés et maîtrisés...



“

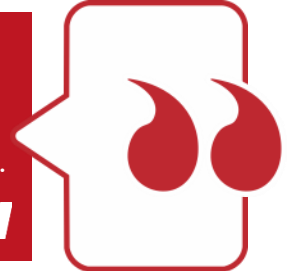
*Une de nos collaboratrices a eu des retours du type 'vous n'êtes pas assez autoritaire'. Mais en réalité, son équipe la soutenait et obtenait d'excellents résultats. Ce type de remarques montre qu'on reste parfois attachés à une vision traditionnelle du leadership. »*

”

“

*Les femmes apportent des perspectives nouvelles, mais elles doivent encore prouver qu'un style différent peut être tout aussi efficace.*

”



“

*Dans certaines directions, où il y a beaucoup de dialogues avec des parties prenantes aux intérêts divergents, notre responsable a vraiment su imposer un style très collaboratif, ce qui a été bénéfique pour l'entreprise. Cela montre qu'en fonction des métiers, les approches dites 'masculines' ou 'féminines' ne s'opposent pas mais se complètent.*

”

# Les entreprises poursuivent le rattrapage salarial des femmes

La politique salariale est le reflet de la place des femmes dans les organisations : encore rares et récentes dans les postes managériaux et de direction.

Il faut **poursuivre la politique de « rattrapage »** des salaires des femmes qui reste en décalage avec les hommes occupant un poste similaire, surtout à des postes de direction.



//

*Une femme promue au Comex l'an dernier a eu une forte augmentation de son niveau de rémunération pour l'aligner avec celui de ses homologues masculins. Elle est encore un peu en dessous, mais c'est normal pour une première année. L'objectif est d'assurer une évolution rapide pour atteindre l'égalité.*

//



//

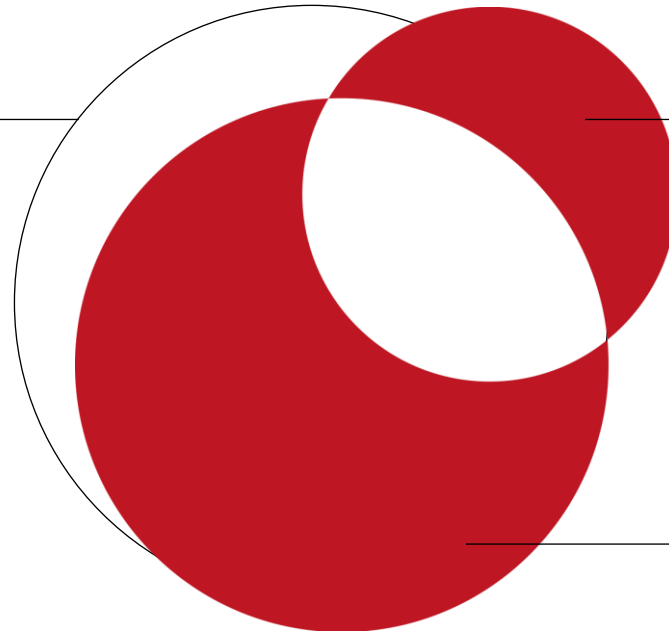
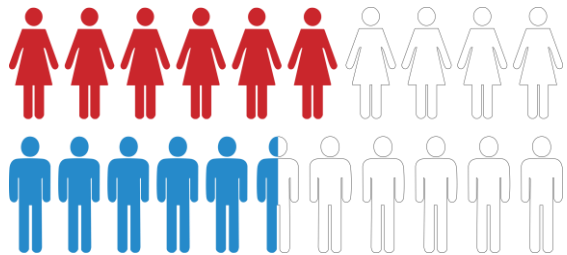
*Avec l'index égalité, nous avons revu nos pratiques et identifié des femmes qui méritaient une augmentation. Cela a permis de corriger certaines disparités, notamment en augmentant trois femmes pour répondre à nos objectifs d'équité.*

//

# Le nerf de la guerre : le long chemin vers l'égalité salariale...

**60 %**

des femmes ont bénéficié d'augmentation de salaire en moyenne **vs 55,3 % des hommes**



**Part variable**

**+15 %**

en moyenne d'augmentation de part de variable pour les femmes **vs +12,8 % pour les hommes**

**Salaires fixes**

**57 %**

des entreprises ont octroyé un niveau d'augmentation des salaires fixes plus élevé pour les salariés hommes que pour les salariées femmes

# Le nerf de la guerre : le long chemin vers l'égalité salariale...

**52 %** Des entreprises interrogées ont indiqué avoir adopté des mesures en faveur de l'égalité salariale

## Grilles et Transparence

- Mise en place de grilles de rémunération objectives basées sur des critères mesurables (qualification, expérience, compétences).
- Benchmarks réguliers réalisés en interne ou avec des organismes externes pour comparer les rémunérations au marché.
- Publication des résultats de l'index de l'égalité professionnelle pour assurer la transparence, tant en interne (collaborateurs, managers) qu'en externe (public, partenaires).

