



Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

—— 2025

Les rencontres de la parité

4^e édition

La place des femmes en entreprises en début et en fin de carrière

Programme

8h15 - 8h45 : **Petit-déjeuner d'accueil**

8h45 - 9h30 : **Restitution de l'étude annuelle**

- **Lina MOUNIR**, Directrice Etudes Marchés Immobiliers, IEIF
- **Chantal SCHMITT**, Sociologue

9h30 - 9h50 : **Grand témoin**

- **Muriel Pénicaud**, ancienne Ministre du Travail et des Solidarités

9h50 - 11h00 : **Table ronde**

- Animation : **Gaël THOMAS**, Directeur de la rédaction, Business Immo
- **Marie Cheval**, Présidente Directrice Générale de Carmila
- **Nicolas Joly**, Directeur Général d'Icade
- **Matthias Navarro**, Co-fondateur et CEO de Redman
- **Vanessa Zouzowsky**, Head of Retail, French Capital Markets, Cushman & Wakefield France

11h00 : **Clôture et séance de signature de la nouvelle Charte 2025**

Nous remercions chaleureusement nos sponsors :



ARDIAN



Avec le soutien de :



mipim®

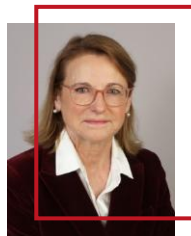


Le bureau de l'Observatoire de la Charte de la Parité dans l'immobilier



Christel Zordan

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

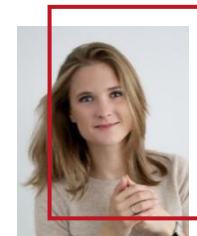


Isabelle Rossignol

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



Jean-Claude Bassien
Directeur Général Délégué
Groupe Nexity



Victoire Birembaux
Directrice Marketing &
Communication France
CoStar Group



Laurence Bouard
Directrice des Etudes
Cushman & Wakefield



Anne Céline Cambier
Directrice des
Financements
et de la trésorerie,
Groupe Altitude



Stéphane Duhail

Directeur
Développement RH
Icade



Béatrice Dessaints

Directrice Déléguée,
Aménagement et
Projets Mixtes
Brownfields



Alexandra Emery

Présidente
Fondatrice
Proplink



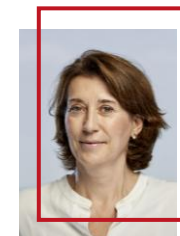
Stéphanie Galiègue

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



Marie Gilmas

Directrice commerciale et
sourcing
Stelyce



Béatrice Lièvre Théry

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



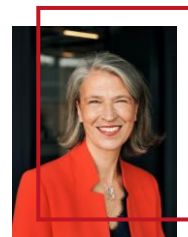
Matthias Navarro

Co-fondateur et CEO
Redman



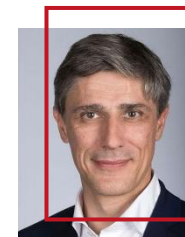
**Caroline Paboudjian-
Deslandes**

Chef du bureau de la
gestion patrimoniale
Mairie de Paris



Catherine Papillon

Directrice Développement
Durable/RSE
BNP Paribas Real Estate



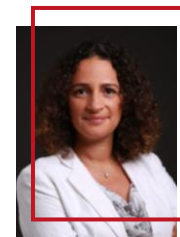
Franck Pettex-Sorgue

Directeur Général
Socotec Construction et
Immobilier



Sandra Roumi

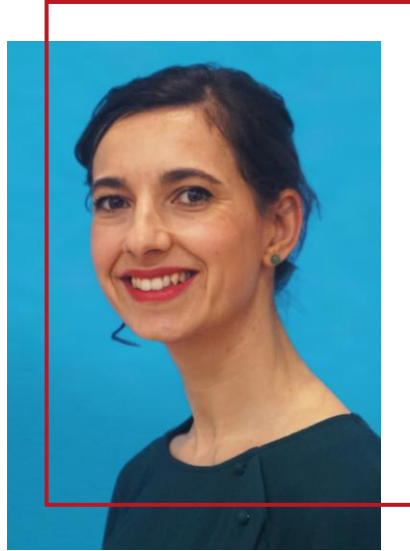
General Manager
France
CoStar Group



Alexandra Vaquin

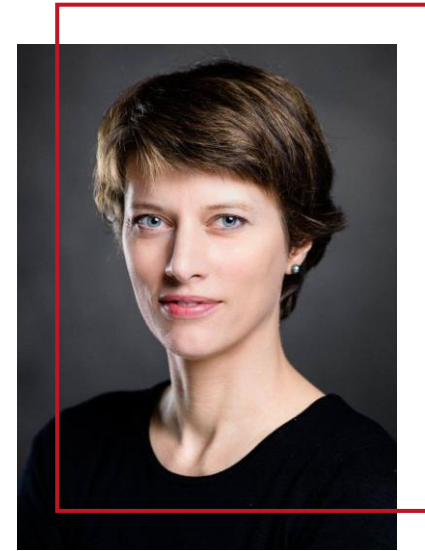
Head of Acquisitions and
co-Head ESG, Stam
Europe

