Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

2026

Les rencontres de la parité

5e édition

Programme

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

8h45 - 9h00 : **Mots d'accueil**

- **Christel ZORDAN**, Directrice générale chez Société de la Tour Eiffel et Présidente de l'OCPI
- **Alexia ABTAN**, General Manager France de SFL

9h00 - 9h30 : **Grand Témoin**

- **Aurore BERGÉ**, Ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations

9h30 - 10h15 : **Restitution de l'étude annuelle**

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

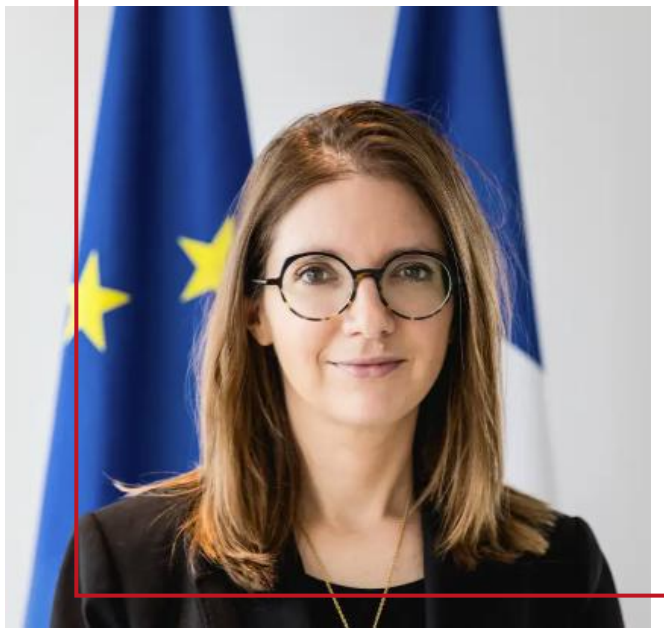
10h15 - 11h00 : **Table ronde**

Animation : **Gaël THOMAS**, Directeur des rédactions, en charge des contenus, Business Immo – CoStar Group

- **Stéphanie Bensimon**, Head of Real Estate Ardian
- **Raphaël Brault**, Président de CBRE France
- **Maria Giuseppina Bruna**, Docteure en Sociologie des organisations
- **Filippo Rean**, Président de RX France

11h00 – 11h15 : **Séance de signature de la nouvelle Charte 2026**

Grand Témoin



Aurore Bergé

Ministre déléguée chargée de l'Egalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations

Nous remercions chaleureusement nos sponsors :

ALTAREA

ARDIAN

BNP PARIBAS REAL ESTATE

Bouygues Immobilier
LA VIE COMMENCE ICI

Colliers

SOCOTEC

Avec le soutien de :

IEIF INSTITUT DE L'ÉPARGNE IMMOBILIÈRE & FONCIÈRE

CoStar Group™

iki gaï

mipim®

proplink

BUSINESS IMMO

s.i.M.i.

SFL

Le bureau de l'Observatoire

Observatoire de la Charte de la Parité dans l'immobilier · 22 membres



Christel Zordan
Présidente de l'Observatoire
Directrice générale
Société de la Tour Eiffel



Isabelle Rossignol
Présidente d'honneur de l'Observatoire



Victoire Birembaux
Directrice marketing & communication
CoStar Group



Laurence Bouard
Head of Research
Cushman & Wakefield



Anne Céline Cambier
Directrice financements & trésorerie
Groupe Altitude



Audrey Camus
Directrice générale de la foncière
Icade



Florence Chahid-Nourai
Directrice de la transformation et du développement RH
Icade



Thierry Cherel
Director Real Estate Research Analyst
Natixis CIB



Julie Deheaulme
Senior Consultant – Financial Services – Real Estate
Chaberton Professionals



Béatrice Dessaints
Directrice Déléguée Aménagement et Projets Mixtes
Brownfields



Stéphane Duhail
Directeur du Développement RH
Icade



Alexandra Emery
Présidente fondatrice
Proplink



Delphine Fontaine
Directrice de la Promotion en immobilier d'entreprise
GA Smart Building



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



Marie Gilmas
Directrice Commerciale & Sourcing
Stelyce



Virginie Leroy
Présidente
Vinci Immobilier
Présidente du Cercle des Femmes de l'Immobilier



Matthias Navarro
Co-fondateur et CEO
Redman



Caroline Paboudjian-Deslandes
Chef de Cabinet du Ministre délégué à la ruralité
Ministère de l'Aménagement du territoire et de la décentralisation



Catherine Papillon
Directrice Développement Durable/RSE
BNP Paribas Real Estate



Franck Pettex-Sorgue
Directeur général
Socotec Construction et Immobilier France



Sandra Roumi
General Manager France
CoStar Group



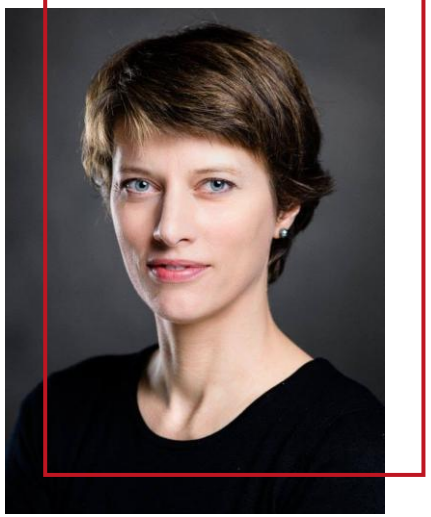
Alexandra Vaquin
Head of Acquisitions & co-Head ESG
Stam Europe

Présentation de l’étude



Lina MOUNIR

Directrice Etudes Marchés Immobiliers, IEIF



Chantal SCHMITT

Sociologue

Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier



Introduction

En synthèse : derrière les progrès affichés, les inégalités persistent

Enquête annuelle auprès des signataires de la Charte de la Parité dans l'Immobilier (données 2025) et 9 entretiens qualitatifs

1 La base est paritaire

53 % de femmes dans les effectifs (52 % l'an dernier) et 49 % chez les cadres (stable).

2 Une bonne note qui masque des écarts

95 % des entreprises ont un Index supérieur ou égal à 75, mais on ne compte que 3,5 femmes dans le top 10 des salaires, un chiffre quasi inchangé depuis 2023.

3 Au sommet, la loi tire les instances

39,2 % de femmes dans les instances dirigeantes. Les grandes entreprises, premières concernées par la loi Rixain, sortent du seuil de 30 % (67 % en 2022 puis 43 % sous ce seuil en 2025), mais les trois quarts des entreprises (74 %) n'atteignent pas la parité.

4 Des parcours qui ne permettent pas de compenser les écarts

Des augmentations de salaire fixe proches entre femmes et hommes (+5,0 % contre +4,9 %) ; 43 % de femmes parmi les promotions en direction (48 % l'an dernier).

5 Peu de visibilité mesurée

99 % des entreprises communiquent sur la visibilité des femmes, seules 10 % la mesurent ; dans la réalité des salons professionnels, un différentiel encore notable : 35 % de femmes sur scène au SIMI 2025, 36 % au SIBCA 2026.

6 Un contexte moins porteur

Licenciements et ruptures conventionnelles en hausse de 31 % (52 % de femmes). Crise ou climat ambiant ? Les entreprises qui maintiennent leurs objectifs sont celles où la direction générale porte la politique.

Pour aller plus loin : les trajectoires de 68 entreprises suivies de 2024 à 2026 (typologie) sont présentées en annexe 1 ; définitions, méthode et sources en annexes 2 à 4.

5e édition de l'enquête auprès des signataires de la Charte



83 %

des entreprises signataires ont répondu au questionnaire (contre 85 % l'année dernière). La participation régulière des signataires renforce la pertinence de l'étude dans la durée.

L'enquête 2026 est réalisée sur la base des données 2025

Dans ce document, l'année indiquée est celle des données (enquête 2026 = données 2025).

Une multiplicité de métiers de l'immobilier

9 Sous-secteurs d'activités immobilières



Enquête Observatoire 2026 (données 2025) ; 114 entreprises répondantes.

Derrière les chiffres, les mécanismes invisibles des inégalités

9 entretiens approfondis menés en 2026, en complément du questionnaire adressé aux signataires

1

Comprendre les mécanismes derrière les écarts

Les entretiens identifient les mécanismes qui produisent les écarts mesurés : cooptation au moment des nominations, sollicitation (ou non) des femmes, départs, arbitrages de rémunération.

Chaque enseignement est adossé à un chiffre de l'enquête.

2

Un pas de côté volontaire vers les secteurs voisins

Cette année, des dirigeantes et dirigeants de trois familles de secteurs voisins ont été interrogés : banque et finance, tech et numérique, audit et conseil.

La comparaison distingue ce qui est propre à l'immobilier de ce qui est commun à d'autres univers très masculins.

Deux chercheuses, en sciences de gestion et en sciences cognitives, apportent en complément un regard extérieur pour prendre de la hauteur.

3

Une lecture qualitative, non représentative

Les entretiens ne cherchent pas à être représentatifs et ne se comptent pas en pourcentages : un verbatim illustre un mécanisme, il n'en mesure pas la fréquence.

Les personnes interrogées (voir en annexe)

Les verbatims sont anonymisés et ne sont pas attribués, pour garantir l'anonymat des personnes interrogées.

Banque et finance (4) : DRH d'un grand groupe bancaire, dirigeantes de banque de financement, de gestion d'actifs et de capital-investissement

Tech et numérique (2) : fondatrice d'une start-up de l'immobilier durable, dirigeant d'un opérateur de data centers.

Audit et conseil (1) : responsable QVCT d'un cabinet d'audit et de conseil

Recherche (2) : deux chercheuses (sciences de gestion, sciences cognitives), pour prendre de la hauteur

Au miroir des autres secteurs : devant la moyenne française, derrière la finance

Des repères nationaux et sectoriels pour situer les résultats de l'immobilier

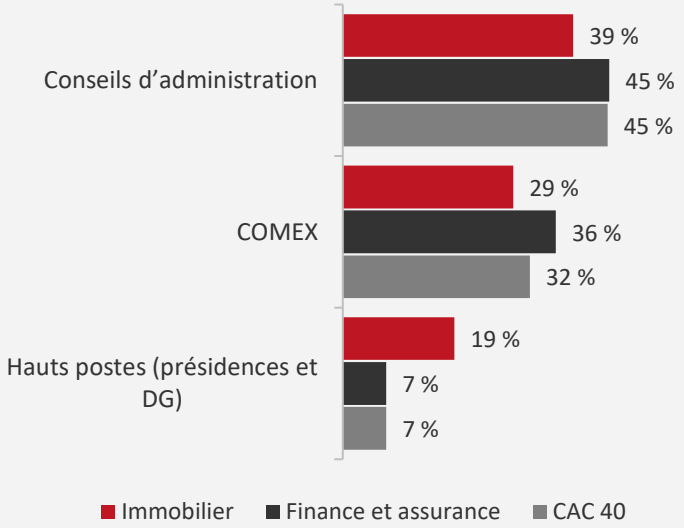
En France, tous secteurs

Immobilier	France
Top 10 des rémunérations : parité ou quasi-parité (4 à 6 femmes dans le top 10)	
42 %	**30 %**
Top 10 des rémunérations : moins de 2 femmes	
13 %	**30 %**
Instances dirigeantes : moins de 40 % de femmes	
56 %	**63 %**

Ministère du Travail, Index 2026 (8 mars 2026) ; enquête Observatoire 2026 (données 2025). France : 50 salariés et plus (top 10), plus de 1 000 salariés (instances dirigeantes).

