

— 2025

# Les rencontres de la parité

4<sup>e</sup> édition

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

# Préambule

## Ressources additionnelles :

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

[Télécharger le livre blanc](#)

La nouvelle charte (*version 2025*) 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](#)

## La parité dans l'immobilier : un équilibre de façade

La 4<sup>e</sup> édition de l'enquête de l'Observatoire de la Parité dans l'immobilier dresse un bilan contrasté : si 78 % des entreprises maintiennent leurs objectifs malgré la crise que traverse l'industrie immobilière, les équilibres apparents masquent encore un « véritable blocage » au sommet de la hiérarchie et dans la rémunération.

En effet, si la parité semble acquise dans les effectifs, c'est avant tout l'illusion d'un équilibre de surface : les femmes représentent 52 % du salariat total et 49 % des cadres, soit une quasi-parité, mais l'analyse fine révèle des fragilités structurelles.

La progression des femmes reste entravée par un plafond de verre persistant et un retard salarial structurel. Le leadership demeure déséquilibré : 74 % des entreprises n'ont pas la parité dans leurs instances dirigeantes. Seules 20 % des entreprises du panel sont dirigées par une femme. Dans le top 10 des rémunérations, on ne compte en moyenne que 3,5 femmes, un chiffre qui ne progresse pas depuis 2023.

De même, les évolutions salariales et les promotions reflètent ces déséquilibres : les augmentations salariales fixes ont été en moyenne de + 4,8 % pour les femmes contre + 5,6 % pour les hommes ; la part des femmes promues chute de 5 points entre 2023 et 2024.

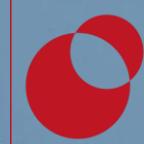
Plusieurs facteurs de friction peuvent être identifiés dont la maternité qui demeure un « point de rupture », et continue de peser sur les trajectoires. Les entreprises accusent également des retards stratégiques : 62 % n'ont pas anticipé la transposition de la directive européenne sur la transparence des rémunérations ; 68 % n'ont alloué aucun budget spécifique à la réduction des inégalités salariales.

L'Observatoire entend renforcer la mobilisation en 2026 autour d'une Charte renouvelée, autour de trois priorités :

1. Anticiper la réglementation européenne sur la transparence salariale.
2. Corriger les écarts en matière de rémunération/recrutements/promotions via des revues annuelles dédiés.
3. Renforcer les actions en faveur de la visibilité et de la promotion des femmes.

Christel Zordan

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



Observatoire  
de la Charte  
de la Parité  
dans l'Immobilier

# Chapitre 1 : Introduction et définition stratégique



# 4<sup>e</sup> édition de l'enquête auprès des signataires de la Charte

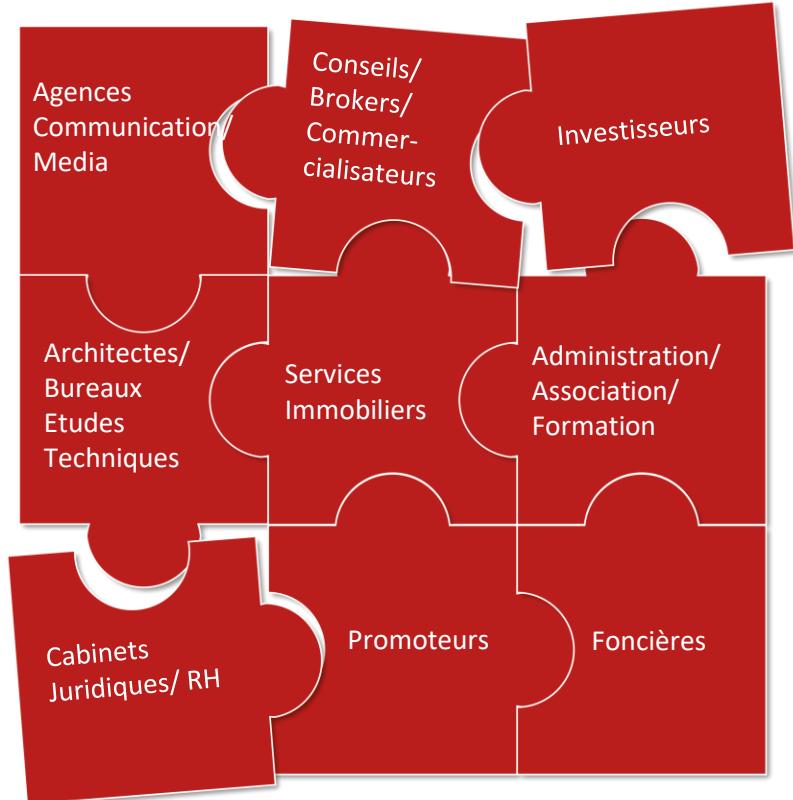


60 % du panel est composé d'entreprises ayant déjà répondu lors des enquêtes précédentes

L'enquête 2025 réalisée sur la base des données 2024

## Une multiplicité de métiers de l'immobilier

9 Sous-secteurs d'activités immobiliers



# 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 genre**".



“

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. ”