Présentation de l'étude



Lina MOUNIR

Directrice Etudes Marchés
Immobiliers, IEIF



Chantal SCHMITT

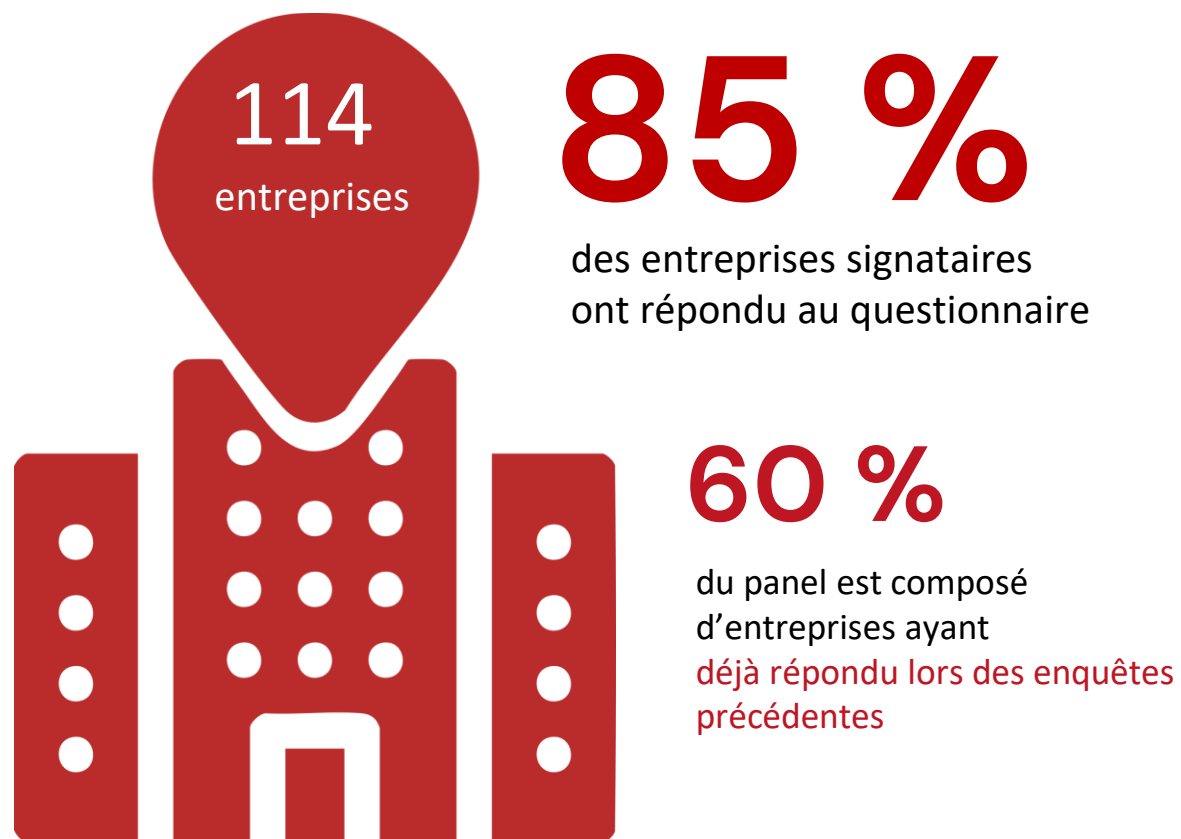
Sociologue



Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Chapitre 1 : Introduction et définition stratégique

4^e édition de l'enquête auprès des signataires de la Charte



L'enquête 2025 réalisée sur la base des données 2024

Une multiplicité de métiers de l'immobilier

9 Sous-secteurs
d'activités immobilières



Une approche qualitative complémentaire

9 entretiens
d'approfondissement réalisés.

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



Redéfinir la parité : un équilibre équitable

Vision du leadership

La parité est vue comme un **"équilibre équitable"** (ratio 45-55) plutôt qu'une égalité mathématique stricte, guidée par la primauté de la **compétence**.

L'ambition ultime serait un état où le traitement des carrières serait **"non genré"**.



//

Pour moi la parité, c'est un **équilibre en matière de représentation homme-femme ou femme-homme**. Et je dis bien équilibre, parce que, cet équilibre ne veut pas dire une égalité absolue.

//

//

Ma définition personnelle de la parité, c'est la gestion équitable... et je dirais quasiment invisible et **presque désexuée**, en fait.

//

Redéfinir la parité : un équilibre équitable

Pour certains, la parité est un pilier de la diversité

La parité s'inscrit dans une vision plus globale englobant les origines sociales, les âges et les parcours. Cette approche élargie est considérée comme un facteur essentiel de "**diversité de points de vue**", indispensable à la richesse des débats.

L'utilité des quotas fait débat

Une réticence de principe (crainte de "**desservir la cause féminine**" en fragilisant la légitimité) mais reconnaissance des quotas comme levier temporaire pour "**forcer les choses**".

“ Je suis quelqu'un de **très pragmatique**, c'est-à-dire qu'il arrive un moment où il faut forcer les choses avec des quotas, **si c'est la dernière des solutions**, je ne peux pas être contre. ”

“ Je me sens mal avec les quotas. Je préfère me battre sur d'autres sujets pour la place des femmes. ”

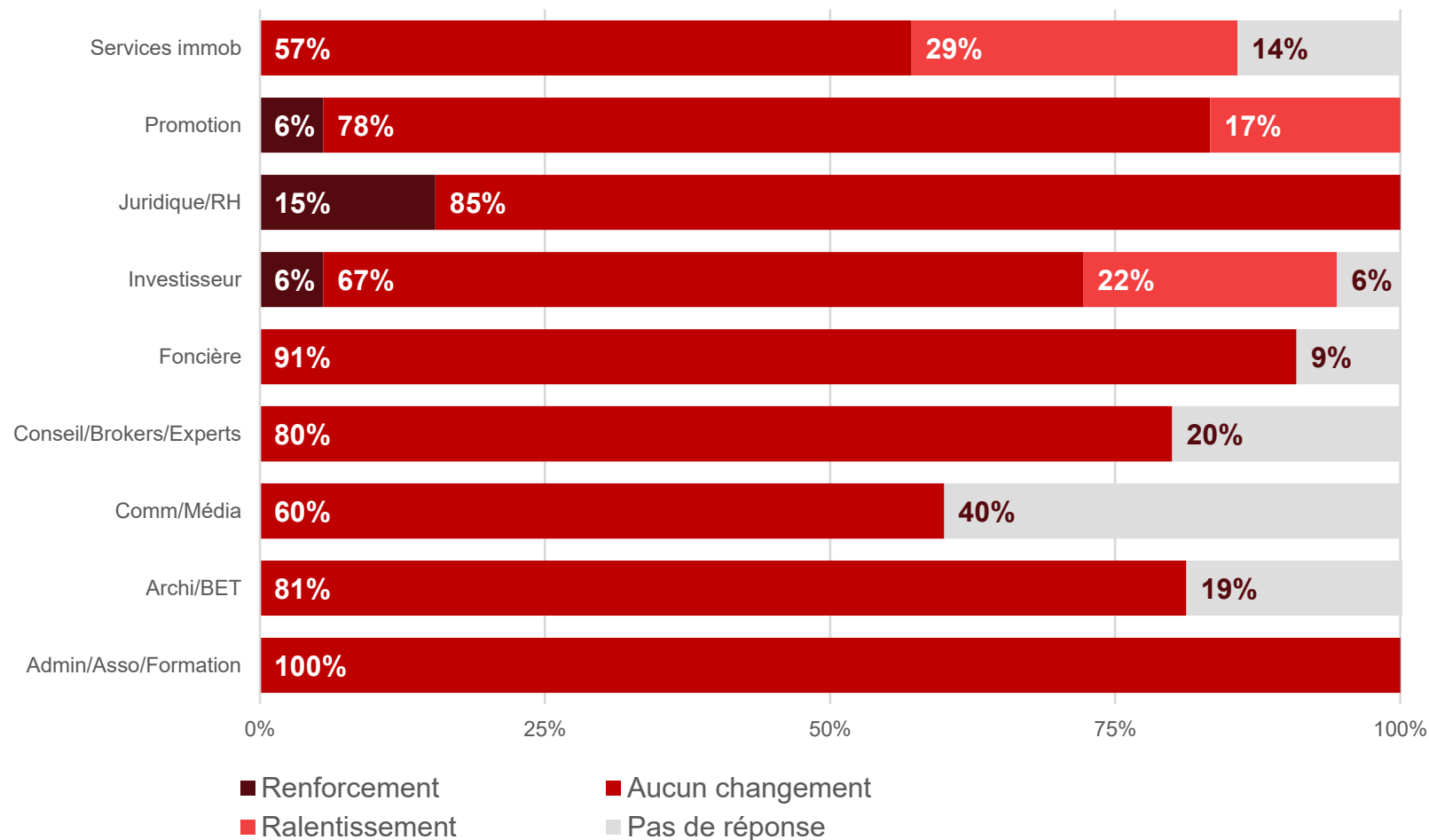
“ **La diversité des femmes-hommes, est essentielle** pour le bon fonctionnement des équipes, pour l'innovation. Parce qu'à un moment donné, si on ne prend que des gens qui ont un même fonctionnement et un même système de pensée, **on n'innove pas**, on n'avance pas, on n'est pas à l'avant-garde. ”