Face aux autres secteurs

Part de femmes en 2026, Grand Paris



PCE, Baromètre de la parité dans le Grand Paris, 2026. Immobilier : 18 (CA), 34 (COMEX) et 77 (hauts postes) organisations.

Vu par les femmes cadres

Cadres du privé, France

44 %

des femmes cadres estiment devoir fournir plus d'efforts que les hommes pour obtenir une augmentation, **contre 13 % des hommes**

12 %

pensent que les inégalités ont reculé en 5 ans, **contre 38 % des hommes**

Apec, Inégalités femmes-hommes, février 2026 (enquête de décembre 2025).

À retenir : l'immobilier se situe au-dessus des repères nationaux sur le top 10 et les instances dirigeantes, mais en retrait de la finance dans les COMEX. Les périmètres d'analyse sont différents suivant les indicateurs et proposent une lecture indicative.

Ministère du Travail, Index 2026 ; PCE, Baromètre de la parité dans le Grand Paris 2026 ; Apec, février 2026 ; enquête Observatoire 2026.

Vu des secteurs voisins : un « régime d'inégalités » propre à l'immobilier

Ce que la comparaison avec trois familles de secteurs voisins révèle des spécificités de l'immobilier, et ce qui leur est commun

Banque et finance

Des carrières adossées aux diplômes et des politiques outillées : bonus liés aux objectifs, plans de succession.

Dans le capital-investissement, un verrou générationnel : les fondateurs détiennent le capital.

Et dans l'immobilier ? Davantage de parcours « self-made », où la prise de risque mesurée des femmes est lue comme de la frilosité.

Tech et numérique

Dans les start-up, un entre-soi informel : la culture du « cool » favorise les plus disponibles.

Dans les data centers, la croissance oblige à puiser dans tout le vivier.

Et dans l'immobilier ? La crise desserre la pression du recrutement : la mixité devient une option.

Audit et conseil

Une pyramide « up or out » : l'accès au statut d'associé, vers 32-34 ans, coïncide avec l'âge de la maternité.

Et dans l'immobilier ? Pas de cap unique : le chemin vers les postes clés est plus long, et les femmes se raréfient à chaque échelon.

Commun à ces univers

Les mêmes mécanismes : cooptation au sommet, résultats à prouver deux fois, double contrainte du leadership.

Et dans l'immobilier ? C'est leur intensité, et la capacité de l'organisation à les corriger, qui fait la différence.

Ce qui semble propre à l'immobilier : un entre-soi professionnel nourri par la transaction et le réseau, une gouvernance plus âgée, une crise qui desserre la pression du recrutement, et des politiques moins outillées que dans la banque : un « régime d'inégalités » propre au secteur.

Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Chapitre 1 :
Où en est-on ?

53 % de femmes dans les effectifs : la parité est là… mais pas partout !

53 % 

de femmes composent le **salariat**
total des entreprises du panel (vs. 52% l'année dernière)

95 % 

des entreprises ayant répondu à la question ont **un indice égal ou supérieur à 75** pour l'année 2025 (vs. 89% l'année dernière)
(93 % au niveau national)

49 % 

de femmes parmi les cadres. (= l'année dernière)

+1,9 point de progression moyenne entre l'index 2024 et 2025

Enquête Observatoire 2026 (données 2025) : part de femmes dans le salariat et parmi les cadres.

Une note qui rassure

88,5/100 en moyenne en France et 93 % des entreprises à 75 ou plus : l'Index distingue de moins en moins les entreprises.

Des écarts masqués par la note globale

Selon le Ministère du travail, 30 % des entreprises en France ont moins de 2 femmes dans leur top 10 (note de 0/10).

Un Index à revoir

Méthode bien maîtrisée, surtout par les grandes entreprises (91/100 au-delà de 1 000 salariés, 88 pour 50 à 250). Révision en 2027, avec la directive européenne sur la transparence salariale.

À retenir :
- **la base est paritaire (53 % de femmes dans les effectifs, 52 % l'an dernier) et la part de femmes cadres est presque à la parité (49 %, stable) : c'est au-delà que la parité s'arrête.**
- **95 % des entreprises ont un Index d'au moins 75, mais il ne mesure ni l'accès aux postes ni le haut de la pyramide ; il sera revu en 2027, avec la directive européenne sur la transparence salariale.**

Des femmes présentes, mais pas dans les mêmes métiers

Ce que disent les entretiens — une mixité qui se joue par métiers et par niveaux

1 Une mixité qui se joue par métiers

Les femmes sont nombreuses dans les fonctions support (RH, communication, juridique, RSE) et rares dans les métiers techniques et de transaction.

Or ces métiers ne mènent pas au même endroit : la direction générale se recrute surtout dans la transaction et la technique. La sociologue Margaret Maruani l'a montré : quand femmes et hommes n'exercent pas les mêmes métiers, ils n'accèdent pas aux mêmes niveaux de responsabilité.

Résultat : quand des femmes siègent en comité de direction, c'est souvent à une fonction support : « une ou deux femmes, DRH ou DAF ».

2 Un index qui mesure l'égalité à poste égal, pas l'accès aux postes à responsabilités

L'écart de salaire est de 14,0 % à temps de travail égal, mais de 3,6 % à poste comparable (Insee, 2026) : **l'essentiel se joue dans l'accès aux postes à hautes responsabilités et aux niveaux de rémunération élevés, ce que l'Index ne mesure pas.**

La sociologue Joan Acker l'a montré : les postes et les carrières sont conçus pour un salarié toujours disponible, sans contraintes familiales, sur un modèle masculin. Les règles ordinaires désavantagent ainsi les femmes sans véritable intention de discriminer : c'est ce qu'elle appelle un « régime d'inégalités ».

3 Ce qui échappe à la mesure

Au sommet, une partie de la rémunération passe par le capital (actions gratuites, *carried interest*) et non par le salaire : l'Index ne la prend pas en compte.

Or c'est là que les femmes sont les moins nombreuses (3,5 en moyenne dans le top 10 des salaires) : une partie des écarts au sommet échappe donc à toute mesure.

Ce qu'en disent les personnes interrogées

« Comme tout métier technique, la présence des femmes est mineure. Forcément, aux RH, vous allez retrouver 90 % de femmes chez nous. »

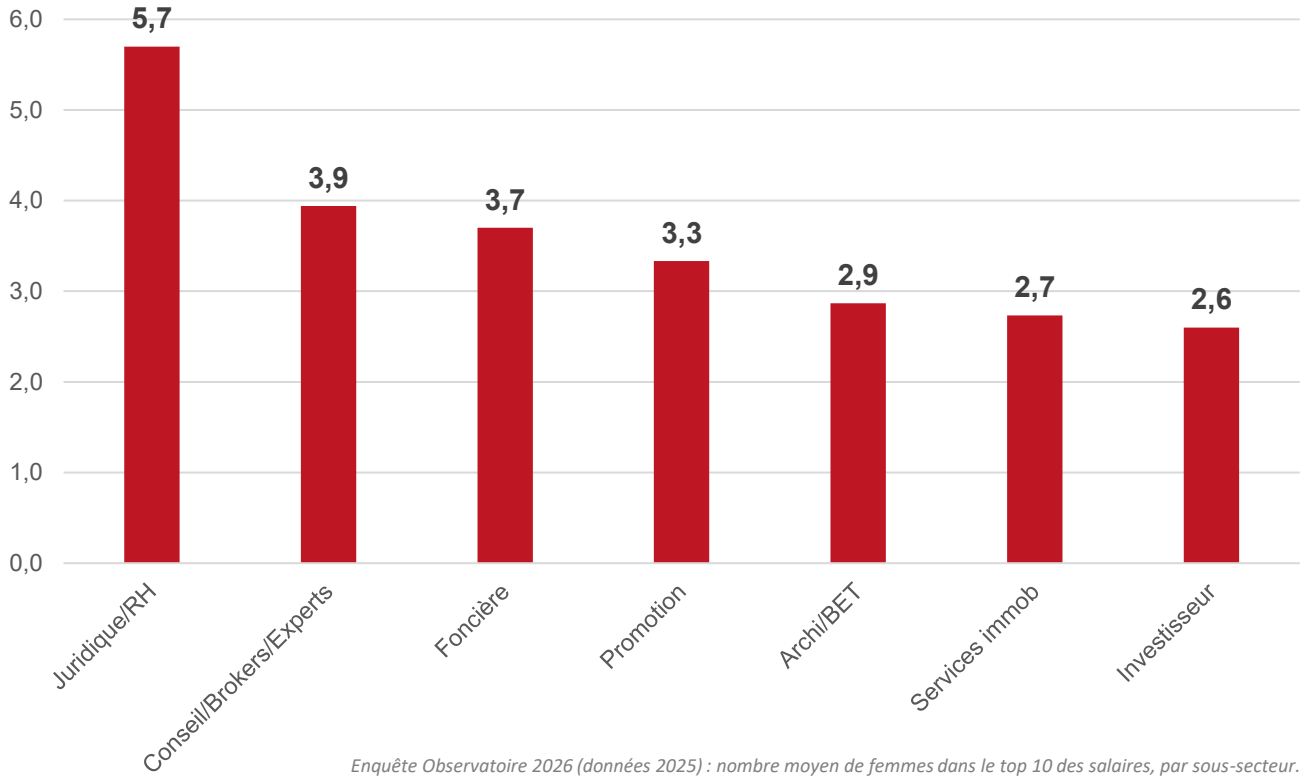
« À 50 ans, on en a marre d'être la seule femme technicienne dans un CODIR, toutes les autres étant des femmes dans des métiers importants, mais support. »

Entretiens qualitatifs 2026 ; verbatims anonymisés.

À retenir : les femmes sont nombreuses dans les fonctions support et rares dans les métiers techniques et de transaction : l'écart de salaire tient surtout à l'accès aux postes à hautes responsabilités et les mieux payés (3,6 % à poste comparable, contre 14,0 %).

3,5 femmes parmi les 10 plus hauts salaires : le plafond reste de verre

Moyenne du nombre de femmes dans le top 10 des salaires en 2025



Enquête Observatoire 2026 (données 2025) : nombre moyen de femmes dans le top 10 des salaires, par sous-secteur.

La place des femmes dans le top 10 des salaires :



3,5 femmes en moyenne en 2025
dans le top 10 des entreprises signataires

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

À retenir : 3,5 femmes en moyenne parmi les 10 plus hautes rémunérations, un chiffre quasi inchangé depuis 2023, de 5,7 pour le secteur Juridique/RH à 2,6 chez les Investisseurs.

Au sommet, les femmes doivent encore prouver davantage

Ce que disent les entretiens — au sommet, des écarts qui se jouent hors de l'index

1 Des objectifs variables moins favorables aux dirigeantes

En période de crise, tout se joue sur le variable : un dirigeant généraliste « moyennise » ses objectifs, une experte d'un périmètre spécialisé se rattrape plus difficilement (« asymétrie des portefeuilles d'objectifs », M.-G. Bruna). D'où, peut-être, une stagnation du top 10 malgré la hausse du variable des femmes.

2 Un arbitrage budgétaire entre le bas et le haut de la pyramide

Avec un budget limité, corriger les écarts au recrutement peut réduire les moyens de les corriger au sommet. Cela rejoint le constat d'augmentations proportionnelles, sans rattrapage.

3 Des résultats qu'il faut prouver deux fois

La compétence d'un homme est présumée, celle d'une femme doit être démontrée : c'est le biais du « prove it again ». Le même comportement est alors jugé différemment : une prise de risque mesurée passe pour de la prudence chez un homme, pour de la frilosité chez une femme.