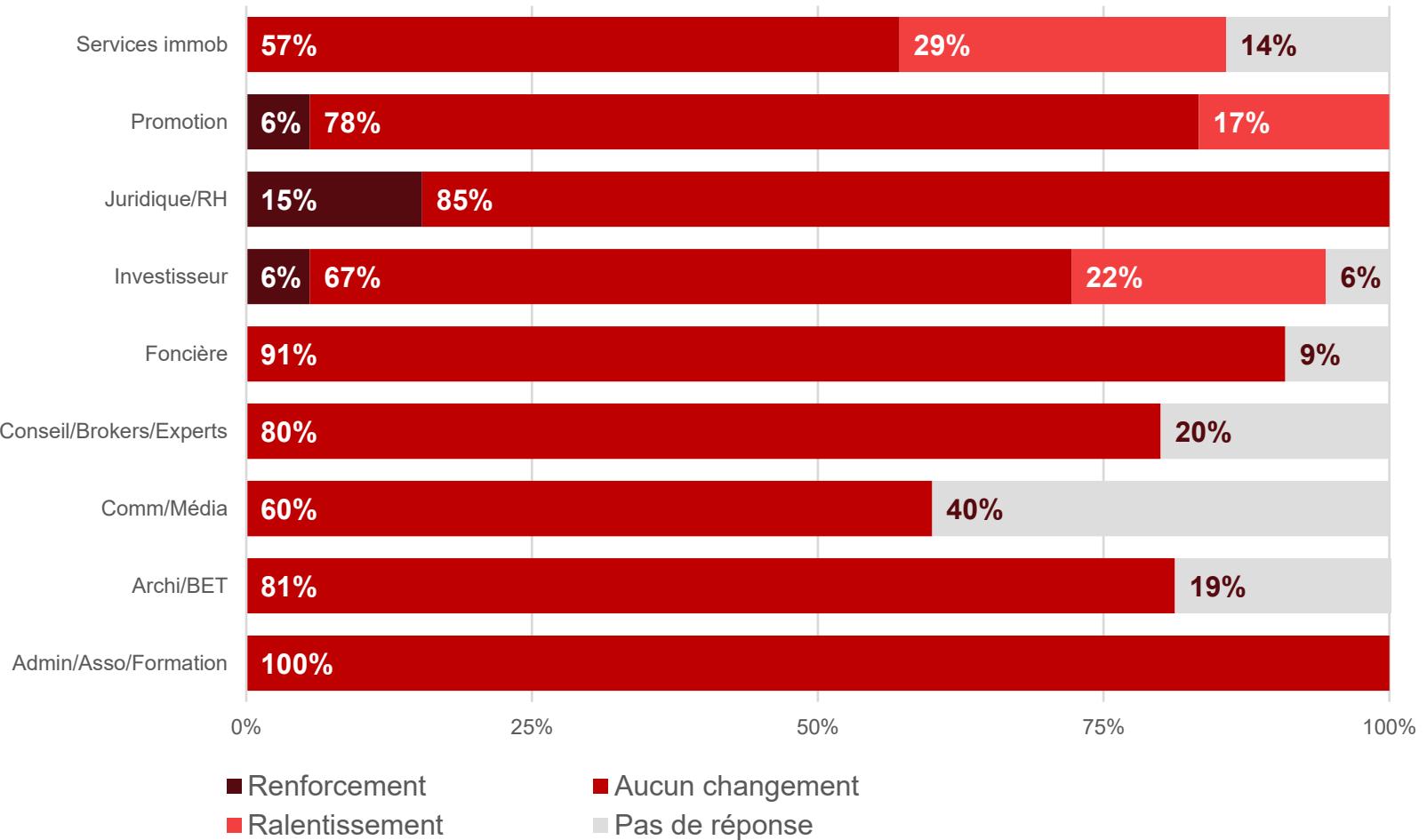
“ La diversité des femmes-hommes, est essentielle pour le bon fonctionnement des équipes, pour l'innovation. Parce qu'à un moment donné, si on ne prend que des gens qui ont un même fonctionnement et un même système de pensée, **on n'innove pas**, on n'avance pas, on n'est pas à l'avant-garde. ”

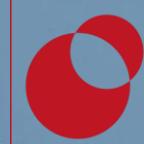
# Maintenir les objectifs en matière de parité en période de crise



# 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



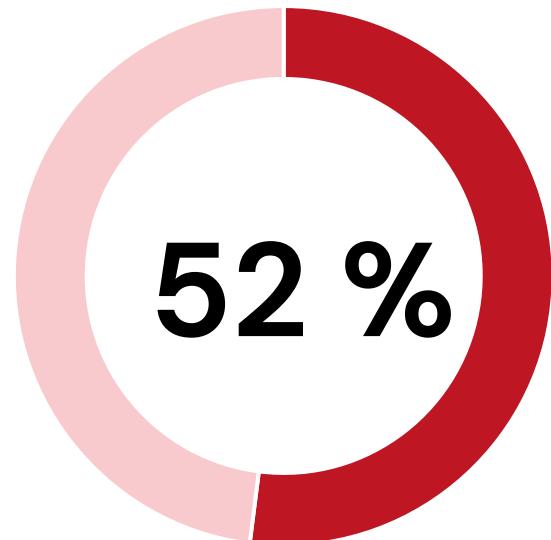
# L'équilibre atteint dans les effectifs

