



**LIVRE BLANC EN FAVEUR DE LA PARITÉ
DANS LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER**

*“ La parité dans le secteur immobilier :
pour que ceux qui dessinent la ville de demain
soient à l'image de ceux qui l'habitent ”*

Béatrice Dessaints
Alexandra Emery
Laetitia George
Caroline Paboudjian-Deslandes
Christel Zordan

Préface d'Elisabeth Moreno,

*Ministre déléguée auprès du Premier ministre
chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes,
de la Diversité et de l'Égalité des chances*

Avant-propos de Stéphanie Bensimon,
Présidente du Cercle des Femmes de l'Immobilier

Remerciements

Cet ouvrage a été initié à la suite d'une enquête des membres du Cercle des Femmes de l'Immobilier. Un groupe Parité a alors été constitué en septembre 2020 et a permis de réaliser des travaux préparatoires et des interviews sur le sujet de la Parité dans le secteur immobilier.

Un grand merci à notre groupe Parité composé de Béatrice Dessaints, Laetitia George, Elsa Darnaud Dodeman, Caroline Paboudjian-Deslandes, Christel Zordan et Stéphanie Bensimon pour avoir pensé et réalisé tous ces travaux durant ces derniers mois.

Nos grands remerciements à Alexandra Emery, Présidente de l'association professionnelle PropLink, qui a coordonné et co-écrit cet ouvrage et qui nous a fait bénéficier son expérience d'éditrice, ainsi qu'à toutes les autres co-auteurs de l'ouvrage : Béatrice Dessaints, Laetitia George, Caroline Paboudjian-Deslandes et Christel Zordan.

Un grand merci à tous les dirigeants et DRH interviewés, aux membres de l'association Gend'Her et aux Complices du Cercle des Femmes de l'Immobilier pour leurs contributions.

Et bien sûr, à notre Ministre Elisabeth Moreno, pour son soutien à cette initiative.

Table des matières

1. Mise en contexte	3
2. Actualité réglementaire	5
3. Des constats mitigés	7
3.1. Les écarts de salaires	7
3.2. Les femmes sous représentées dans les instances dirigeantes	7
3.3. Les entreprises mixtes plus performantes	8
3.4. L'entrepreneuriat féminin moins soutenu que l'entrepreneuriat masculin	9
3.5. Constats dans le secteur immobilier	10
4. Causes identifiées de l'inégalité salariale femme-homme	11
4.1. Stéréotypes culturels et biais cognitifs	11
4.2. Le rôle de l'entreprise dans l'inégalité salariale homme-femme	12
4.2.1. <i>Recrutement : des stéréotypes ancrés et le défaut de réseau professionnel</i>	12
4.2.2. <i>Le déroulement de carrière des femmes et des hommes : un système à deux vitesses</i>	13
4.2.3. <i>Les barrières à la promotion professionnelle</i>	15
5. Les nouveaux défis	16
5.1. Le rôle de l'entreprise et la mise en place de la politique parité	16
5.2. L'exemplarité nécessaire des acteurs publics en matière de pluralité	18
5.3. Augmenter la part d'étudiantes dans l'enseignement supérieur	19
6. Définition des paramètres de la démarche menée par le Cercle des Femmes de l'Immobilier	21
6.1. Les constats	22
6.1.1. <i>Des « typologies » d'entreprises se distinguent dans les politiques de parité</i>	22
6.1.2. <i>Le guide AFNOR de l'égalité : une revue des bonnes pratiques</i>	23
6.2. Les facteurs clefs de succès et les freins identifiés lors de nos interviews	23
6.2.1. <i>Le partage des tâches domestiques : le recul qu'a imposé la crise sanitaire</i>	
6.2.2. <i>Un leadership féminin minimisé</i>	25
6.2.3. <i>Face à la prédominance masculine en milieu professionnel, l'ambition des femmes est trop souvent autocensurée : des biais éducatifs et culturels profonds</i>	25
6.2.4. <i>Un vivier limité, voire très limité pour certaines professions</i>	26
6.2.5. <i>Des quotas pour avancer vers davantage de performance</i>	26
6.2.6. <i>Maternité et paternité : des effets contraires</i>	28
6.3. Les leviers en faveur de la parité identifiés lors de nos interviews	28
6.3.1. <i>Pistes d'amélioration</i>	29
6.3.2. <i>À l'heure de l'engagement, quelques bonnes pratiques</i>	30
6.3.3. <i>La Charte Parité</i>	33

Préface

La mixité est un enjeu d'égalité et de performance



Au pays de l'égalité, celle qui devrait régner entre les femmes et les hommes a mis beaucoup de temps à s'installer. Est-il besoin de rappeler qu'il a fallu attendre 1945 pour que les femmes puissent voter, 1965 pour qu'elles puissent librement exercer une activité professionnelle et 1974 pour qu'elles reprennent la pleine maîtrise de leur corps ?