4 Entre 30 et 45 ans, une conciliation qui se négocie

Entre 30 et 45 ans, chaque ralentissement de carrière se cumule et pèse au moment des nominations.

En cause, le « sexisme bienveillant » : on présume que les enfants sont l'affaire de la mère, et on la ménage sans lui demander son avis.

Les carrières tiennent quand cette présomption est levée, par un partage des tâches renégocié dans le couple, et par un congé paternité long.

Ce qu'en disent les personnes interrogées

« Un grand patron a des objectifs hétérogènes, donc on peut moyenniser plus facilement. Les femmes qui sont des expertes métier, si le contexte n'est pas bon, ont moins de chances de se rattraper. »

« Il faut juste que les hommes arrêtent de considérer que, par défaut, un homme est plus performant, sans regarder les chiffres. »

« Mon chef était hyper bienveillant, mais il trouvait qu'il fallait que je m'occupe de mes enfants. C'était de la bienveillance, mais ce n'était pas ce que je voulais. »

« On devient associé vers 32, 34 ans. Pour une femme, c'est pile le moment où l'horloge biologique tourne. Je passe associée, je suis maman : est-ce que je dois choisir ? »

Entretiens qualitatifs 2026 ; verbatims anonymisés.

À retenir : au sommet, une partie de la rémunération échappe à l'Index (variable, capital) et les arbitrages budgétaires, les objectifs et la conciliation pèsent sur la carrière des dirigeantes.



Chapitre 2 :
Les parcours professionnels

Augmentations salariales : presque l'égalité, mais toujours pas de rattrapage !

Niveau **d'augmentation moyen des salaires fixes**

+5,0 %

en 2025 des salariées **femmes**

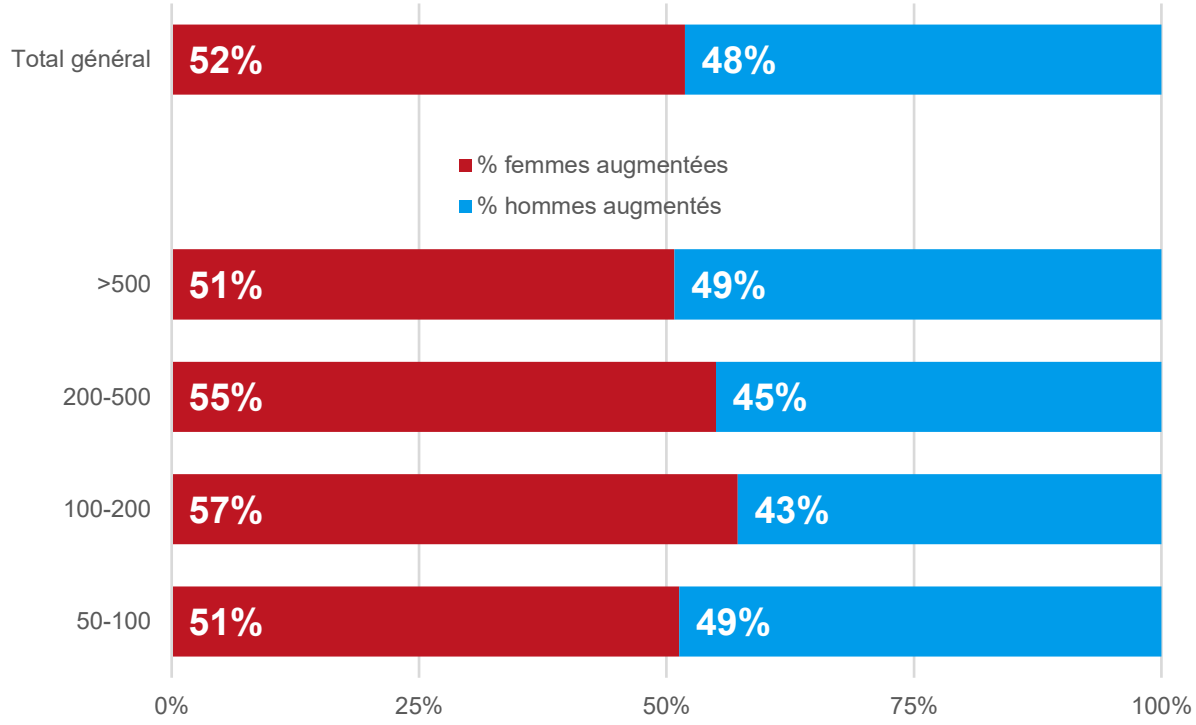
+4,9 %

en 2025 des salariés **hommes**

29 % **des entreprises ont davantage augmenté les femmes**
(similaire à 2024)

À retenir : +5,0 % pour les femmes, +4,9 % pour les hommes : des augmentations proportionnelles aux effectifs ne corrigent pas les écarts existants, et seules
29 % des entreprises ont favorisé les femmes.

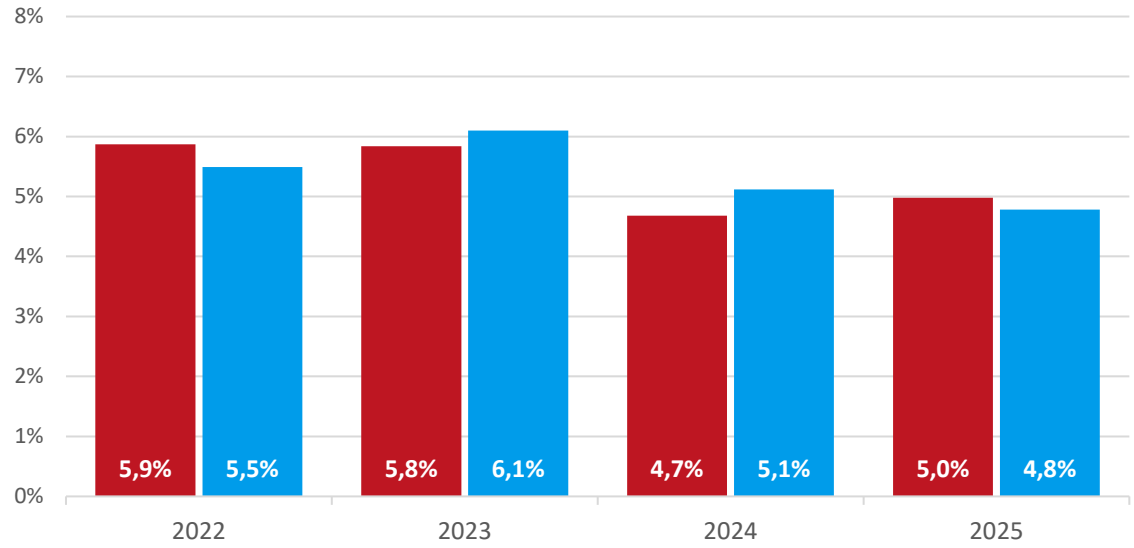
Répartition des augmentations (salaire fixe) entre les femmes et les hommes en 2025 suivant la taille des entreprises



Enquête Observatoire 2026 (données 2025) : augmentations du salaire fixe.

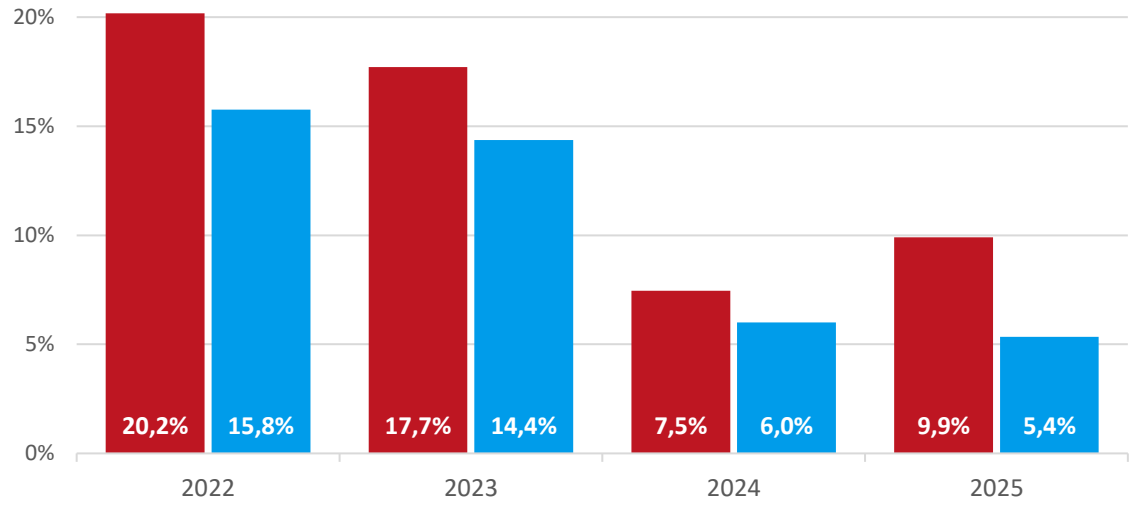
Crise : le fixe pénalise les femmes, le variable compense moins

Évolution moyenne annuelle du salaire fixe
pour les femmes et les hommes (panel constant)



Écart femmes – hommes	2022	2023	2024	2025
	+0,4 pt	-0,3 pt	-0,4 pt	+0,2 pt

Évolution moyenne annuelle du salaire variable
pour les femmes et les hommes (panel constant)



Écart femmes – hommes	2022	2023	2024	2025
	+4,4 pt	+3,4 pt	+1,4 pt	+4,6 pt

Enquête Observatoire 2023-2026 ; panel constant ; moyenne des évolutions par entreprise.

À retenir : À périmètre constant, le fixe des femmes progresse moins que celui des hommes en 2023 et 2024 ; l'avantage de leur variable, qui compensait en 2022 (+4,4 pts), tombe à +1,4 pt en 2024 avant de se rétablir en 2025 (+4,6 pts).

De cadre à dirigeante : là où les carrières décrochent

Ce que disent les entretiens — 49 % de femmes cadres, 43 % des promotions en direction, 39,2 % des instances dirigeantes

1 Des postes pourvus par cooptation

Les nominations passent souvent par des personnes qui se connaissent…

Faute de soutien, beaucoup de femmes ne se portent pas candidates : **non par manque d'ambition, mais parce qu'elles anticipent un effort sans issue.**

2 Une légitimité à reconquérir à chaque fois

Seule femme d'une instance, **une femme devient un symbole, surexposée et sommée** de faire ses preuves : c'est le « tokénisme ».

S'y ajoute une double contrainte : prudente, elle manque d'« envergure » ; autoritaire, on le lui reproche, quand c'est une qualité chez un homme.

3 Ce qui fait bouger les lignes

Deux leviers font la différence. Le premier est individuel : aller chercher les femmes plutôt qu'attendre leur candidature, c'est le sponsoring, où le sponsor engage sa réputation.

Le second est organisationnel : rendre les dirigeants responsables, avec une femme dans chaque plan de succession et des objectifs de mixité liés à leur bonus, portés par les patrons de métier.

Ce qu'en disent les personnes interrogées

« Pour avoir envie de demander une promotion, il faut sentir un peu de soutien. Si on ne sent pas de soutien, c'est peine perdue. »

« Face à une promotion, les hommes ne se posent pas de questions, ils y vont, ils vont dire : le poste, c'est pour moi. »

« On m'a toujours dit : tu es une main de fer dans un gant de velours. Mais si je n'ai pas une main de fer, comment je prends ma place ? Un homme qui fait ça, c'est normal. Une femme, elle n'est pas féminine. »

« Ce sont les patrons de métiers eux-mêmes qui présentent leurs plans d'action devant leurs pairs. Et puisque leurs objectifs d'égalité professionnelle sont liés à leur rémunération, ils n'ont pas le choix de s'en emparer. »

Entretiens qualitatifs 2026 ; verbatims anonymisés.