**52 %**



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

Part des **femmes**  
dans le **salariat**

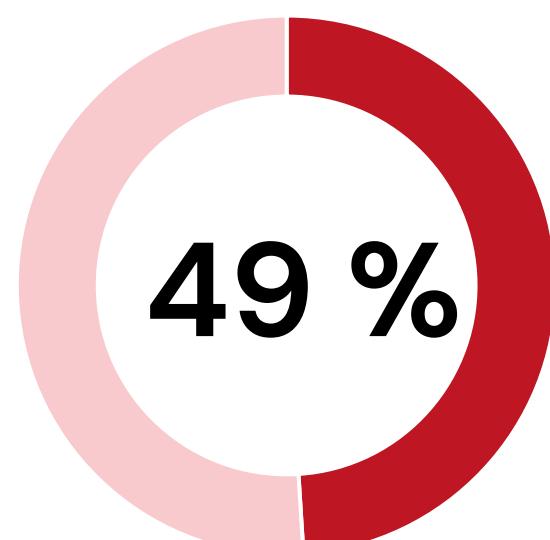


**49 %**



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



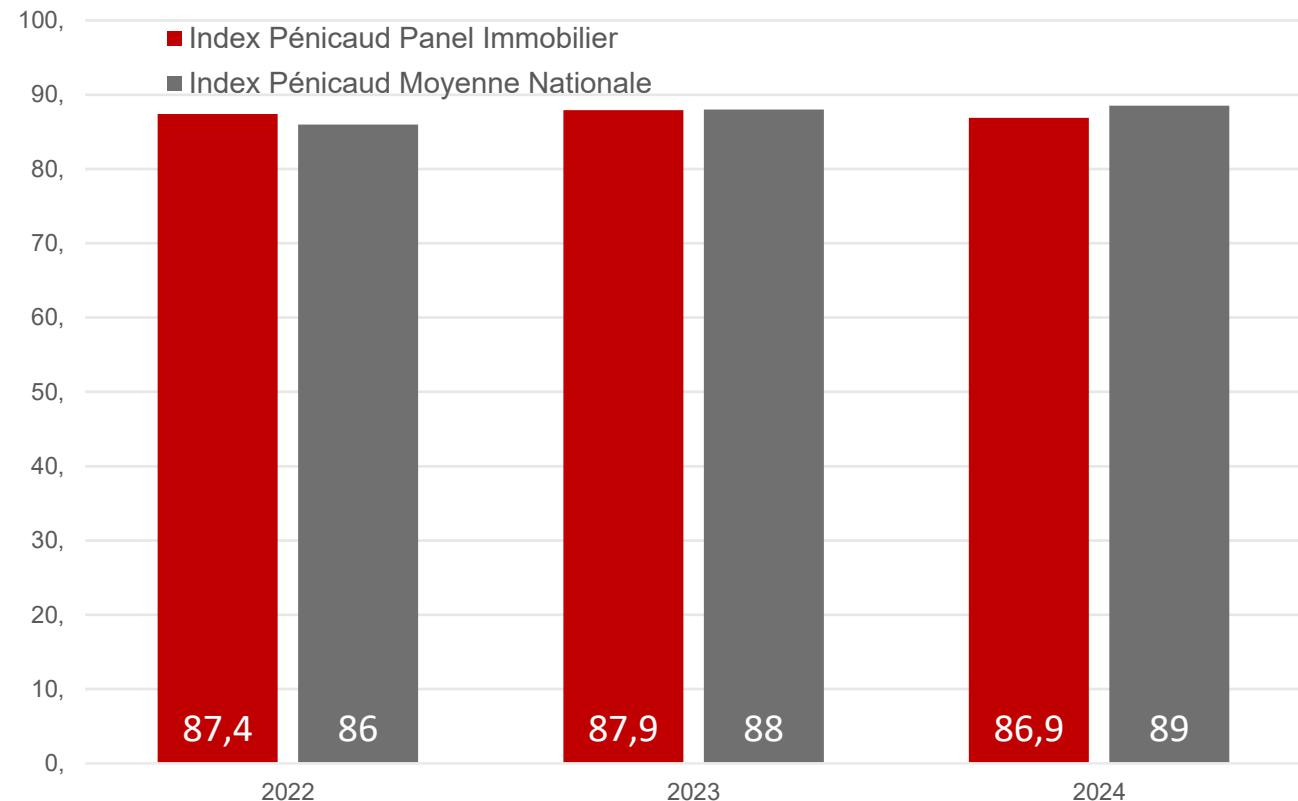
**89 %**

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

 **-1 pt**

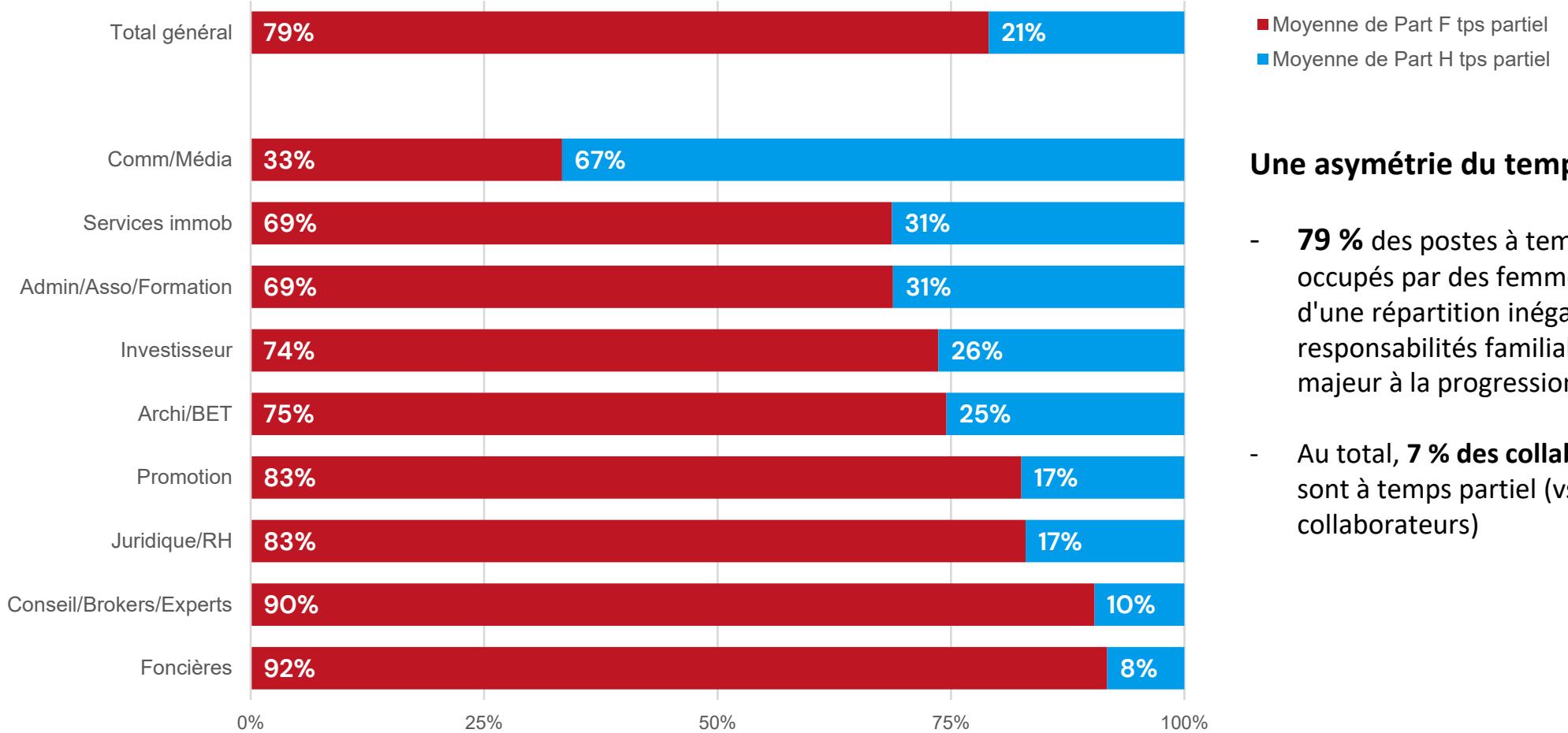
de progression moyenne  