## Analyses et Suivi Réguliers

- Réalisation d'analyses annuelles ou bi-annuelles pour identifier les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs clés pour surveiller les évolutions des rémunérations.
- Comparaison régulière des rémunérations à compétences et responsabilités égales, et suivi des écarts par catégorie socioprofessionnelle ou métier.
- Prise en compte spécifique de l'égalité salariale lors des NAO et des revues d'augmentations annuelles
- Corrections ciblées pour réduire les écarts salariaux injustifiés, notamment pour les congés maternité.

## Publications et Engagements

- Publication des résultats des analyses d'écarts salariaux, souvent dans le cadre d'accords sur l'égalité professionnelle.
- Engagements clairs dans les politiques internes ou accords collectifs pour garantir l'équité salariale.
- Actions spécifiques prévues dans les accords, comme l'attribution d'une enveloppe budgétaire dédiée à réduire les écarts.

# Comment favoriser la visibilité des talents féminins ?

## 45 %

Des entreprises interrogées ont indiqué refuser d'intervenir lorsqu'il n'y a pas a minima 1 femme présente au sein d'un panel de 3 personnes ou plus

### L'UN DES 4 OBJECTIFS FONDAMENTAUX DE LA CHARTE

Favoriser la prise de parole de l'entreprise / organisation et refuser d'intervenir sur un panel **non mixte** de trois intervenants ou plus.

## 50 %

Des entreprises interrogées ont indiqué avoir adopté des mesures pour favoriser la visibilité des talents féminins

### PROMOTION DE RÉSEAUX ET PROGRAMMES DÉDIÉS :

- Mise en place de réseaux internes, de programmes de leadership européens et nationaux, et de mixité dans les sélections pour les programmes de talents ou de mentoring.
- Représentation des femmes lors d'événements organisés par des écoles, comme des forums ou des job datings.

### PROGRAMMES DE MENTORAT ET DE DÉVELOPPEMENT :

- Création de programmes de mentorat et participation à des réseaux internationaux, comme le Women Business Network.
- Mise en œuvre de formations dédiées pour favoriser le développement des carrières féminines, et une attention particulière portée aux femmes dans l'analyse des risques de départ et les plans de développement de carrière

### COMMUNICATION ET RÉSEAUX :

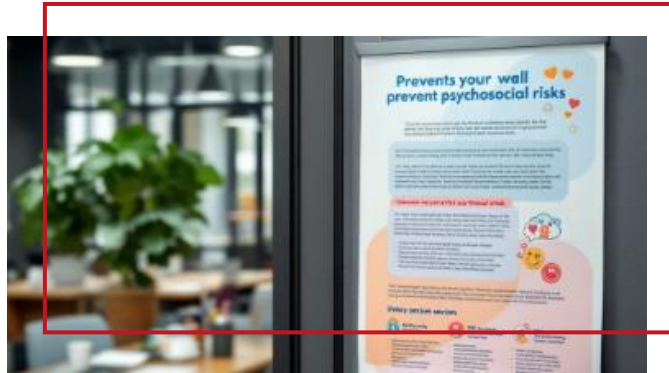
- Actions de communication internes et externes, ainsi que participation à des réseaux professionnels pour accroître la visibilité des femmes



# Lutter contre le sexisme ordinaire : les actions mises en œuvre par les signataires

**78 %** Des entreprises interrogées indiquent avoir mis en place des mesures contre le sexisme ordinaire.

**Chartes de prévention**  
Intégration des agissements sexistes dans la charte prévention RPS, définissant cadres et procédures.



**Sensibilisation continue**  
Modules en ligne et événements (« semaine EQUITY ») pour promouvoir les bonnes pratiques.

**Formations ciblées**  
Sessions de formation pour aborder spécifiquement le sexisme.



**Signalement simplifié**  
Référénts désignés et hotline anonyme pour traiter harcèlement et agissements sexistes.



Observatoire  
de la Charte  
de la Parité  
dans l'Immobilier

Pour aller plus loin...