À retenir : 49 % de femmes cadres, 43 % des promotions en direction, 39,2 % des instances dirigeantes : les carrières décrochent entre le statut de cadre et la direction (cooptation, manque de sponsoring).

Le recul vient du sommet : des départs qui ne disent pas leur nom

Ce que disent les entretiens — la féminisation de la base ne « percole » pas jusqu'au sommet

1 Des sorties invisibles dans les statistiques

Retraites anticipées, départs négociés, retraits « pour raison de santé » : ces sorties de femmes seniors passent pour des choix personnels.

C'est le « tuyau percé » (*leaky pipeline*) : à chaque étape, des femmes quittent le parcours.

2 Des réorganisations qui redistribuent les périmètres

Fusion de services, comités de direction devenus européens : le périmètre d'une dirigeante peut passer à un homme sans décision explicite.

Un mécanisme possible du recul observé dans 14 % des entreprises.

3 L'usure des pionnières

Une première génération de femmes arrivées au sommet part, sans relève préparée.

En période d'incertitude, les dirigeants se replient sur des profils qui leur ressemblent : les femmes reculent parmi les promotions en direction.

4 Un écart entre discours et pratiques

L'engagement est signé, mais les règles réelles de recrutement ne changent pas.

L'enquête rend cet écart visible dans les entreprises de 200 salariés et plus, en retard.

Ce qu'en disent les personnes interrogées

« On a beaucoup de femmes [dirigeantes] qui ont senti le vent tourner, et qui ont préféré partir. »

« On donne [à la responsable RH d'une grande entreprise de l'immobilier] le message qu'il faut féminiser, diversifier, et à chaque fois qu'elle présente des candidats, on lui dit : non, si ce ne sont pas des polytechniciens, des centraliens et des hommes, on ne prend pas. »

« Le recul des femmes en COMEX-CODIR n'est peut-être pas significatif, mais la non-avancée, elle, l'est. »

Entretiens qualitatifs 2026 ; verbatims anonymisés.

À retenir : le recul observé dans 16 % des entreprises (voir annexe 1) s'expliquerait par des sorties de femmes peu visibles, des réorganisations, l'usure des pionnières et un écart entre discours et pratiques.

39,2 % de femmes dirigeantes : un sursaut, pas encore une révolution

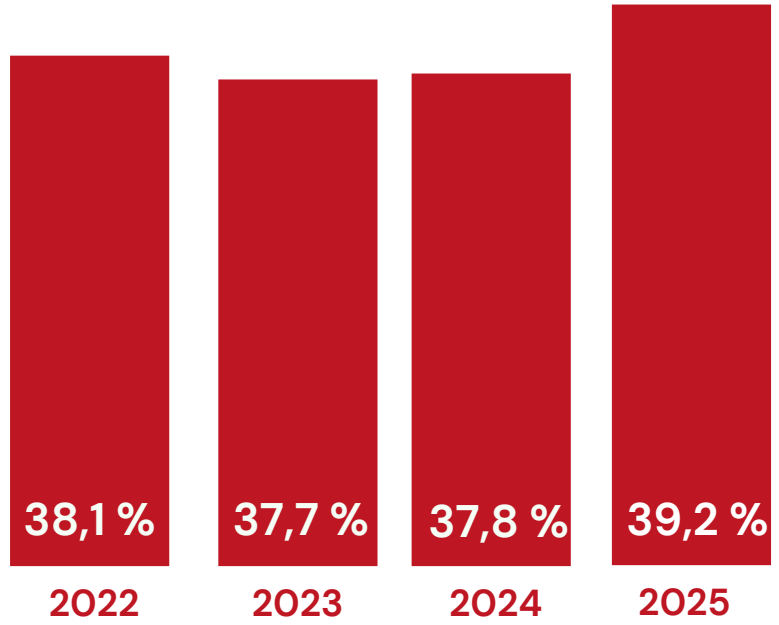
74,4 % des entreprises n'ont pas la parité dans leurs instances dirigeantes (moins de 50 % de femmes)

39,4 % des instances dirigeantes ne comptent que **2 femmes** ou moins qui siègent

17,3 % des instances dirigeantes ne compte qu' **1 seule femme** qui siège

Il y a en moyenne 10,1 membres au sein des instances dirigeantes du panel (COMEX et CODIR)

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



Enquête Observatoire 2023-2026 : part de femmes dans la direction (COMEX et CODIR cumulés).

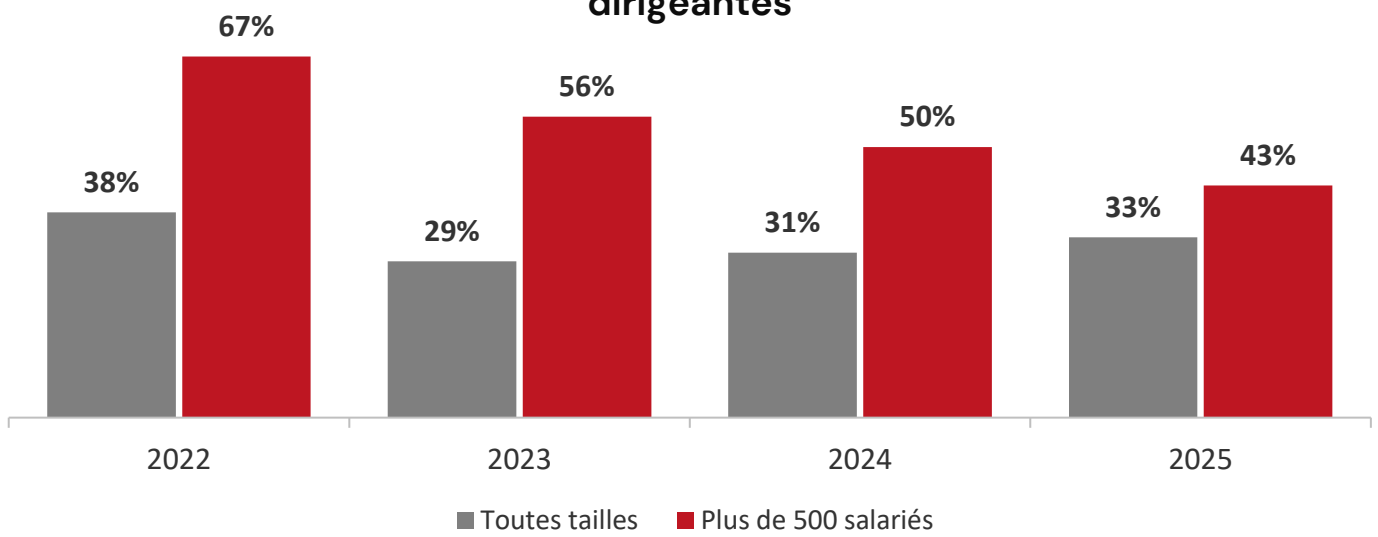
À retenir : les femmes représentent 39,2 % des instances dirigeantes en 2025 (37,8 % en 2024), mais 74 % des entreprises n'ont pas la parité.

Quand la loi impose le changement, les lignes commencent à bouger

La loi Rixain (30 % en 2026, 40 % en 2029) tire la féminisation des instances dirigeantes pour les entreprises > 1000 salariés

44 % **des entreprises du panel ont une instance dirigeante qui compte 40 % ou plus de femmes**

Part des entreprises à moins de 30 % de femmes dans leurs instances dirigeantes



Enquête Observatoire 2023-2026 (COMEX et CODIR ; 66 à 90 entreprises) ; loi Rixain (2021) ; calendrier : baromètre PCE 2026.

La loi Rixain fixe le cap

30 % de chaque sexe dans les instances dirigeantes au 1er mars 2026

40 % au 1er mars 2029

Entreprises de plus de 1 000 salariés ; pénalité possible jusqu'à 1 % de la masse salariale.

43 % des entreprises de plus de 500 salariés restent sous 30 % de femmes **(67 % en 2022)**

À retenir : la loi Rixain fixe un cap (30 % en 2026, 40 % en 2029) et les grandes entreprises, premières concernées, voient reculer la part d'instances sous 30 % de femmes (67 % puis 43 %). Échantillon réduit : 15 à 21 entreprises de plus de 500 salariés.

Plus d'une entreprise sur deux encore sous les 40 % de femmes dirigeantes

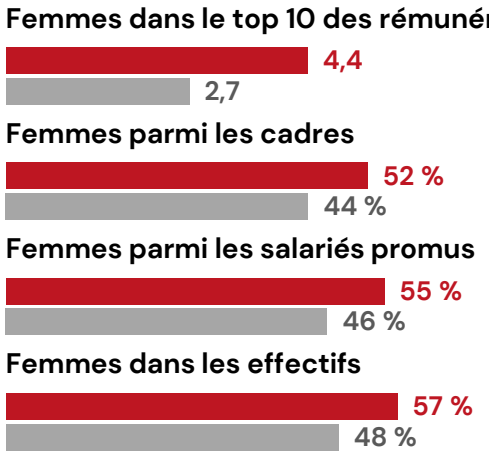
Objectif de la loi Rixain pour 2029 : les entreprises sous ce seuil affichent aussi des indicateurs moins favorables

56 % des entreprises du panel ont une instance dirigeante qui compte moins de 40 % de femmes

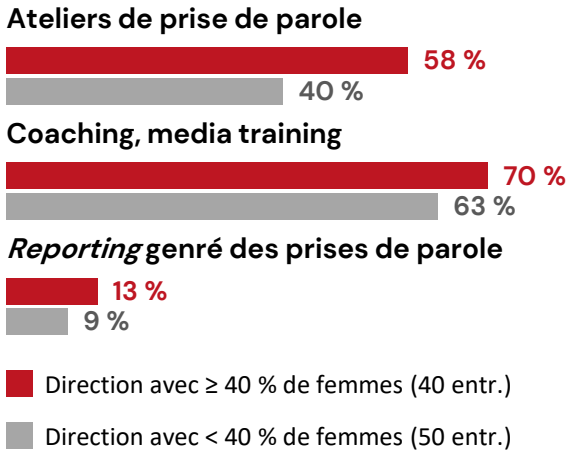
Nombre d'entreprises sous 40 % de femmes (part des répondantes)

2022	2023	2024	2025
35	48	44	50
53 %	58 %	54 %	56 %

Des indicateurs de parité moins favorables



Des pratiques moins développées



Enquête Observatoire 2023-2026 (COMEX et CODIR ; 66, 83, 82 puis 90 entreprises) ; loi Rixain (2021).

À retenir : 56 % des entreprises restent sous 40 % de femmes dans leurs instances dirigeantes, sans baisse depuis 2022. Hypothèse : quand la direction est mixte, les femmes accèdent davantage aux postes cadres, aux promotions et aux plus hautes rémunérations.



Chapitre 3 :
Visibles dans les discours, invisibles à la tribune ?