entre l'index 2023 et 2024

**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

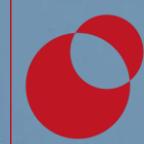


**4,8**

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)

**38,6 %**

des instances dirigeantes ont  
 2 femmes ou moins qui siègent

**20,4 %**

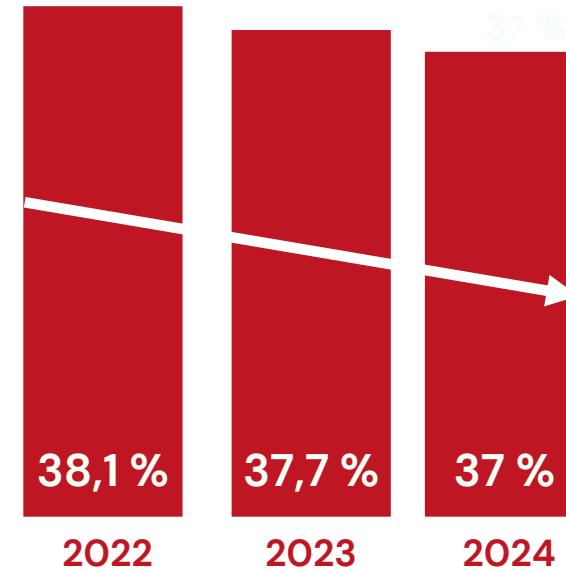
des instances dirigeantes n'ont  
 qu'1 seule femme qui siège