Maintenir les objectifs en matière de parité en période de crise



79 %

des entreprises ayant répondu
déclarent que la crise actuelle
n'a eu aucun changement
sur la mise en œuvre de leur stratégie en
faveur de la parité





Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Chapitre 2 :

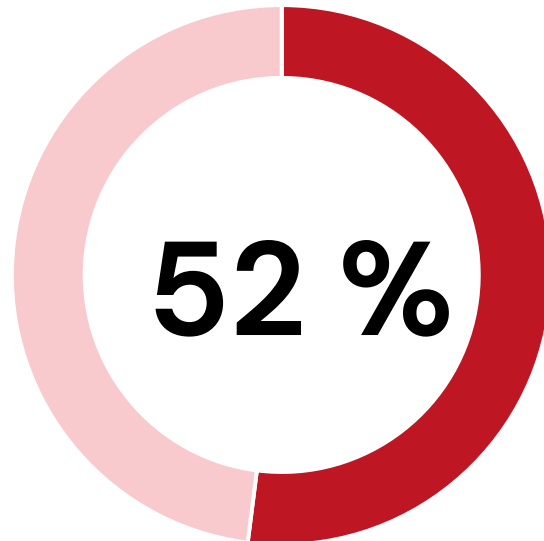
La parité de surface : L'illusion de l'équilibre

L'équilibre atteint dans les effectifs

52 % 

Les chiffres globaux sont encourageants, avec **52 % de femmes** composant le **salariat** total des entreprises du panel.

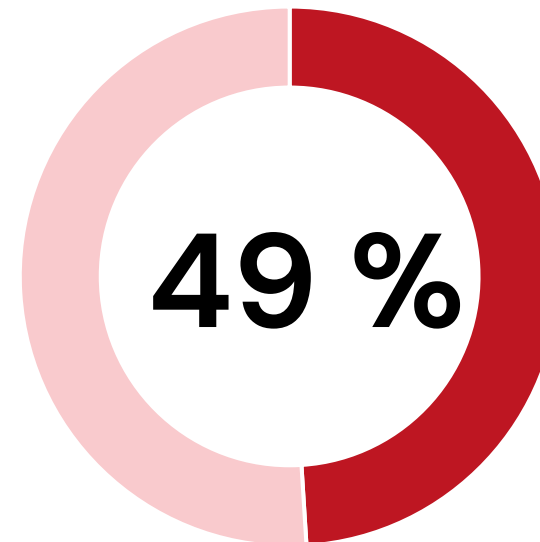
Part des **femmes**
dans le salariat



49 % 

Un quasi-équilibre est observé chez les **cadres**, avec **49 % de femmes**, bien que ce chiffre soit en léger recul par rapport à l'année précédente.

Part des **femmes**
parmi les cadres



Les premières fissures de l'illusion

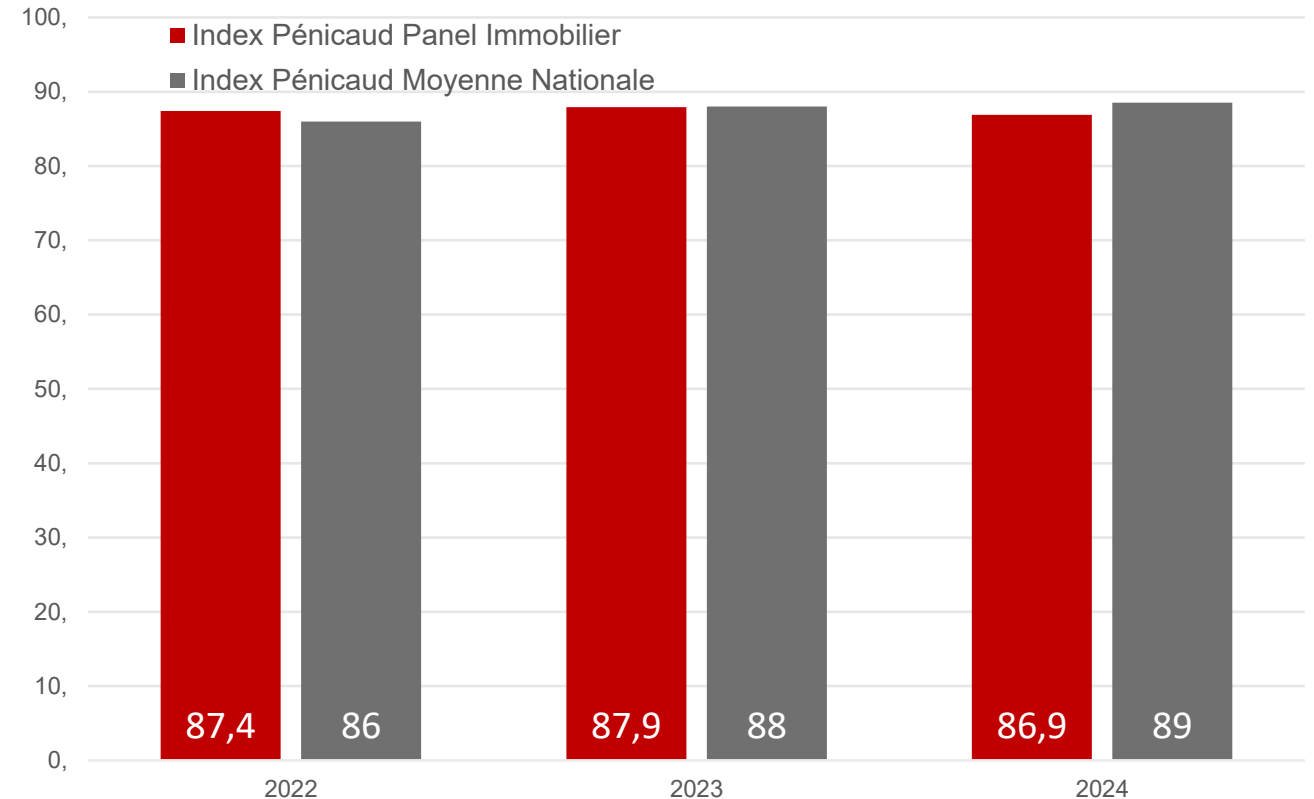


89 %

des entreprises ayant répondu
à la question ont un indice égal
ou supérieur à 75 pour l'année 2024