99 % des entreprises communiquent, 10 % mesurent : la visibilité reste un affichage

99 % des entreprises indiquent que les femmes accèdent autant que les hommes aux rôles visibles en interne dans la communication des entreprises

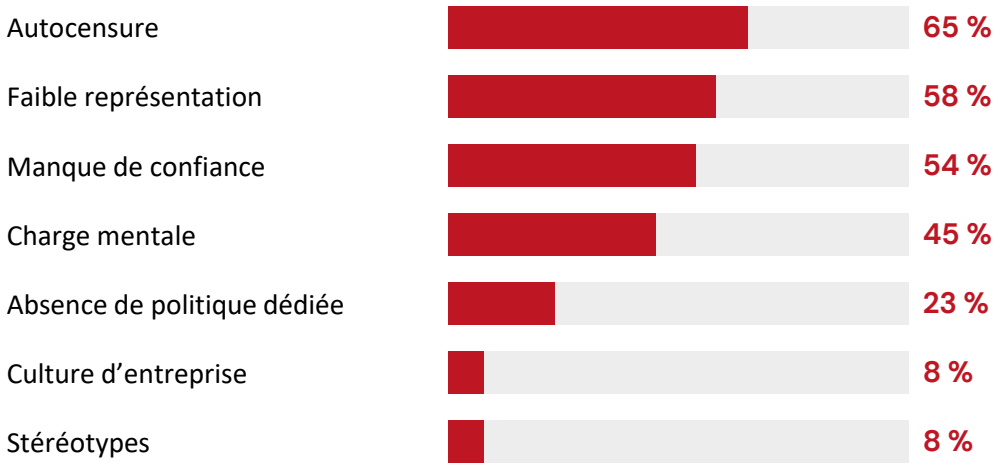
75 % indiquent mettre en avant des rôles modèles féminins (portraits, témoignages, parcours)

90 % ne mesurent pas les prises de parole en public avec un *reporting* genré

69 % estiment que rien ne limite la visibilité des femmes dans leur entreprise

10 % seulement suivent la part des femmes dans leurs prises de parole publiques ; 61 % envisagent de mettre en place un *reporting* « qu'à plus long terme »

Les freins identifiés



** parmi les entreprises qui identifient des freins (31 % des répondants)*

Les leviers déployés pour la prise de parole



À retenir : 99 % des entreprises déclarent un accès égal aux rôles visibles en interne, mais 10 % seulement suivent la part des femmes dans les prises de parole publiques, et 69 % estiment que rien ne la limite.

Enquête Observatoire 2026, 114 répondants ; taux calculés sur les entreprises ayant répondu à chaque question.

Sur les scènes de l'immobilier, deux intervenants sur trois sont des hommes

Majoritaires parmi les salariés du panel, les femmes restent minoritaires à la tribune – exemples à partir des grands salons de l'immobilier (SIMI 2025-SIBCA 2026)

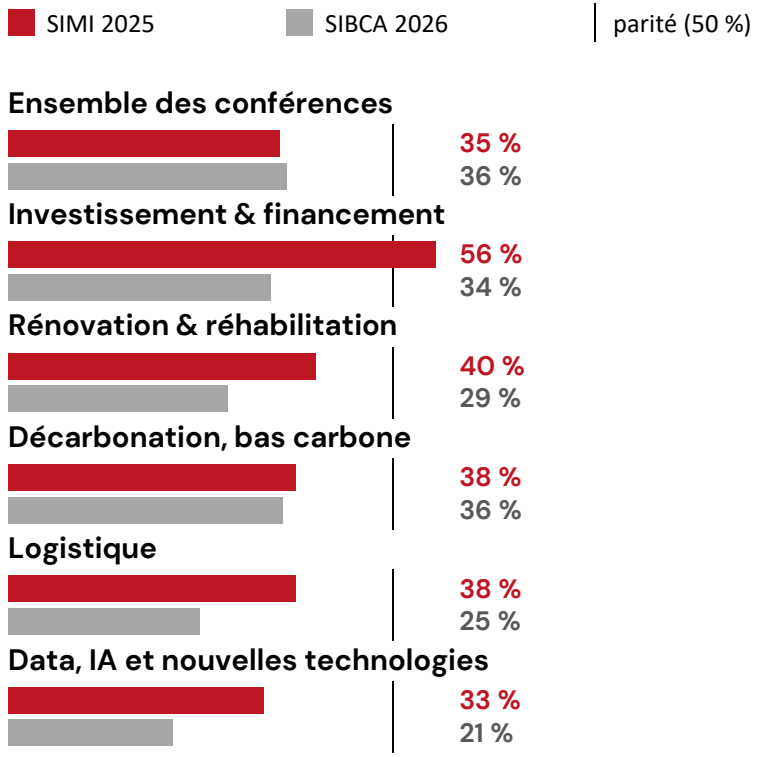
35 % des intervenants au SIMI 2025 sont des femmes (42 sur 119) ; 28 % seulement en plénière

36 % des intervenants au SIBCA 2026 sont des femmes (213 sur 586, 165 conférences)

29 % des conférences du SIBCA 2026 n'ont aucune intervenante ; 62 % sont majoritairement masculines

26 % des animateurs de conférences au SIMI 2025 sont des femmes (5 sur 19)

Part des femmes par thème



À retenir : majoritaires parmi les salariés, les femmes ne sont qu'un tiers des intervenants des grands salons (35 % au SIMI 2025, 36 % au SIBCA 2026) ; 29 % des conférences du SIBCA n'ont aucune intervenante.

Replays SIMI 2025 ; programme SIBCA 2026 ; programme SIMI 2026 (33 intervenants publiés, 30 % de femmes).

Autocensure ou manque de sollicitations ?

Ce que disent les entretiens — parmi les entreprises qui identifient des freins, 65 % citent l'autocensure, 8 % les stéréotypes

1 Sollicitées, elles prennent la parole

La première prise de parole publique est souvent venue d'une DRH, d'un mentor ou d'un associé ; une fois sur scène, la légitimité n'est plus contestée.

Les entreprises qui voient des freins les attribuent pourtant d'abord aux femmes. Pour Pierre Bourdieu, cette autocensure relève d'une domination intériorisée : c'est un effet, pas une cause.

2 Un effet « miroir déformant »

Quelques femmes très exposées, parfois pour des raisons d'image, donnent l'impression d'une présence forte : c'est un « miroir déformant ».

La visibilité se concentre sur peu de profils (« on voit toujours les mêmes ») : quelques femmes servent de vitrine, une forme de tokénisme.

3 « L'intérieur de la maison »

Beaucoup de femmes occupent des fonctions internes essentielles mais peu exposées : un « travail invisible », ni vu ni valorisé dans les carrières.

Absorbées par l'interne, elles développent moins le réseau externe qui ouvre l'accès à la direction.

4 Des règles qui ne tiennent que si elles sont suivies

Dans un grand groupe bancaire, 700 dirigeants s'engagent à refuser les tables rondes sans femme, avec contrôle et rappel à l'ordre.

Ailleurs, faute de suivi, une règle comparable s'est relâchée ; seules 10 % des entreprises mesurent la part des femmes dans leurs prises de parole.

Ce qu'en disent les personnes interrogées

« Poussée par une DRH à prendre la parole, quand je suis descendue de scène, on n'a pas remis en question ma légitimité, on m'a posé des questions sur mon expertise. »

« Aujourd'hui, on recommence à vous dire : quel est le problème à n'avoir que des hommes dans un panel ? Il y a trois, quatre ans, ce n'était plus acceptable. »

Entretiens qualitatifs 2026 ; verbatims anonymisés.

À retenir : ce qui passe pour de l'autocensure (65 %) est d'abord un manque de sollicitation : sollicitées, les femmes prennent la parole.



Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Chapitre 4 :
Un contexte moins porteur

Crise immobilière : les progrès de la parité sont-ils les premiers impactés ?

Crise de l'immobilier et essoufflement : les signaux se multiplient en 2025

+31 %

de licenciements et ruptures conventionnelles à panel constant (1 524 en 2024 → 1 995 en 2025) ; 52 % concernent des femmes

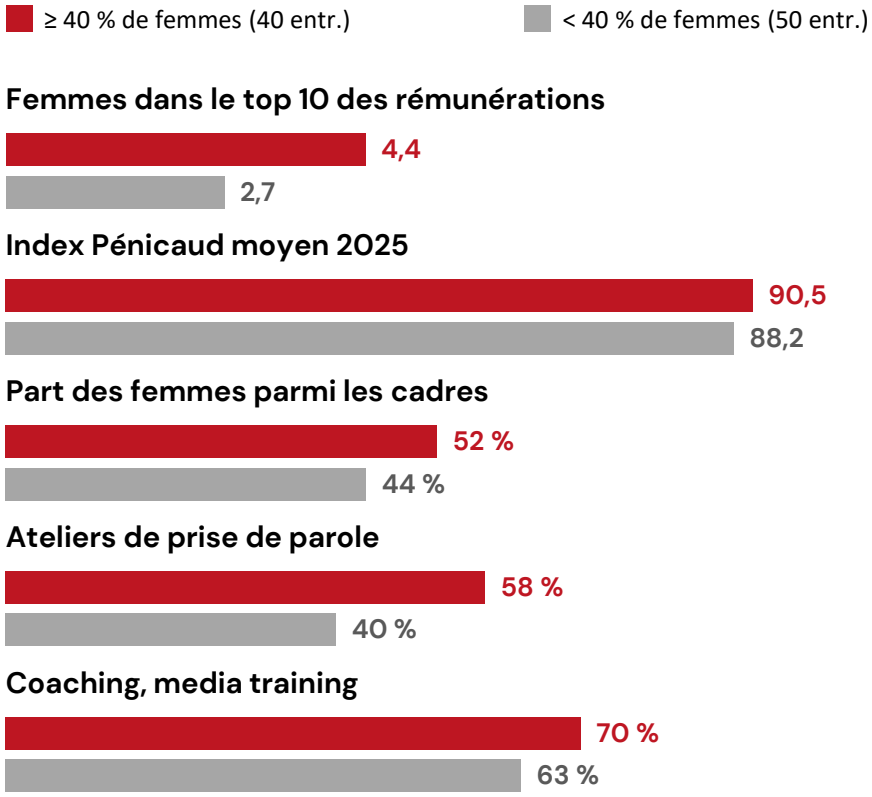
43 %

de femmes parmi les promotions en direction, contre 48 % un an plus tôt (panel constant)

28 %

seulement des entreprises ont engagé la transposition de la directive européenne sur la transparence salariale

Là où la parité est acquise en direction**



Enquête Observatoire 2026, 114 répondants, panel constant.

*** entreprises dont la direction (COMEX + CODIR) compte au moins 40 % de femmes. Index et top 10 : barres rapportées à leur maximum (100 et 10).*
Source : enquête 2026, 114 répondants.

À retenir : en 2025, licenciements et ruptures conventionnelles en hausse de 31 %, et 43 % de femmes parmi les promotions en direction (48 % un an plus tôt) ; là où la direction est mixte, les indicateurs sont meilleurs.

Crise ou climat ambiant : qu'est-ce qui freine la parité ?

Ce que disent les entretiens — deux explications qui ne s'excluent pas

Lecture économique : la crise

La crise réduit ce qu'il y a à distribuer : moins de promotions, de primes et d'augmentations, et l'écart se creuse au sommet. C'est l'explication la plus souvent avancée.

Elle retire aussi la pression du recrutement : quand les effectifs sont réduits ou gelés, rien n'oblige plus à regarder tout le vivier.

Elle expose enfin les femmes nommées en période difficile, c'est la « falaise de verre » (M. Ryan et A. Haslam) : l'échec leur est imputé et ferme la porte à celles qui suivent.

« Quand vous devez sans arrêt recruter, le rapport de force par rapport à l'employé que vous devez séduire est défavorable. Quand vous êtes en gestion malthusienne de vos effectifs, on n'a pas besoin de changer. »

Lecture culturelle : le climat ambiant

Plusieurs dirigeantes décrivent depuis deux à trois ans une parole sexiste « décomplexée », liée au contexte américain et européen : « les femmes, ce n'est plus un sujet ».

S'y ajoute une lassitude, la *gender fatigue* (E. Kelan) : des organisations qui jugent avoir « assez fait ».