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

**20 %**

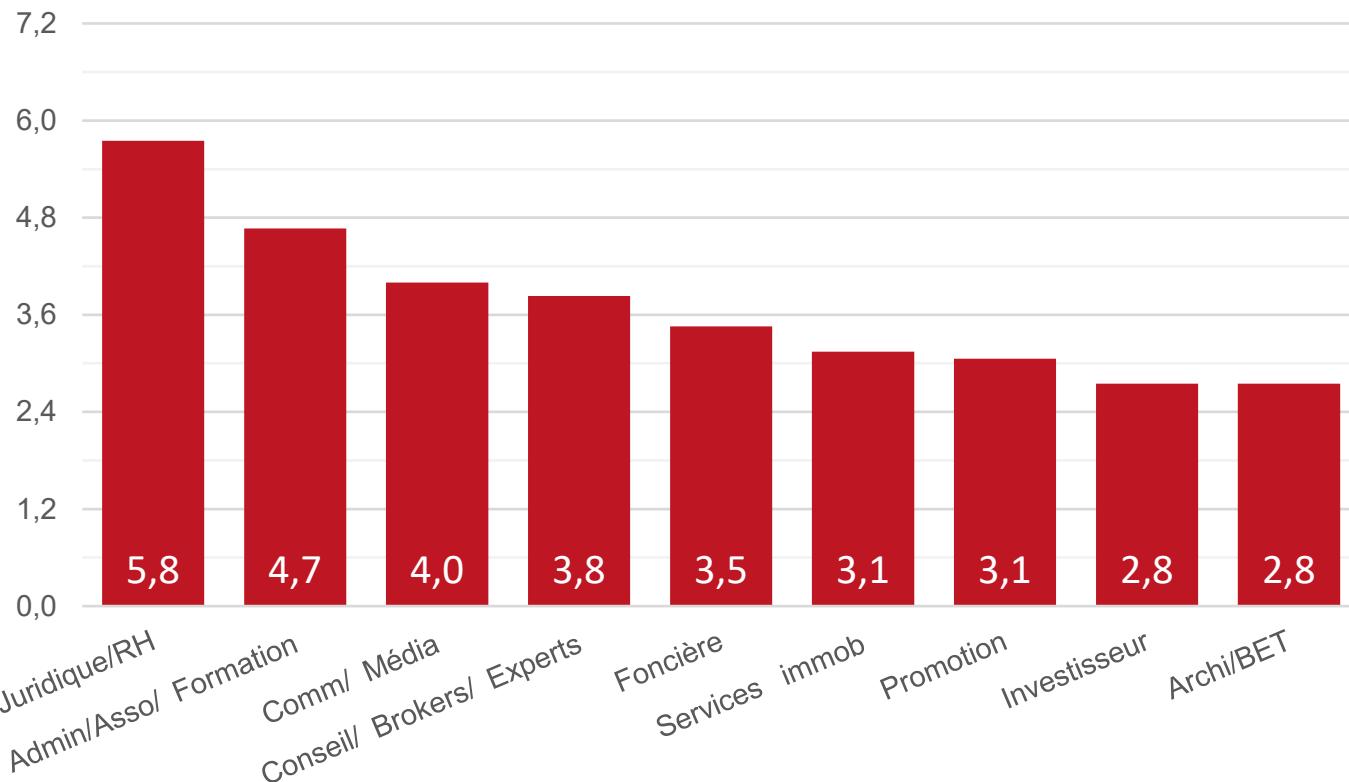
des entreprises du panel  
ont à leur tête une femme

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).