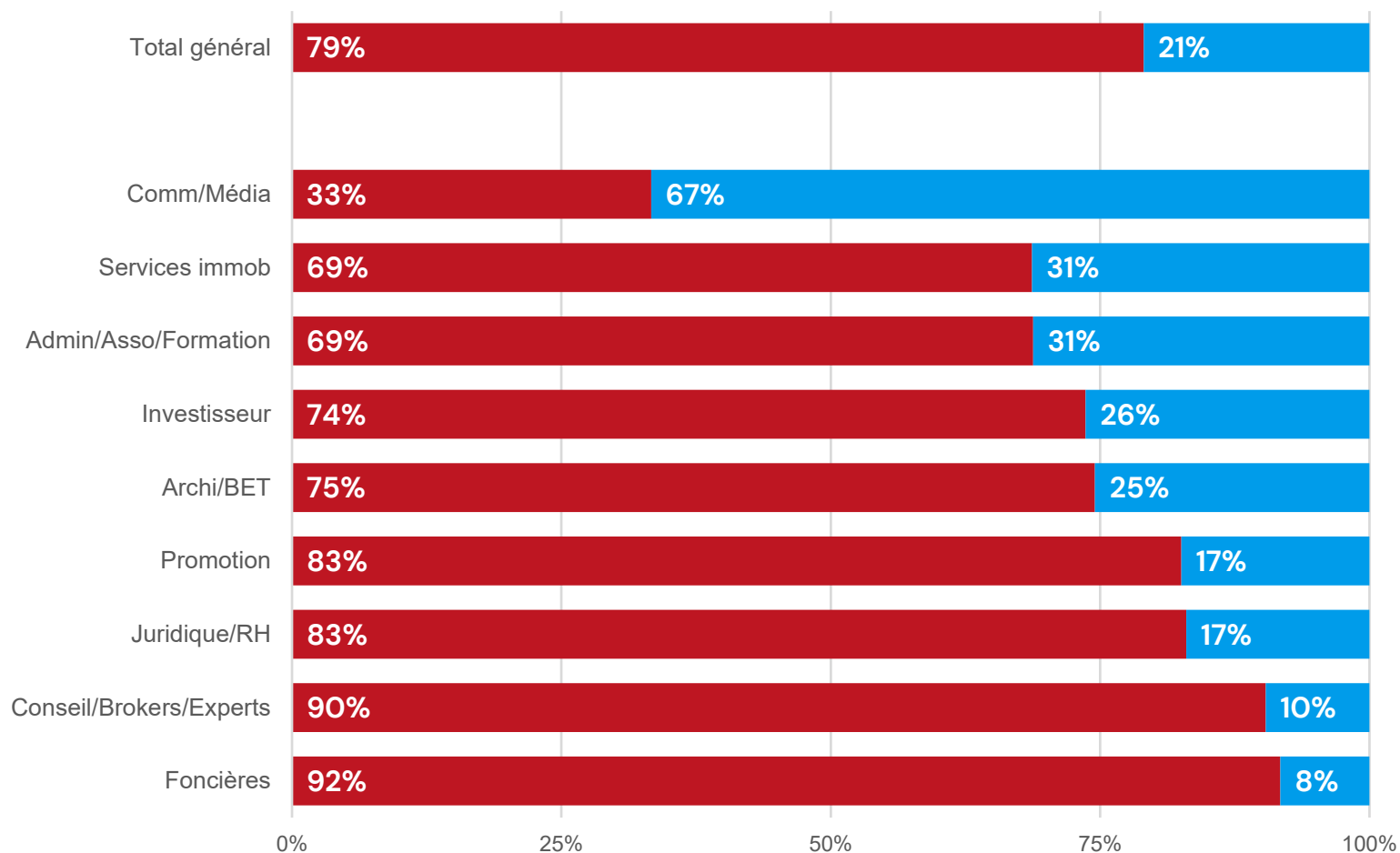
 **-1 pt** de progression moyenne
entre l'index 2023 et 2024

Evolution de l'index Pénicaud depuis 2022



Les premières fissures de l'illusion

Répartition des collaborateurs et collaboratrices en temps partiels suivant les secteurs d'activités



■ Moyenne de Part F tps partiel

■ Moyenne de Part H tps partiel

Une asymétrie du temps partiel :

- **79 %** des postes à temps partiel sont occupés par des femmes, un symptôme d'une répartition inégale des responsabilités familiales et un frein majeur à la progression de carrière.
- Au total, **7 % des collaboratrices** sont à temps partiel (vs 1,4 % des collaborateurs)

Les premières fissures de l'illusion

Le "déséquilibre inversé"

Certaines structures luttent pour **attirer des profils masculins**, forçant l'Observatoire à s'interroger pour aborder les questions de mixité.



//

Moi, j'ai plus une problématique d'avoir plus de femmes que d'hommes.

//

//

Et franchement, dans les candidats qu'on reçoit, **on est énormément sur du profil féminin.**

//

//

Et un de nos enjeux aussi, c'est d'intégrer plus d'hommes dans ces équipes-là pour **balancer, amener de la diversité dans les profils.**

//

//

Mais à vrai dire, si on parlait de parité pure, **je suis très mauvaise, parce que je manque d'hommes.**

//

Les premières fissures de l'illusion

5,3 %

Des entreprises ont
75 % de femmes
ou plus parmi leurs effectifs



Parmi ces entreprises, une **surreprésentation des femmes dans les effectifs** mais une situation paradoxale concernant les plus hauts salaires et les instances dirigeantes :

81 %

De **femmes cadres** en moyenne
vs **19% de cadres hommes**
au sein de ces entreprises



4,8

femmes dans le top 10
des rémunérations

47 %

De femmes présentes
dans les instances dirigeantes



Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Chapitre 3 :

Le véritable blocage : pouvoir,
rémunération et progression
qui restent masculins

Le plafond de verre persistant : déficit dans le leadership exécutif

74 % des entreprises n'ont pas la parité dans leurs instances dirigeantes (moins de 50 % de femmes)

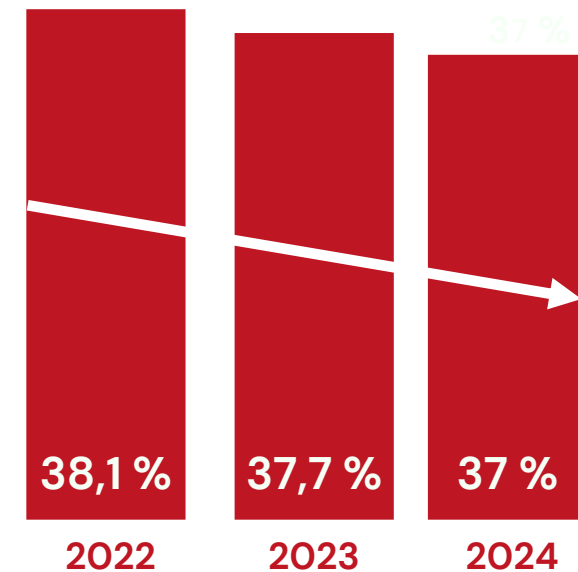
20 % des entreprises du panel ont à leur tête une femme