À force d'être répétée, l'idée qu'il n'y a « plus de sujet » finit par paraître vraie : **c'est le biais de vérité illusoire**. Les chiffres disent pourtant le contraire.

« Ce relâchement, le sentiment d'en avoir assez fait pour les femmes, n'était pas lié à la crise de l'immobilier, d'après ce que j'ai pu observer. Ça n'a jamais été mentionné. »

Entretiens qualitatifs 2026 ; perceptions rapportées, non mesurées.

Ce qui protège : les entreprises qui ont maintenu leurs objectifs sont celles où la politique est portée par la direction générale, pilotée comme une priorité et intégrée au fonctionnement ordinaire, au point qu'y renoncer « ferait mal ».

Huit signaux faibles que les chiffres ne mesurent pas encore

Signaux faibles : des tendances encore discrètes, à suivre

1 Une parole sexiste décomplexée

Des propos « qui ne se disaient plus » réapparaissent, et des règles de mixité se relâchent sans décision formelle : ce qui était inacceptable redevient dicible.

2 Des jeunes générations plus conservatrices

Plusieurs dirigeantes s'inquiètent des moins de 25 ans, et le HCE observe une polarisation de genre chez les jeunes (rapport 2025 sur l'état du sexisme). Le renouvellement des générations ne fera pas la parité à lui seul.

3 Un « ventre mou » masculin

Au-delà des hostiles, beaucoup d'hommes sont mal à l'aise et évitent le sujet : une forme de *gender fatigue*. Ils s'engagent quand le dispositif leur apporte aussi quelque chose, comme les binômes mixtes.

4 Le levier des donneurs d'ordre

Commande publique, appels d'offres, investisseurs, achats : ces acteurs pourraient exiger la mixité, mais le font peu. Or les organisations s'alignent sur ceux dont elles dépendent.

5 De nouveaux sujets RH

Violences conjugales, santé des femmes : certaines entreprises mettent ces sujets à leur agenda, mais les femmes interrogées sont elles-mêmes partagées.

6 Des réseaux de femmes à double tranchant

Indispensables, mais perçus comme une « coalition » quand ils sont trop visibles, et coûteux en temps pour celles qui les animent. Ils fonctionnent mieux ouverts aux hommes.

7 L'effet des filles

Des dirigeants prennent conscience des inégalités quand leurs filles entrent dans la vie professionnelle. La recherche a documenté cet « effet des filles » sur les pratiques des dirigeants.

8 Le télétravail, facteur d'exclusion ?

Une liberté pour certaines, mais il éloigne les femmes des lieux où se nouent les relations et se décident les promotions : on valorise ceux que l'on voit, c'est le biais de proximité.

À retenir : huit tendances encore discrètes, repérées dans les entretiens, que les chiffres ne mesurent pas : à suivre dans les prochaines éditions.

Agir : trois débats pour les signataires

Des questions ouvertes par les entretiens, à discuter

01

Faire profil bas ou réaffirmer ?

Face au recul, certaines entreprises agissent plus discrètement, « sans provocation », sur le modèle du *greenhushing* ; d'autres réaffirment publiquement leurs objectifs.

Laquelle de ces stratégies protège le mieux les acquis ?

02

Quotas ou objectifs pilotés ?

Les quotas envoient un signal fort, mais nourrissent le soupçon (« promue parce que femme ») : un stigmate.

Des objectifs à moyen terme, mesurés et liés à la rémunération des dirigeants, font davantage consensus.

03

Comment rendre la politique irréversible ?

Une politique résiste quand elle est intégrée au recrutement, à la rémunération et à la marque employeur, au point qu'y renoncer « ferait mal ».

Elle devient alors une partie du tronc, et non une branche qu'on peut couper.

Une condition partagée par tous les entretiens : l'engagement de la direction générale, qui ne peut pas être délégué aux seules RH.

La parité ne résiste à la crise que lorsqu'elle devient une priorité de direction

Ce que les entretiens et l'enquête disent des entreprises qui maintiennent leurs objectifs

1

Des objectifs liés à la rémunération des dirigeants

Portés par les patrons de métiers, qui présentent leurs plans d'action devant leurs pairs : puisque leurs objectifs sont liés à leur rémunération, ils s'en emparent.

2

Une politique portée par la direction générale

L'engagement de la direction générale ne peut pas être délégué aux seules RH ; les entreprises qui ont maintenu leurs objectifs sont celles où il est fort.

3

Une politique intégrée au fonctionnement ordinaire

Intégrée au recrutement, à la rémunération et à la marque employeur, au point qu'y renoncer « ferait mal » : une partie du tronc, pas une branche qu'on peut couper.

4

Du suivi et de la mesure

Ce qui ne se mesure pas ne change pas : 10 % seulement des entreprises suivent la part des femmes dans leurs prises de parole, et une règle sans contrôle se relâche.

5

Du sponsoring et des plans de succession

Aller chercher les femmes plutôt qu'attendre leur candidature : une femme dans chaque plan de succession, un sponsor qui engage sa réputation, des binômes mixtes pour embarquer les hommes.

À retenir : les entretiens convergent : sans engagement de la direction générale ni suivi, la politique de parité se relâche quand le contexte se durcit.

Entretiens qualitatifs 2026 (9 entretiens, verbatims anonymisés) ; enquête Observatoire 2026.

Table ronde



Gaël THOMAS

Directeur des rédactions, en charge des contenus, Business Immo

Modérateur



Stéphanie Bensimon

Head of Real Estate Ardian



Raphaël Brault

Président de CBRE France



Maria Giuseppina Bruna

Docteure en Sociologie des organisations



Filippo Rean

Président de RX France

Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Merci !

Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Annexes

Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Annexe 1 :
Trajectoires d'entreprises en matière de parité

Comment lire les trajectoires : une note de parité, cinq familles

1 Cinq critères

Salariat, cadres, direction, hauts salaires, Index Pénicaud

2 Un score par critère

De 0 à 100 (100 = parité)

3 Une note de parité

Moyenne des scores, en 2023 et en 2025

4 Cinq familles

Selon la note de départ, d'arrivée et la variation

Le panel

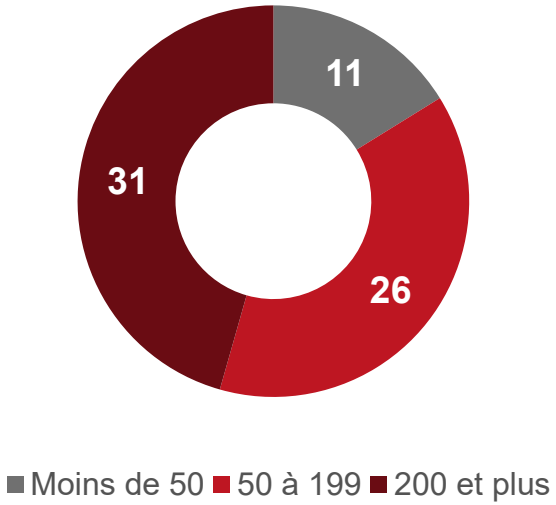
68

entreprises avec au moins 4 critères sur 5 en 2023 et en 2025

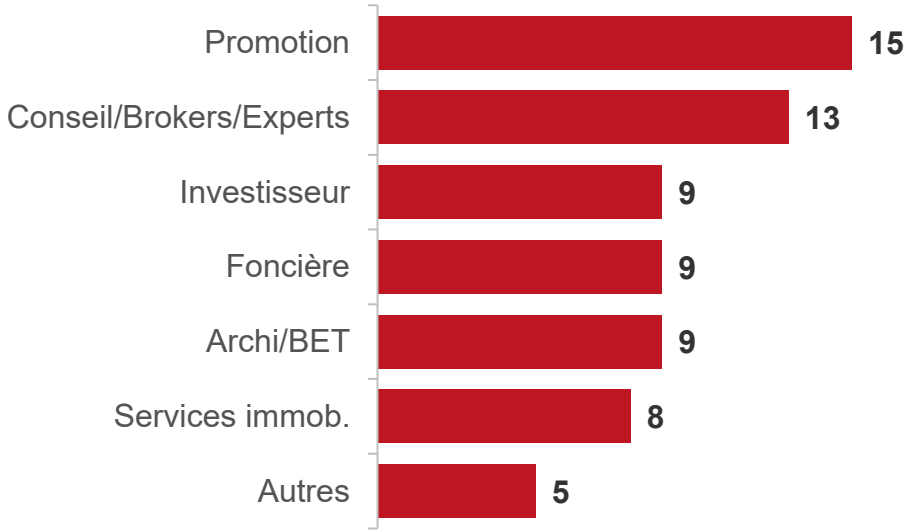
57 de 50 salariés et plus

11 de moins de 50 salariés

Taille



Secteur

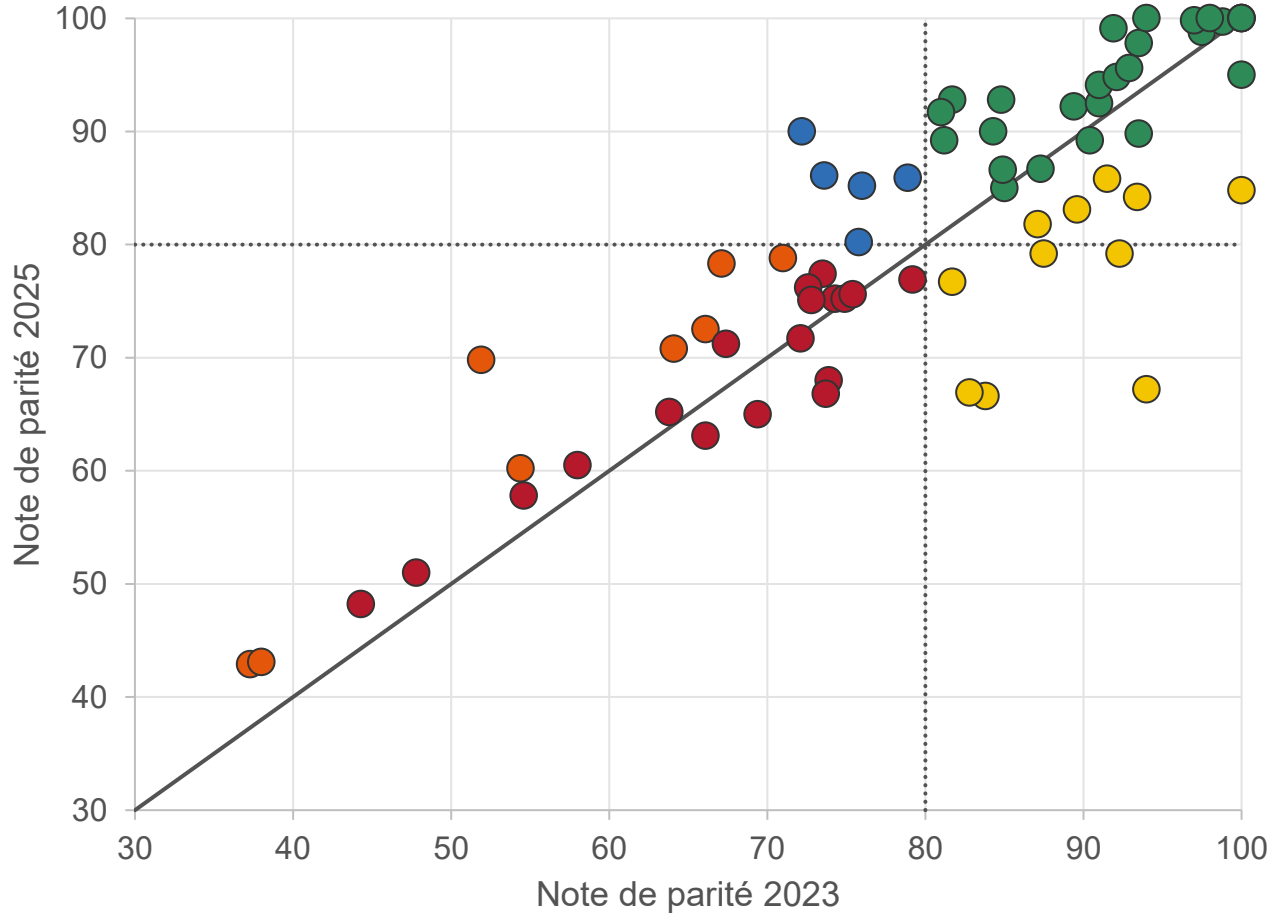


Autres : juridique/RH, administration/association, communication

À retenir : chaque entreprise reçoit une note de parité de 0 à 100 en 2023 et en 2025 ; la comparaison des deux notes définit cinq familles. Ce panel (68 entreprises) diffère de celui de l'enquête annuelle.