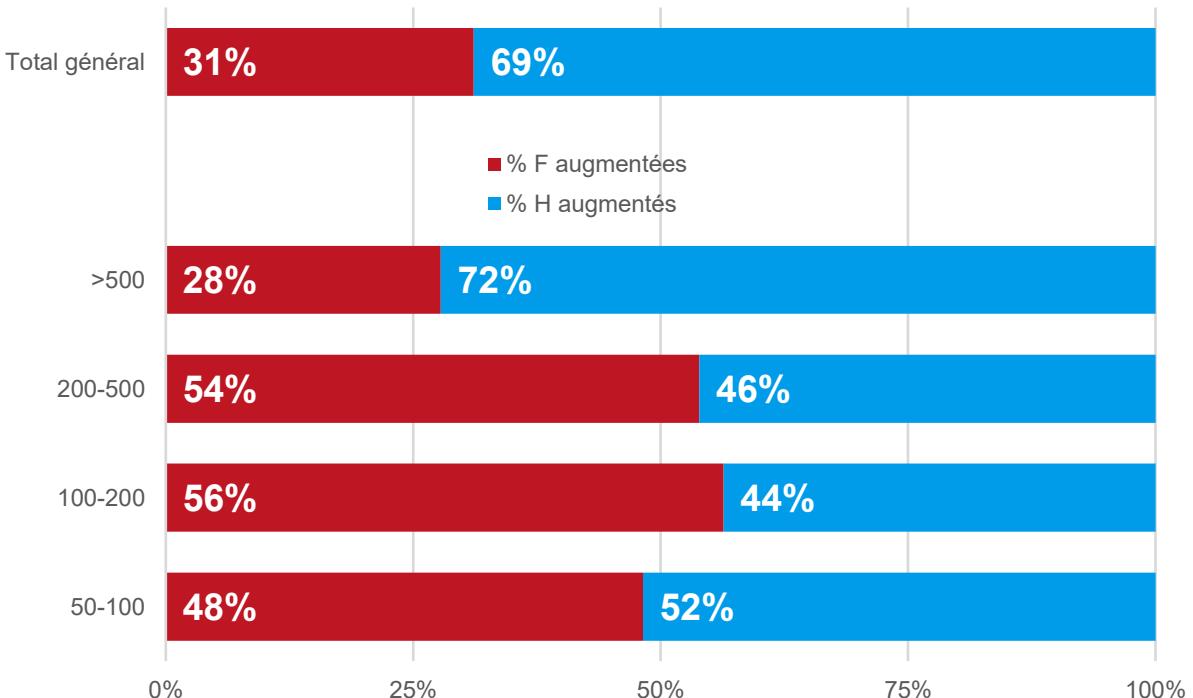
**+4,8 %**

Niveau d'**augmentation moyen des salaires** fixes en 2024 des salariées femmes (vs +5,6 % pour les hommes)

**31 %**

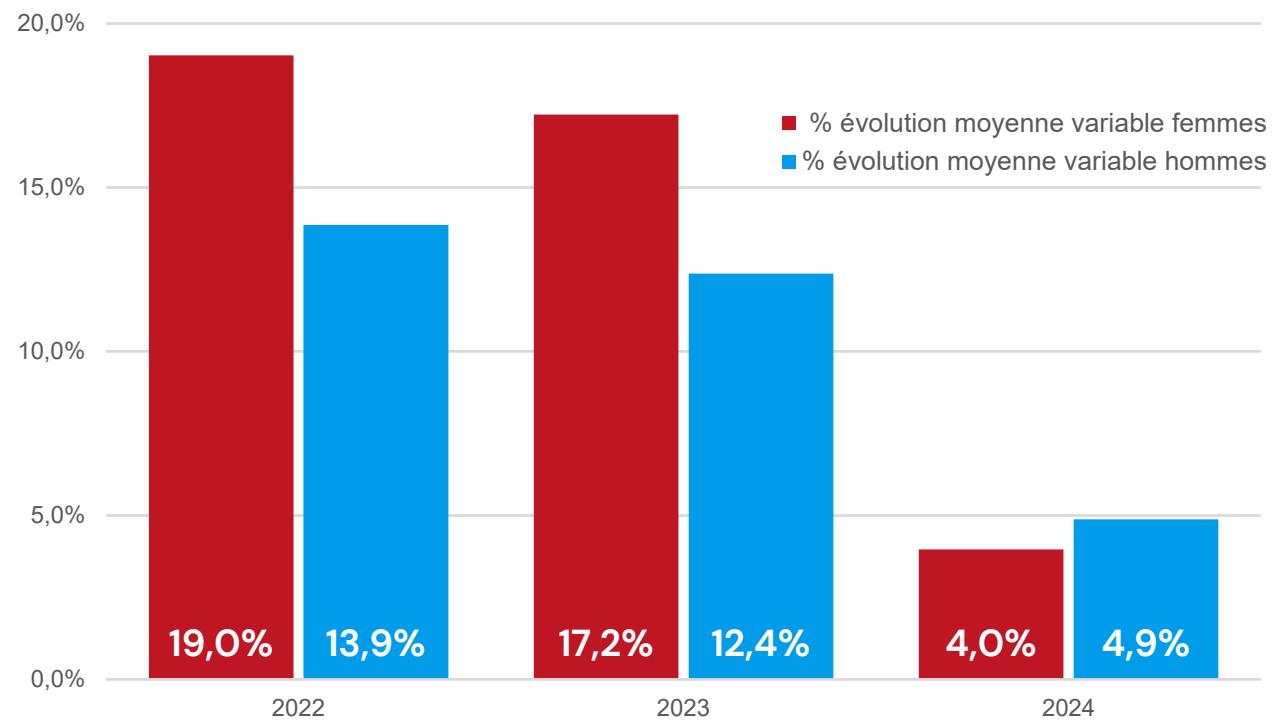
**Part des entreprises** en 2024 ayant octroyé une augmentation du salaire fixe plus importante pour les femmes (vs 37 % en 2023)