38,6 % des instances dirigeantes ont **2 femmes** ou moins qui siègent

20,4 % des instances dirigeantes n'ont qu'**1 seule femme** qui siège

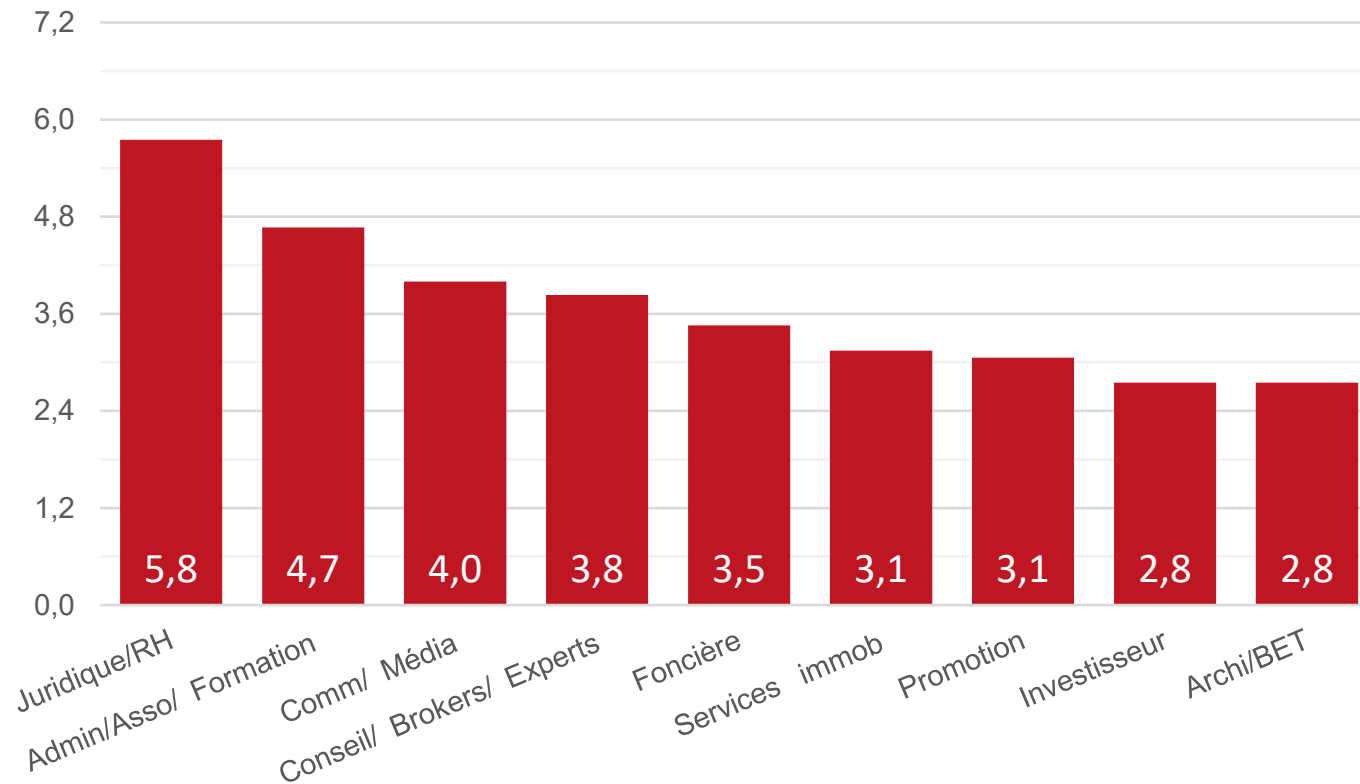
Il y a en moyenne **10 membres** au sein des instances dirigeantes du panel (COMEX et CODIR)

Part moyenne des femmes dans les instances dirigeantes (COMEX et CODIR)



La concentration masculine des rémunérations et des salaires stratégiques

Moyenne du nombre de femmes dans le top 10 des salaires en 2024



**La place des femmes
dans le top 10 des salaires :**



3,5 femmes en moyenne en 2024
dans le top 10 des entreprises signataires

Ce chiffre, quasi inchangé depuis 2023, signale **une stagnation préoccupante au plus haut niveau.**

Un recul des femmes dans les augmentations (salaire fixe)

Ces freins se traduisent par des décisions RH concrètes qui creusent l'écart en 2024.

La part des femmes ayant bénéficié d'une augmentation a **chuté de 4 points** (passant de 35 % en 2023 à 31 % en 2024).

+4,8 %

Niveau d'**augmentation moyen des salaires**

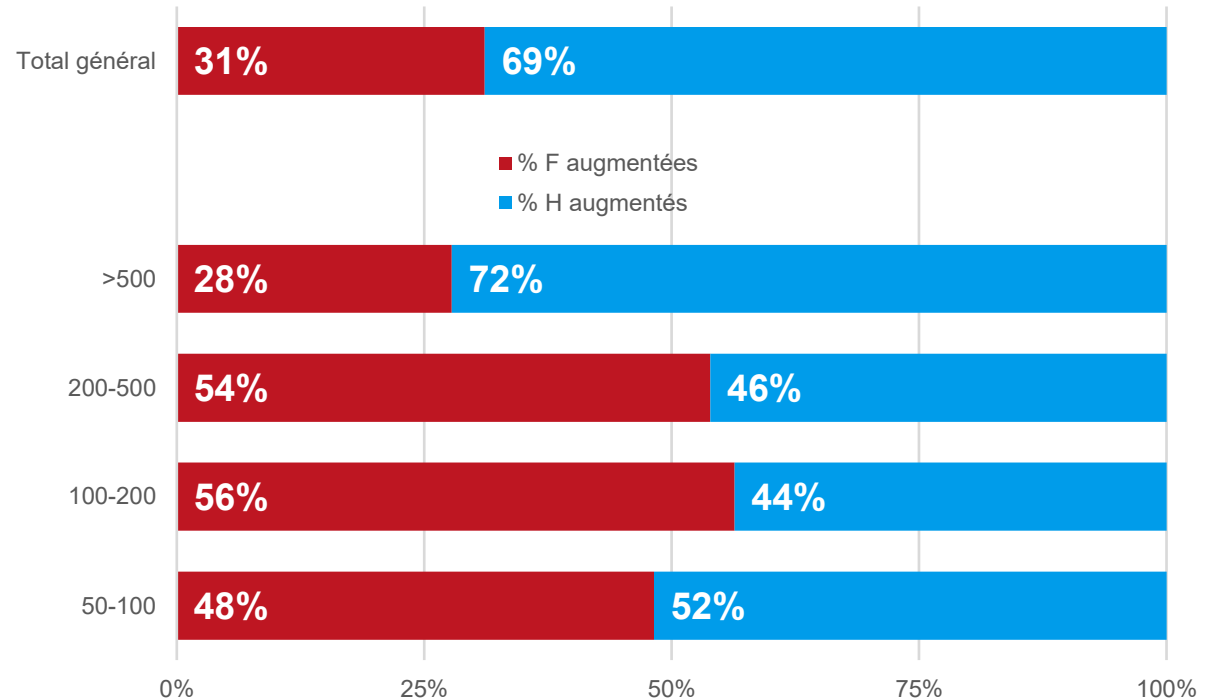
fixes en 2024 des salariées femmes (vs +5,6 % pour les hommes)