Enquête Observatoire 2023 et 2025 ; entreprises avec au moins 4 critères sur 5 renseignés aux deux dates.

Deux entreprises sur trois gardent leur situation



Un point = une entreprise. Au-dessus de la diagonale : note en hausse.

38 % — **Parité acquise et maintenue**
note ≥ 80, stable

7 % — **Parité atteinte en cours de période**
< 80 en 2024, ≥ 80 en 2026

16 % — **Parité acquise puis en recul**
≥ 80 en 2024, puis en baisse

12 % — **Rattrapage en cours**
< 80, hausse de plus de 5 points

26 % — **Retard installé**
< 80, sans amélioration

65 % gardent leur situation
19 % progressent **16 %** reculent

À retenir : 65 % des entreprises gardent leur situation (parité maintenue ou retard installé), 19 % progressent et 16 % reculent.

Enquête Observatoire 2023 et 2025 ; typologie sur 68 entreprises.

À la parité : tenir, arriver ou lâcher

Parité acquise et maintenue

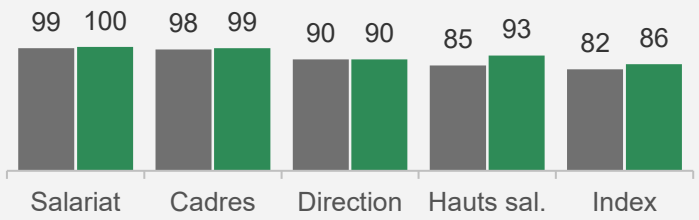
26 entreprises · 38 %
Note **91,6 → 94,3**

Parité sur tous les critères, y compris au sommet

Plutôt moins de 200 salariés (81 %)

Flux et pratiques
58 % de femmes recrutées et 60 % promues

Score moyen par critère · gris : 2023 couleur : 2025



Parité atteinte en cours de période

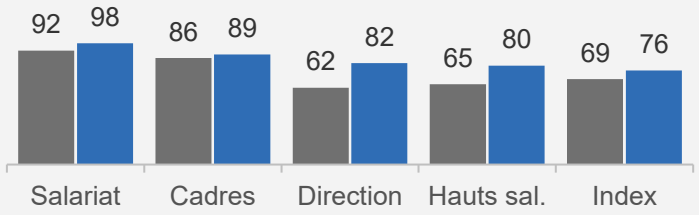
5 entreprises · 7 %
Note **75,3 → 85,5**

Progression au sommet : 32 → 51 % de femmes en direction

Tailles variées, effectif très réduit

Flux et pratiques
Dispositifs de visibilité fréquents

Score moyen par critère · gris : 2023 couleur : 2025



Parité acquise puis en recul

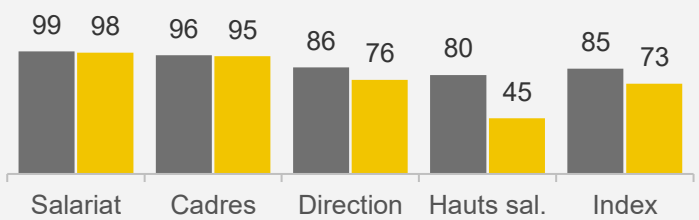
11 entreprises · 16 %
Note **89,4 → 77,8**

Le recul vient du sommet : 4,0 → 2,3 femmes dans le top 10 des salaires

7 sur 11 ont 200 salariés ou plus

Flux et pratiques
Aucune ne perçoit d'obstacle à la visibilité des femmes

Score moyen par critère · gris : 2023 couleur : 2025



À retenir : 26 entreprises maintiennent la parité, 5 l'atteignent et 11 reculent, un recul qui vient du sommet (de 4,0 à 2,3 femmes dans le top 10).

Enquête Observatoire 2023 et 2025 ; typologie sur 68 entreprises.

En retard : rattraper ou rester à l'arrêt

Rattrapage en cours

8 entreprises · 12 %
Note **56,3 → 64,6**

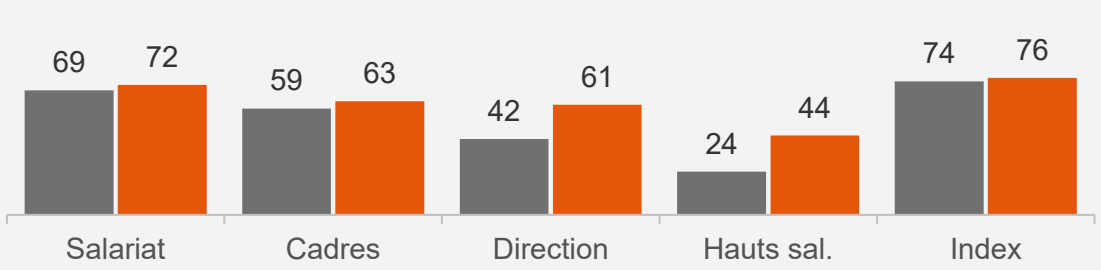
Un départ très bas : 35 % de femmes dans le salariat, 21 % en direction

5 sur 8 ont 200 salariés ou plus ; 4 sont des services immobiliers

Flux et pratiques

37 % de femmes recrutées, 34 % promues : l'effectif est reproduit, pas corrigé

Score moyen par critère · gris : 2023, couleur : 2025



Retard installé

18 entreprises · 26 %
Note **67,4 → 67,8**

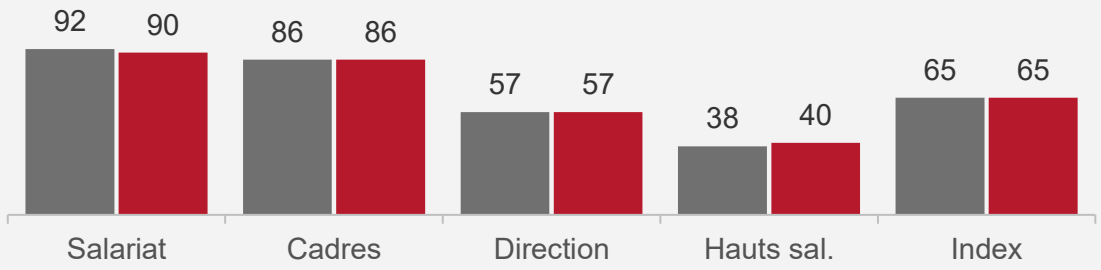
Effectifs féminisés, sommet fermé : 48 % de femmes dans le salariat, mais 29 % en direction

12 sur 18 ont 200 salariés ou plus (67 %)

Flux et pratiques

Les femmes pèsent plus dans les départs que dans l'effectif (+7,1 points contre −5,5)

Score moyen par critère · gris : 2023, couleur : 2025

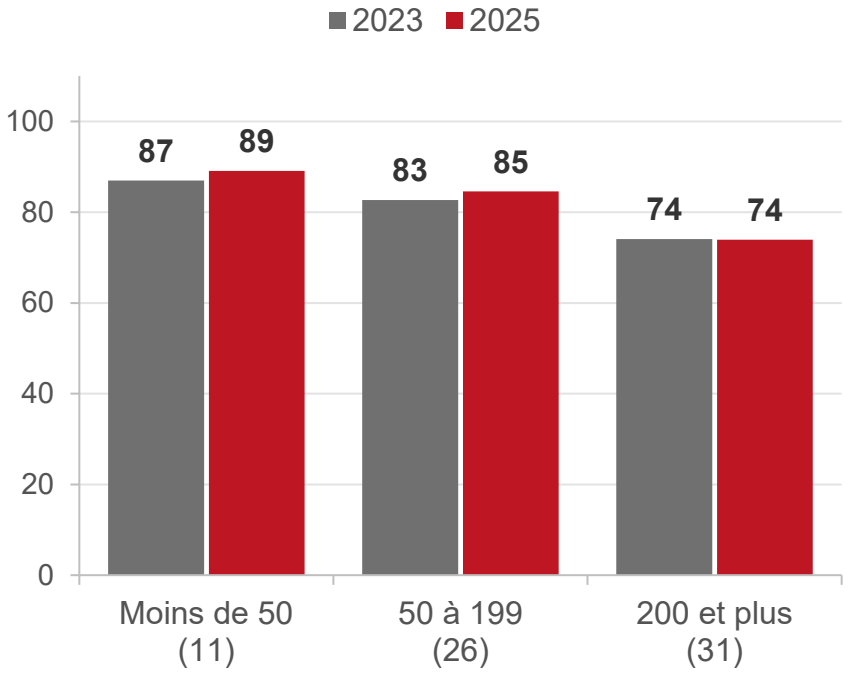


À retenir : les entreprises en rattrapage recrutent et promeuvent au rythme de leur effectif (37 % et 34 % de femmes) ; le retard installé associe effectifs féminisés et sommet fermé (29 % de femmes en direction).

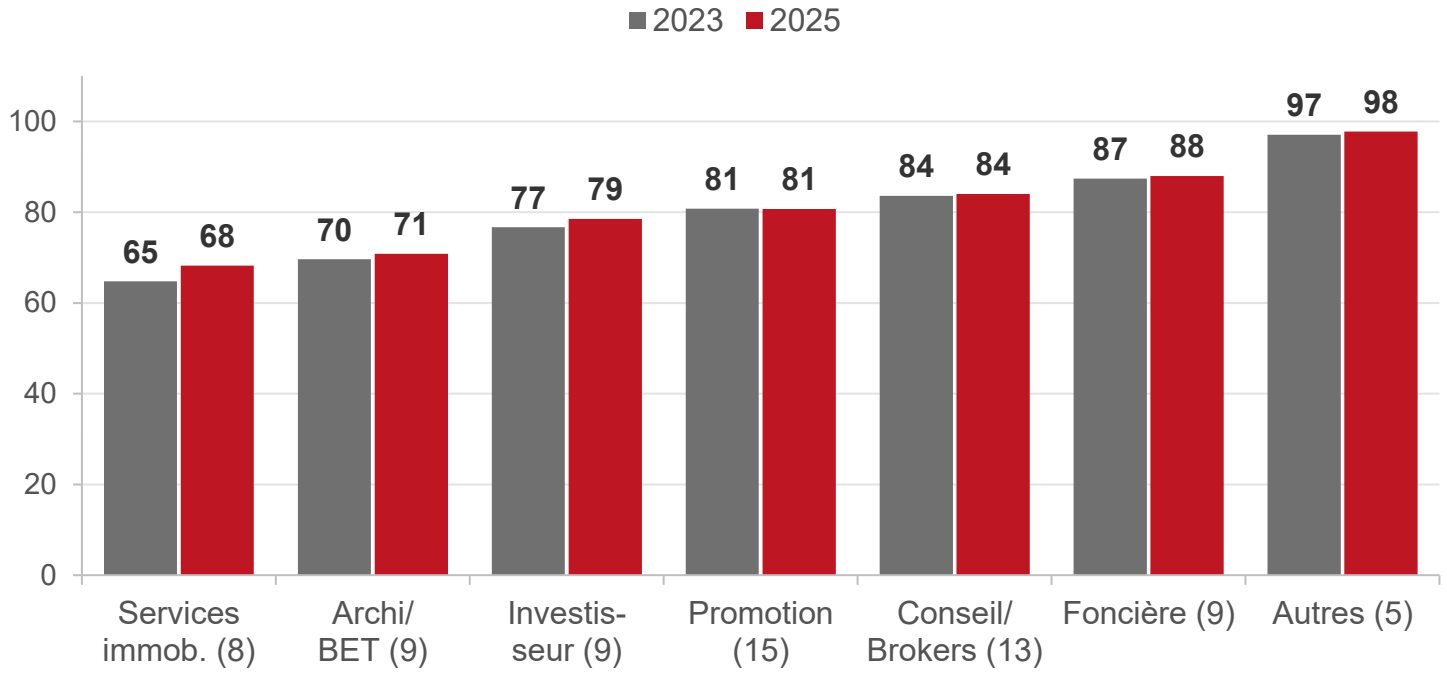
Enquête Observatoire 2023 et 2025 ; typologie sur 68 entreprises.