L'égalité n'est pas innée, c'est un acquis. Malgré les progrès accomplis grâce à l'engagement de personnalités inspirantes telles que Simone de Beauvoir, Gisèle Halimi ou Simone Veil, le combat pour l'égalité entre les femmes et les hommes reste toujours d'actualité. Les inégalités auxquelles sont confrontées les jeunes filles et les femmes tout au long de leur vie, mais également les violences sexistes et sexuelles que de nombreux hashtags ont sorti de l'ombre ces dernières années, nous révèlent l'ampleur du chemin qu'il nous reste à parcourir.

En effet, les inégalités et les violences dont les femmes sont encore victimes en France constituent une réalité face à laquelle nous ne pouvons détourner le regard. Comment accepter que 30% de nos concitoyennes aient déjà été harcelées ou agressées sexuellement sur leur lieu de travail ? Comment accepter que 40% des femmes entre 20 et 24 ans aient subi des comportements abusifs dans l'espace public, dans les rues de notre pays, au cours des douze derniers mois ? Comment accepter que 80% des violences contre les femmes aient lieu au domicile familial ? Comment accepter qu'aujourd'hui encore, l'écart de salaire entre les femmes et les hommes soit de près de 30% ? Comment accepter enfin que seules 21% de nos start-ups soient lancées par des dirigeantes féminines ?

Dans ce contexte, le Président de la République a fait de l'égalité entre les femmes et les hommes la Grande cause du quinquennat. Clef de la libération des femmes, l'égalité professionnelle en constitue ce faisant l'un des piliers. C'est pourquoi le Gouvernement a notamment créé l'index de l'égalité professionnelle en 2018 pour résorber les inégalités salariales, étendu de 14 à 28 jours le congé paternité pour permettre, entre autres, aux femmes de mieux conjuguer vie professionnelle et vie personnelle et instauré un service public des pensions alimentaires pour éviter que la négligence des uns entraîne la détresse des autres. Avec Bpifrance, nous soutenons également l'entrepreneuriat des femmes, qui se heurte à des obstacles encore importants en la matière.

En outre, la proposition de loi portée par Marie-Pierre Rixain et Christophe Castaner constituera également une étape importante pour l'égalité professionnelle. Dix ans après la loi Copé-Zimmermann qui a fait de la France la championne d'Europe en matière de féminisation des conseils d'administration de ses grands groupes, cette loi instaurera non seulement des quotas dans les instances dirigeantes des entreprises mais s'attaquera aussi notamment aux viviers dans les filières les moins mixtes de l'enseignement supérieur.

Aujourd'hui, il n'y a pas suffisamment de jeunes femmes qui empruntent la voie vers les métiers d'ingénierie, de la technologie, des sciences, des mathématiques, alors que dans les cinq prochaines années, la grande majorité des métiers qui seront créés seront dans les STEM. Il faut donc encourager les filles à étudier davantage dans ces secteurs.

L'enjeu de parité est un enjeu de justice sociale et d'égalité mais également de compétitivité et d'attractivité. Et le combat pour l'égalité n'est pas une bataille impossible. Il s'agit d'un changement de société, long et difficile, mais que le Gouvernement a décidé de mener avec une détermination inamovible et de tous les instants. Un changement de société qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des forces vives de notre pays : élus, associations, entreprises, etc.

C'est pourquoi je salue le formidable travail engagé par le Cercle des femmes de l'immobilier pour non seulement développer la mixité dès l'embauche de nouveaux salariés mais aussi garantir l'effectivité de l'égalité entre les femmes et les hommes aux postes stratégiques de l'entreprise. Le livre blanc et la Charte d'engagement que vous avez réalisés constituent des outils précieux pour faire avancer la parité. En tant qu'ancienne cheffe d'entreprise, je sais combien l'entreprise demeure un foyer d'inégalités. Mais j'ai aussi l'intime conviction que l'entreprise, au cœur des mutations de notre temps, peut être un accélérateur de la mixité.