31 %

Part des entreprises

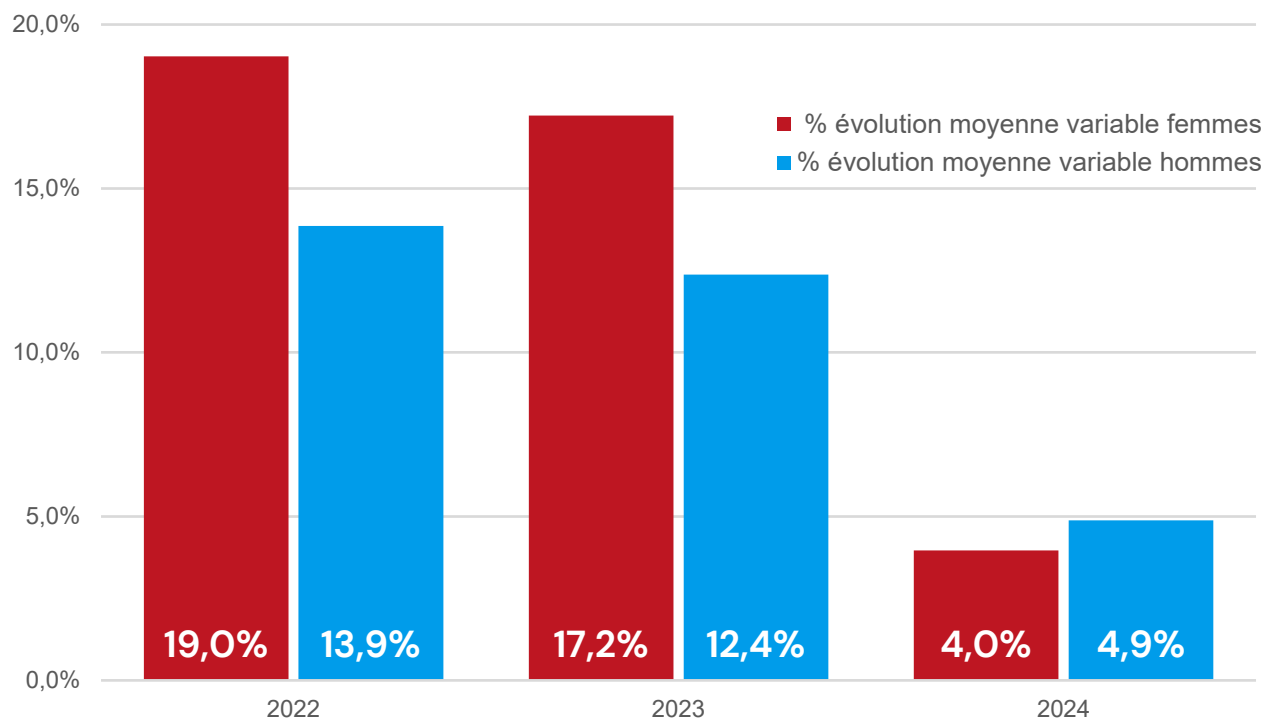
en 2024 ayant octroyé une augmentation du salaire fixe plus importante pour les femmes (vs 37 % en 2023)

Répartition des augmentations (salaire fixe) entre femmes et hommes en 2024 suivant la taille des entreprises



La progression par le variable en retrait

Evolution moyenne annuelle du salaire variable pour les femmes et les hommes

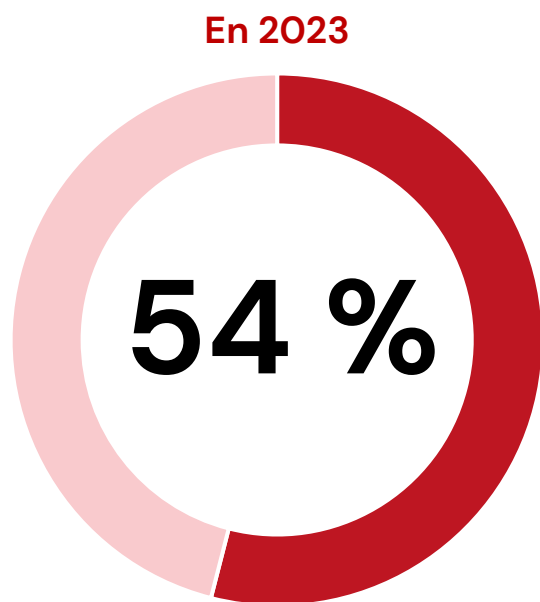


La compensation des écarts sur les salaires fixes par la part variable a permis pendant 2 ans de **réduire les différences entre les rémunérations des hommes et des femmes.**

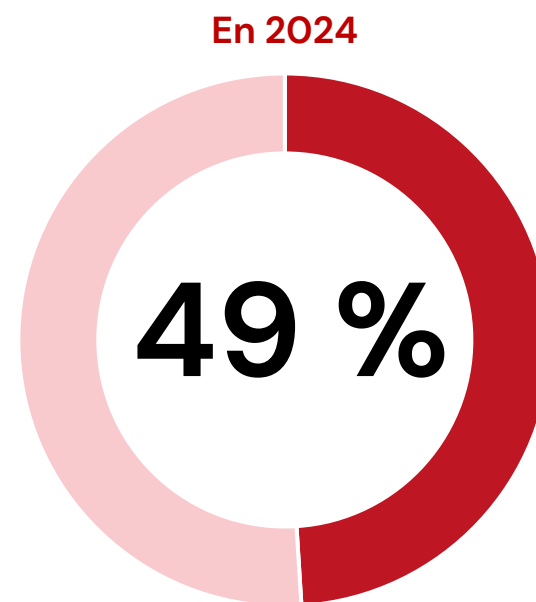
En 2024, ce n'est plus le cas :
pour tous, en moyenne, la part variable a peu progressé pour les femmes encore moins que pour les hommes.

La sanction de la progression : quand les carrières féminines décrochent

La part des femmes dans les promotions a **baissé de 5 points** en un an.