La taille fait la différence : 74 pour les 200 salariés et plus

Note moyenne selon la taille



Note moyenne selon le secteur



200 salariés et plus : note de 74 contre 85 pour les 50-99 salariés et 89 pour les moins de 50 salariés

Services immobiliers et archi/BET en retrait, foncières et conseil en tête

8 à 15 entreprises par secteur : lecture prudente

À retenir : la taille fait la différence (note de 74 pour les 200 salariés et plus, 83 à 87 pour les autres) ; services immobiliers et architecture/BET sont en retrait, foncières et conseil en tête.

Enquête Observatoire 2023 et 2025 ; typologie sur 68 entreprises.

Crise de l'immobilier : un recul dès 2024, qui se prolonge

Suivi des 45 entreprises du panel ayant répondu aux quatre dernières enquêtes

Pour aller plus loin, nous avons suivi, parmi les entreprises du panel de la typologie, celles qui ont répondu aux **4 dernières enquêtes** (45 entreprises, 2022 à 2025).

10

en recul dès 2023

6

touchées en 2024

4

touchées en 2025

15

sur 20 encore en recul en 2025

Ce que montrent les données

- Un recul qui démarre en 2023 et touche d'autres entreprises en 2024, puis en 2025, en moins grand nombre
- Le recul porte sur les hauts salaires : 4,1 puis 3,1 femmes sur 10 dans le top 10
- Des recrutements et des promotions moins féminins que l'effectif (−2,0 et −3,7 points)

Hypothèse

La durée de la crise relègue l'égalité professionnelle au second plan.

À retenir : 20 des 45 entreprises suivies reculent, 10 dès 2023 ; la durée de la crise est une explication possible, à confronter aux entretiens. Recul : note de parité au moins 5 points sous le niveau de 2022.

Ce qu'il faut retenir des trajectoires

1	**Sur l'ensemble de la période, la parité de représentation acquise mais les écarts se jouent toujours au sommet**	En 2025, salariat et cadres à la parité dans plus de 8 entreprises sur 10 (87 % et 84 %) En 2025, moins d'une entreprise sur deux à la parité en direction (47 %) et dans le top 10 des salaires (47 %)
2	**Des trajectoires stables**	65 % gardent leur situation, 19 % progressent, 16 % reculent
3	**Un équilibre fragile au sommet**	1,7 femme de moins dans le top 10 pour le groupe en recul que la moyenne, et 1,0 de plus pour celles qui atteignent la parité
4	**La taille pèse sur les retards**	Les 200 salariés et plus forment 67 % du groupe en retard installé
5	**Une égalité fragilisée : crise ou climat ?**	Sur les 45 entreprises suivies de 2022 à 2025, 20 reculent : 10 dès 2023, 6 en 2024 et 4 en 2025, surtout sur les hauts salaires (4,1 → 3,1 femmes sur 10 dans le top 10) : la durée de la crise relègue-t-elle l'égalité professionnelle au second plan ?

À retenir : parité de représentation acquise mais écarts au sommet ; deux entreprises sur trois gardent leur situation ; la taille pèse ; 20 des 45 entreprises suivies depuis 2022 reculent.

Enquête Observatoire 2023-2026 ; typologie sur 68 entreprises, 45 suivies depuis 2023.

Annexe 2 : méthodologie de la typologie 2023-2025

Comment la note de parité et les cinq familles sont construites

Le panel

68 entreprises ayant au moins 4 critères sur 5 renseignés en 2023 et en 2025 (45 avec 5 critères, 23 avec 4).

57 ont 50 salariés ou plus, 11 sont plus petites (l'Index n'existe qu'à partir de 50 salariés).

Ce panel diffère de celui de l'enquête annuelle : il ne retient que les entreprises présentes aux deux dates.

Une entreprise est écartée car une de ses données n'a pas pu être confirmée.

La note de parité (0 à 100)

Un score par critère. Salariat, cadres, direction : part de femmes divisée par 50 %, plafonnée à 100. Hauts salaires : nombre de femmes dans le top 10 divisé par 5, plafonné à 100. Index : 75 points à la moyenne nationale, plus ou moins 2,5 points par point d'écart, entre 0 et 100.

La note est la moyenne des scores évalués, avec les mêmes critères aux deux dates.

Moyennes nationales de l'Index retenues : 88 (données 2023) et 88,5 (données 2025).

Les familles et leurs limites

Seuils : 80 = proche de la parité (équivalent à la parité sur 4 critères sur 5) ; 5 points = variation significative.

Maintenue : au moins 80 aux deux dates, sans baisse de plus de 5 points. En recul : au moins 80 en 2023, puis en baisse. Atteinte : sous 80 puis au moins 80. Rattrapage : sous 80, hausse de plus de 5 points. Retard installé : sous 80, sans amélioration.

Limites : 23 entreprises évaluées sur 4 critères, ce qui favorise la parité ; hauts salaires comptés aussi dans l'Index ; seuils conventionnels (avec 85 au lieu de 80, la première famille passe de 26 à 20 entreprises, avec 75 à 31).

Enquête Observatoire 2023 et 2025 ; moyennes nationales : ministère du Travail.

Annexe 3 : glossaire

Les termes utilisés dans ce document

Charte de la parité
Texte auquel adhèrent les entreprises signataires ; leurs réponses à l'enquête annuelle alimentent ce document.

Instances dirigeantes
Comité exécutif (COMEX) et comité de direction (CODIR) de l'entreprise.

Index de l'égalité professionnelle (Index Pénicaud)
Note sur 100 que les entreprises d'au moins 50 salariés calculent et publient chaque 1er mars, à partir de cinq indicateurs, dont la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Top 10 des rémunérations
Les dix rémunérations les plus élevées de l'entreprise. L'Index attribue 10 points en cas de parité ou de quasi-parité, 0 point s'il y a moins de 2 femmes.

Loi Rixain
Loi du 24 décembre 2021 : au moins 30 % de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des entreprises de plus de 1 000 salariés au 1er mars 2026, 40 % au 1er mars 2029.

Panel constant
Ensemble des entreprises présentes à chacune des dates comparées, pour éviter les effets de composition.

Note de parité
Note de 0 à 100 construite pour la typologie des trajectoires (annexe 2).

Ségrégation horizontale et verticale
Horizontale : femmes et hommes n'exercent pas les mêmes métiers. Verticale : ils n'atteignent pas les mêmes niveaux (M. Maruani).

Cooptation (reproduction homosociale)
Les dirigeants nomment ceux qui leur ressemblent (R. M. Kanter).

Tokénisme
Très minoritaire, une femme devient un symbole, surexposée et sommée de faire ses preuves.

Sponsoring
Soutien actif d'une personne influente qui engage sa réputation pour faire progresser quelqu'un.

« Prove it again »
Biais selon lequel les femmes doivent prouver deux fois leurs compétences, présumées chez les hommes.

Falaise de verre
Les femmes nommées en période difficile sont exposées à l'échec, qui leur est imputé.

Gender fatigue
Lassitude face aux sujets d'égalité : sentiment d'avoir « assez fait » (E. Kelan).

Tuyau percé (leaky pipeline)
À chaque étape de carrière, des femmes quittent le parcours et manquent ensuite au sommet.

Annexe 4 : sources

Données de l'Observatoire et références externes

Données de l'Observatoire

Enquête annuelle de l'Observatoire de la parité dans l'immobilier, 5e édition (2026), données 2025 : 114 entreprises signataires répondantes.

Neuf entretiens qualitatifs menés de juin à novembre 2026 (voir annexe 5).

Sources externes

Ministère du Travail, « Les résultats de l'Index de l'égalité professionnelle 2026 », infographie, 8 mars 2026.

Paris-Île de France Capitale Économique (PCE), Baromètre de la parité dans le Grand Paris, 5e édition, 2026.

Apec, « Inégalités femmes-hommes », février 2026.

Insee, écarts de salaire entre femmes et hommes (2026), cités dans les entretiens.

Replays du SIMI 2025, programmes du SIBCA 2026 et du SIMI 2026.

Haut Conseil à l'égalité (HCE), rapport 2025 sur l'état du sexisme.

Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (loi Rixain) ; directive (UE) 2023/970 sur la transparence salariale.

Références citées dans le document

M. Maruani, R. M. Kanter, P. Bourdieu, E. Kelan, M.-G. Bruna, J. Acker, M. Ryan et A. Haslam (ségrégation, cooptation, domination intériorisée, gender fatigue, objectifs variables, régime d'inégalités, falaise de verre).

Liste non exhaustive des références citées dans le document.

Annexe 5 : les personnes interrogées

Entretiens qualitatifs menés entre juin et novembre 2026

Personne interrogée	Organisation	Fonction	Secteur
Sofia Merlo	BNP Paribas	DRH	Banque et finance
Bénédicte de Giafferi	Natixis	Ex-responsable mondiale actifs réels	Banque et finance
Aude Rouyer	Mirova	Secrétaire générale, ex-DRH	Banque et finance
Marie-Capucine Lemetais	Ring Capital	Associée	Banque et finance
Hélène Gloux	Impact Founders	Cofondatrice	Tech et numérique
Fabrice Coquio	Digital Realty	Dirigeant France	Tech et numérique
Sidonie Lacome	Forvis Mazars	Responsable Politique QVCT et Excellence CARE	Audit et conseil
Pr Maria Giuseppina Bruna	IPAG Business School	Enseignante, directrice-fondatrice de la Chaire « Entreprise Inclusive »	Recherche
Charlotte Jacquemot	École normale supérieure – PSL	Directrice du Département d'études cognitives	Recherche

Observatoire
de la Charte
de la Parité
dans l'Immobilier

Ont participé à la réalisation de cette étude :

Stéphanie Galiègue
Directrice Générale déléguée en charge de la recherche et des études
IEIF
Membre du bureau de l'Observatoire de la Charte de la Parité dans l'immobilier

Lina Mounir
Directrice Etudes Marchés Immobiliers
IEIF

Cassandra Coman
Attachée d'études
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

Thierry Cherel
Director European Real Estate Analyst
Natixis Corporate & Investment Banking
Membre du bureau de l'Observatoire de la Charte de la Parité dans l'immobilier

www.parite-immobilier.com