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

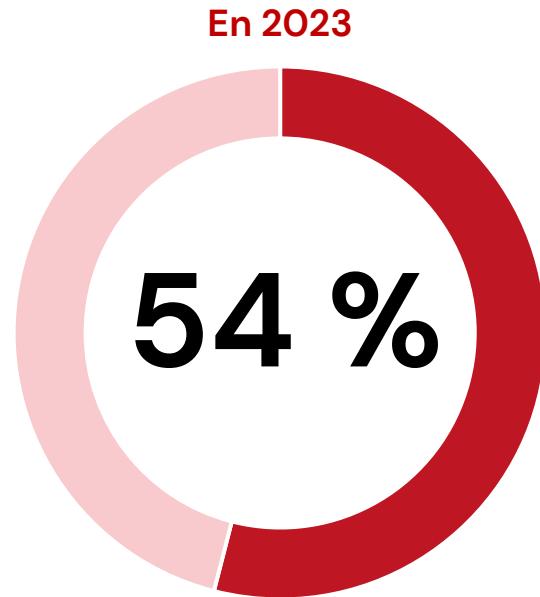


La compensation des écarts sur les salaires fixes par la part variable a permis pendant 2 ans de **réduire les différences entre les rémunérations des hommes et des femmes.**

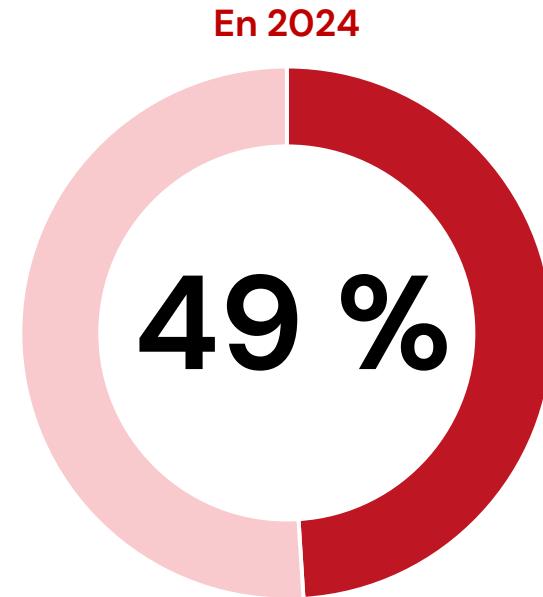
En 2024, ce n'est plus le cas : pour tous, en moyenne, la part variable a peu progressé pour les femmes encore moins que pour les hommes.

# 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.

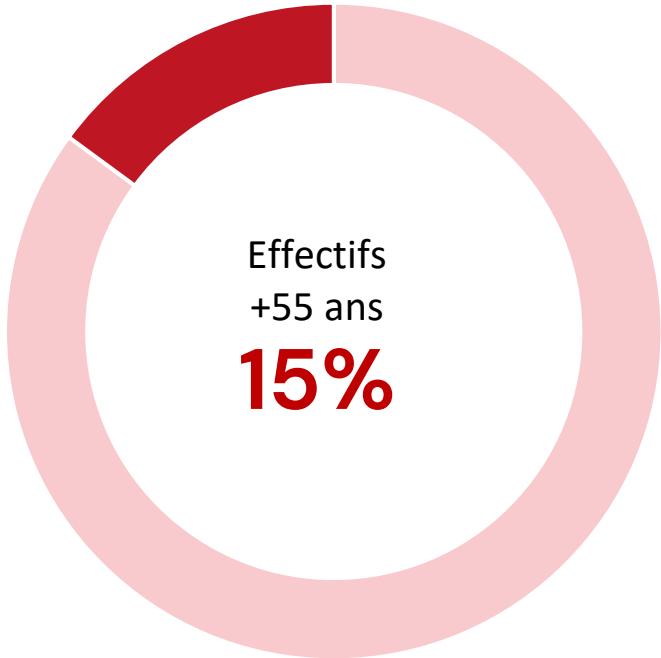


Part des **femmes**  
dans les promotions



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

**7,2 %**

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

## 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 »).

**56 %**

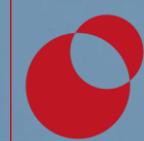
des collaboratrices femmes de + 55 ans ont vu leur salaire fixe augmenter vs 54,7% des collaboratrices femmes

**5,9 %**

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

## 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, sacrifiable 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.



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

## Allouer un budget à la réduction des inégalités salariales :



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.