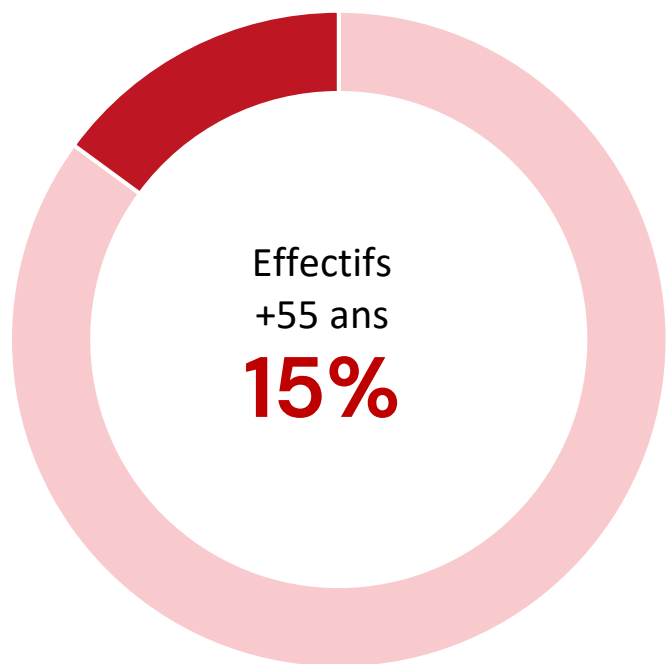


Part des **femmes**
dans les promotions



Part des **femmes**
parmi les promotions

Focus sur la situation des plus de 55 ans : le paradoxe salarial de fin de carrière



19,6 %

des + de 55 ans (hommes et femmes)
ont vu leur salaire fixe augmenter
vs. 65,5% des collaborateurs

6,7 %

des + de 55 ans (hommes et femmes)
ont bénéficié d'une promotion en 2024
vs 7% des collaborateurs

“

A partir de 55 ans, c'est cumuler à la fois le fait d'être une femme et le fait d'être senior.

”

“

C'est un sujet d'entreprise. On ne va pas se mentir. **Qui va donner une promotion à une femme de 55 ans dans une entreprise ?**

”

Focus sur la situation des plus de 55 ans : le paradoxe salarial de fin de carrière

L'analyse de cette tranche d'âge révèle un **paradoxe** en fin de carrière, qui étaye l'hypothèse d'une **rémunération fixe maximisée** pour les hommes de plus de 55 ans.

1,5 %

des collaborateurs hommes de + 55 ans ont vu leur salaire fixe augmenter vs 71,9% de l'ensemble des collaborateurs hommes

56 %

des collaboratrices femmes de + 55 ans ont vu leur salaire fixe augmenter vs 54,7% des collaboratrices femmes

7,2 %

des collaborateurs hommes de + 55 ans ont été promus vs 7,1% de l'ensemble des collaborateurs hommes.

5,9 %

des collaboratrices femmes de + 55 ans ont été promues vs 6,7% de l'ensemble des collaboratrices femmes

Décrochage masculin :

si la part des hommes de + de 55 ans ayant bénéficié d'une augmentation apparaît faible (salaire fixe), ils sont néanmoins surreprésentés dans les postes de haute direction et de très haute rémunération.

Progression par le variable et sponsorship :

pour les hommes de cette cohorte, la progression passe probablement par le variable et le **sponsorship actif** (qui « promeut »).

Augmentations féminines de rattrapage :

inversement, la part des femmes de + de 55 ans ayant bénéficié d'une augmentation est forte, ces augmentations peuvent s'interpréter comme des mesures correctrices nécessaires pour compenser l'impact cumulé de la « **pénalité maternité** » (motherhood penalty) sur plusieurs décennies.



Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Chapitre 4 :

Le diagnostic et les leviers d'action (culture et stratégie)

Les facteurs de friction culturels

La parentalité, "point de rupture"

La maternité demeure le principal facteur de décrochage. La "**pénalité maternité**" (motherhood penalty) persiste, se traduisant par un ralentissement de carrière et une progression salariale moindre. Le retour de congé maternité est qualifié de "**moment de fragilité**".



//

Je pense que **le retour de maternité, est un moment de fragilité**, où la femme se dit que **l'entreprise a continué, elle a évolué, et pas elle**. Moi, je reviens, **j'ai perdu tout ça, j'ai perdu les repères, j'ai perdu mes clients**, parce que mon portefeuille a été réalloué.

//

//

[Je m'interdis] de **couper les bonus pendant la période de maternité**. Et ce n'est pas facile.

//

Les facteurs de friction culturels

Biais et légitimité contestée

Les femmes rapportent le sentiment de devoir être constamment "meilleures que [les] partenaires hommes" pour que leurs compétences soit reconnues.

Cet effet est parfois lié à un "effet générationnel important" chez les dirigeants de plus de 50 ans.



“ J'ai eu les petites réflexions de la machine à café, et des réunions où **on pensait que j'étais l'assistante qui arrivait.** ”

“ Il y a la **nécessité, je pense, d'être meilleure que mes partenaires hommes ou collaborateurs hommes, parce qu'on pouvait avoir un à priori.** ”

“ Moi, je pense qu'ils ne se rendent même pas compte. Parce que les gens d'une génération de **plus de 50 ans, ils ont du mal encore à absorber ça...** Je pense qu'il y a quand même une dimension générationnelle assez forte. ”

Menaces sur la parité

Le révélateur de la crise

La crise économique révèle la fragilité des acquis. Le risque de réactivation de "l'entre-soi masculin" pour prendre les décisions critiques est élevé, car la parité est perçue, dans certaines organisations, comme un enjeu secondaire, sacrificable en période de tension.

La "gender fatigue"

Un phénomène de "gender fatigue" émerge, traduisant une lassitude ou "résistance silencieuse". Ce risque comporte une menace de "cassure et d'opposition" si des collaborateurs masculins se sentent "lésés".



“

Dans une période de crise, on va se recentrer un peu sur l'essentiel. Donc même si je pense que les sujets ESG sont essentiels, au regard de notre modèle économique, ils ne le sont pas, puisque ça n'apporte pas une réelle valeur.

”

“

Moi, en toute transparence, dans une période de crise, **je n'ai pas du tout pensé à ça**. J'ai plutôt pensé à... comment je fais pour garder le plus de jobs possibles.

”

“

Dès le début, il est important d'être hyper claire sur la raison pour laquelle la personne est là. C'est la compétence qui prime et non parce que je suis jeune, orange, vert, fille, garçon !

”

“

On observe une forme de résistance des hommes, et c'est pour ça qu'on a pris les devants. [...] Il faut garder cette **vigilance dans les intentions** pour qu'il n'y ait pas d'oppositions et que ça ne crée pas d'**antagonismes**.

”

Les leviers stratégiques pour l'accélération

Anticiper la transparence salariale

La directive européenne est un catalyseur de changement majeur. Or, 62 % des entreprises n'ont pas encore anticipé cette future obligation. Le fait que 68 % des entreprises n'aient pas alloué un budget spécifique pour réduire les inégalités salariales constitue un risque majeur de non-conformité pour 2026.



62 %

des entreprises du panel **n'ont pas anticipé** la future transposition de la directive européenne en faveur de la transparence des rémunérations vs. 20% qui ont d'ores et déjà anticipé



68 %

des entreprises du panel **n'ont pas alloué un budget spécifique** pour réduire les inégalités de rémunération vs. 23% qui ont alloué un budget spécifique

Les leviers stratégiques pour l'accélération

L'impératif du sponsorship

Il est fondamental de dépasser le mentorat (qui conseille) pour adopter le sponsorship (qui promeut). L'absence de sponsorship formel est un facteur expliquant l'échec à convertir le potentiel féminin en progression hiérarchique tangible.