# Quelles actions mettre en œuvre ?

# 1

## Favoriser la parité dès le recrutement

- Mettre en place des processus non genrés
- Créer des viviers de talents féminins
- Encourager les candidatures féminines

# 2

## Comblers les écarts de rémunération

- Effectuer des audits salariaux réguliers
- Instaurer des politiques de rattrapage salarial
- Former les managers à la négociation équitable

# 3

## Soutenir les femmes dans leur évolution professionnelle

- Mentorat et coaching
- Encourager la prise de responsabilités
- Combattre le syndrome de la « bonne élève »

# Quelles actions mettre en œuvre ?

## 4

### Renforcer la visibilité externe des femmes

- Valoriser les femmes lors d'événements professionnels
- Encourager la participation à des réseaux (féminins ou non)
- Sensibiliser les leaders masculins

## 5

### Etablir une culture inclusive

- Former les managers sur les biais inconscients
- Communiquer sur les résultats
- Mettre en place des objectifs clairs

## 6

### Surmonter les défis liés aux réseaux professionnels

- Créer des plateformes internes de réseautage
- Intégrer des femmes dans les cercles influents
- Encourager les femmes à investir dans leur réseau

### Promouvoir des styles de leadership diversifiés

- Reconnaître les qualités du leadership féminin
- Former sur les styles de management

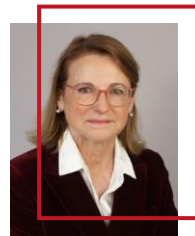
## 7

# Le bureau de l'Observatoire de la Charte de la Parité dans l'immobilier



**Christel Zordan**

Directrice Générale  
Société de la Tour Eiffel /  
Présidente de  
l'Observatoire de la  
Charte de la Parité dans  
l'Immobilier



**Isabelle Rossignol**

Présidente d'honneur de  
l'Observatoire de la Charte  
de la Parité dans  
l'Immobilier



**Jean-Claude Bassien**

Directeur Général  
Délégué  
Groupe Nexity



**Laurence Bouard**

Directrice des Etudes  
La Place de l'Immobilier



**Florent Bosse-platière**

Directeur des Ressources  
Techniques Opérationnelles  
VINCI Construction



**Anne Céline Cambier**

Directrice des  
Financements  
et de la trésorerie



**Stéphane Duhail**

Directeur  
Développement RH  
Icade



**Béatrice Dessaints**

Directrice Déléguée,  
Aménagement et  
Projets Mixtes  
Brownfields



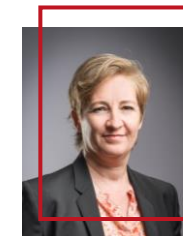
**Benoit Dupont**

Co-fondateur & CEO  
WeMaintain



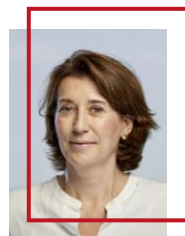
**Alexandra Emery**

Présidente  
Fondatrice  
Proplink



**Stéphanie Galiègue**

Directrice Générale déléguée, en  
charge de la Recherche et des  
Etudes  
IEIF



**Béatrice Lièvre Théry**

Directeur Général SOGEPROM  
Présidente du Cercle des  
Femmes de l'Immobilier



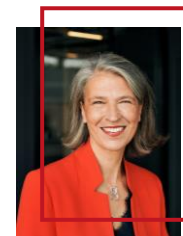
**Matthias Navarro**

Président  
Redman



**Caroline Paboudjian-Deslandes**

Chef du bureau de la  
gestion patrimoniale  
Mairie de Paris



**Catherine Papillon**

Directrice Développement  
Durable/RSE  
BNP Paribas Real Estate



**Sandra Roumi**

General Manager  
CoStar Group France



**Alexandra Vaquin**

Head of Acquisitions and  
co-Head ESG, Stam  
Europe

**Ont participé à la réalisation de  
cette étude :**

**Stéphanie Galiègue**

Directrice Générale déléguée en  
charge de la recherche et des  
études  
IEIF

**Lina Mounir**

Responsable Pôle Marchés  
Immobiliers  
IEIF

**Chantal Schmitt**

Sociologue, Directrice Associée  
Allfactory

**Laurence Bouard**

Directrice des Etudes  
La Place de L'immobilier  
Membre du bureau de l'Observatoire  
de la Charte de la Parité dans  
l'immobilier

**Mélanie Larue**

Directrice Fund management  
Braxton Asset Management  
Adhérente de l'Observatoire de la  
Charte de la Parité dans l'immobilier

**Isabelle Rossignol**

Présidente d'honneur de l'Observatoire  
de la Charte de la Parité dans  
l'Immobilier