“

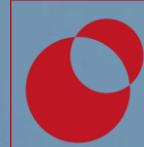
Quand vous avez des très petites équipes avec peu de femmes, si vous donnez trop de transparence, vous allez donner les salaires de tout le monde. Donc, si c'est pour mettre les salaires de tout le monde sur la place publique, je trouve que ce n'est pas du tout une bonne idée

”

“

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



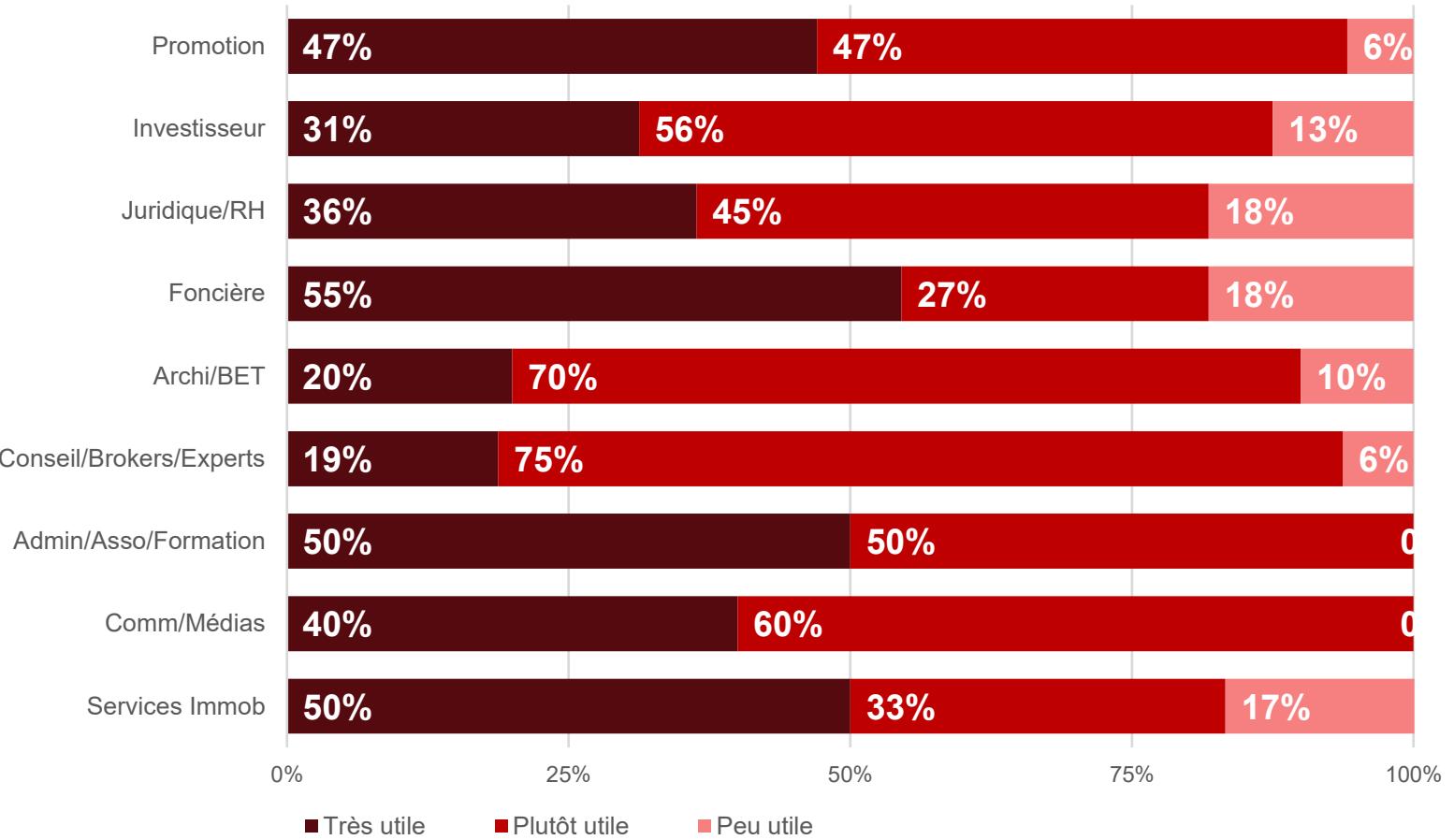
**37 %** des entreprises du panel jugent l'enquête **très utile**



**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



# 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



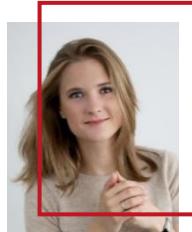
**Isabelle Rossignol**

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  
Durables/RSE  
BNP Paribas Real Estate

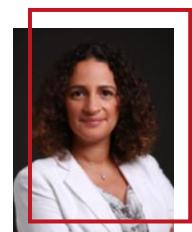


**Franck Pettex-Sorgue**

Directeur Général  
Socotec Construction et  
Immobilier



General Manager  
France  
CoStar Group

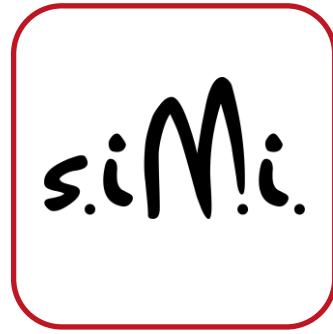


Head of Acquisitions and  
co-Head ESG, Stam  
Europe

Nous remercions chaleureusement nos sponsors :



Avec le soutien de :



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

**Cassandra Coman**

Attachée d'étude  
IEIF

**Chantal Schmitt**

Sociologue, Directrice Associée  
Allfactory

**Laurence Bouard**

Head of Research  
Cushman & Wakefield  
Membre du bureau 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