“

Quand vous avez des très petites équipes avec peu de femmes, si vous donnez trop de transparence, vous allez donner les salaires de tout le monde. Donc, si c'est pour mettre les salaires de tout le monde sur la place publique, je trouve que ce n'est pas du tout une bonne idée

”

“

Les études montrent que le mentorat ou les formations ne suffisent pas si ils ne sont pas complétés par le sponsorship qui lui seul permet la conversion du potentiel féminin en postes de direction.

”



Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

En conclusion

Vos retours sur l'enquête



37 %

des entreprises du panel jugent l'enquête **très utile**



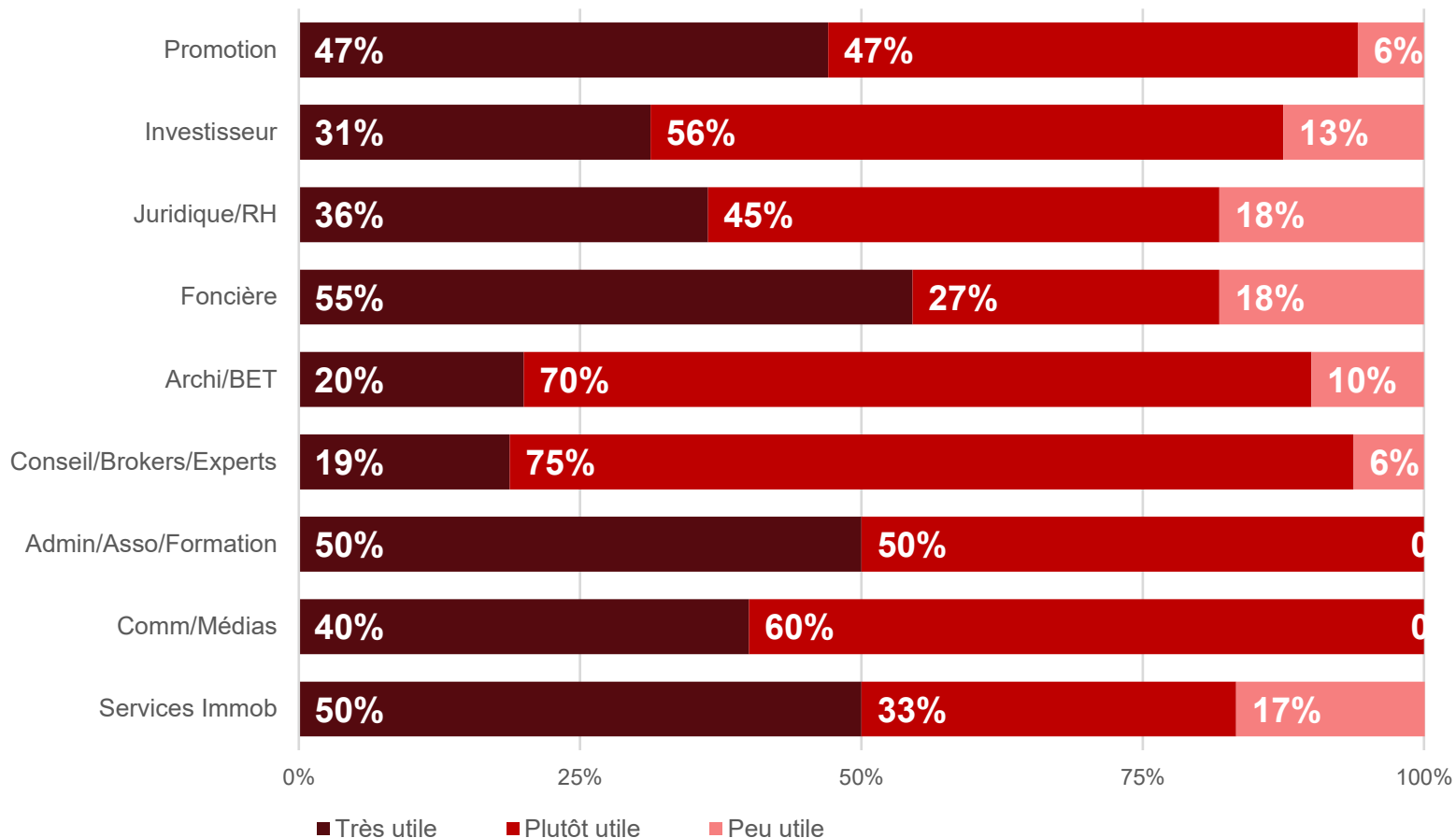
53 %

des entreprises du panel jugent l'enquête **plutôt utile**



10 %

des entreprises du panel jugent l'enquête **peu utile**



Quand la dynamique se grippe, l'Observatoire propose aux entreprises un nouvel élan

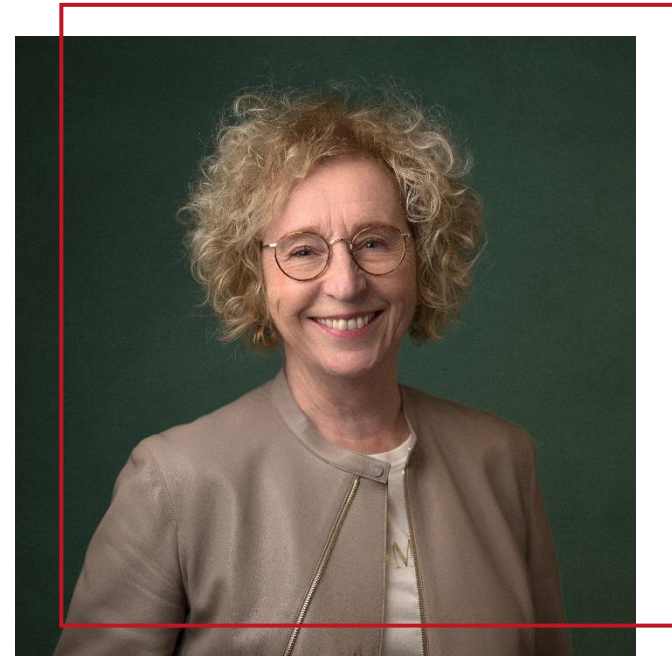
La Charte de 2021 a permis d'ancrer l'engagement des acteurs de l'industrie immobilière dans le respect de valeurs et bonnes pratiques à court, moyen et long terme.

En 2025, franchissons une nouvelle étape avec une Charte renouvelée.

Bâtie sur l'expérience et les actions mises en œuvre par les signataires de la Charte 2021, elle est plus ambitieuse et prépare mieux les entreprises aux exigences réglementaires annoncées



Grand Témoin



Muriel Pénicaud

Ancienne Ministre du Travail et des Solidarités
Dirigeante d'entreprise, femme politique,
Photographe, auteure et conférencière

Table ronde



Gaël THOMAS

Directeur des rédactions, en
charge des contenus,
Business Immo

Modérateur



Marie Cheval

Directrice Présidente,
Directrice Générale,
Carmila



Nicolas Joly

Fondateur Directeur
Général, Icade



Matthias Navarro

Co-fondateur et CEO, Redman



Vanessa Zouzowsky

Head of Retail, French Capital
Markets, Cushman & Wakefield
France

Merci !