Élisabeth Moreno, *Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances*

Avant-propos



Le secteur de l'immobilier est à bien des égards au cœur de nos évolutions sociétales. Il est pluriel, riche de métiers d'une grande diversité – juristes, architectes, financiers, ingénieurs, pouvoirs publics – réunis autour d'une volonté de construire ensemble la Ville de demain. Cet objectif nous conduit à rechercher un langage et des valeurs communes : la pertinence des solutions proposées et l'efficacité des produits livrés sont les moyens de construire une ville durable qui accueillera une grande diversité de population. Dans la construction de nos projets, nous avons besoin d'équipes qui soient diverses et paritaires, à l'image de ceux qui habiteront la ville de demain. Notre secteur est en ce sens un vrai laboratoire de diversité et de parité où se côtoient des profils et des points de vue différents qui font la richesse des projets.

Le Cercle des femmes de l'immobilier est une association indépendante regroupant les dirigeantes du secteur immobilier dans tous ses métiers et qui a été fondée il y a près de 25 ans par de grandes pionnières du secteur. Notre objectif est de contribuer à une meilleure visibilité des femmes au sein de notre industrie. Nous partageons ensemble valeurs, passion autour de métiers concrets et inscrits dans les évolutions de nos habitudes de vie, de travail et de consommation. Notre volonté est de favoriser un discours constructif du sujet de la parité hommes/femmes à un moment où les entreprises et ses dirigeant(e)s sont prêt(e)s au changement.

Le constat partagé par tous est encore un nombre insuffisant d'équipes paritaires au sein des entreprises et organisations immobilières et notamment à des postes stratégiques. Les cycles longs de notre secteur, ses métiers très spécialisés et la relative faible rotation des hommes et des femmes sont certainement des facteurs dont il faut tenir compte et il nous a semblé nécessaire de s'interroger sur les spécificités liées à notre secteur, majeur en matière d'emploi et de la construction de nos villes.

Notre projet dans cet ouvrage est de mettre en lumière les freins qui contraignent la constitution d'équipes paritaires et les meilleures pratiques développées au sein de notre secteur pour garantir une parité réelle ou fonder les bases d'une parité à venir. Nous avons observé qu'au-delà de la volonté d'action partagée par la plupart des acteurs, la problématique est bien plus complexe au sein des entreprises car s'y mêlent des considérations parfois en rapport à l'éducation, aux rôles au sein de la famille, aux ambitions des femmes et des hommes et aux cycles de vie que chacun peut connaître.

Cet ouvrage fait un état des lieux, à travers des interviews de dirigeants, dirigeantes du secteur, de personnes en charge de politiques et programmes de parité au sein des entreprises immobilières. Vous découvrirez que certaines entreprises poussées par leur dirigeant ou leur politique globale volontariste améliorent sensiblement la vie de leurs collaborateurs, les perspectives d'évolution des femmes et savent attirer des talents « hommes et femmes » en ce sens. D'autres semblent volontaires mais restent perplexes et désireuses de comprendre les facteurs clefs de succès.

Partager ces expériences est une manière de mettre en lumière les enjeux et les outils possibles. Notre Charte d'engagement, soumise à toutes les sociétés et organisations immobilières, propose un cadre commun de travail collectif et vient contribuer de manière qualitative aux lois existantes imposant des mesures d'écart de salaires et projets de lois fixant des règles en matière de parité notamment au sein des instances dirigeantes.

Il nous faut en effet saluer les initiatives récentes en matière législative telles que citées par Madame la Ministre Elisabeth Moreno concernant la présence de femmes dans les instances dirigeantes ou encore la loi sur le congé parental adopté en 2021. Le cadre législatif existant et en cours d'évolution est un facteur certain de changements de mentalité. Il reste à chacun d'entre nous, hommes et femmes, à prendre la responsabilité de construire, à travers nos entreprises et organisations, une société plus paritaire, nécessairement plus innovante et naturellement plus performante comme une résultante à notre capacité au changement qui ouvrira la voie à tant de mutations à venir...

Stéphanie Bensimon, Présidente du Cercle des femmes de l'Immobilier

Les Mots des Présidentes

du Cercle des Femmes de l'Immobilier



Joëlle Chauvin,
Présidente Fondatrice
1997-2013

« Par son existence même, le Cercle des Femmes de l'Immobilier exprime sa confiance dans le talent des femmes, dans la justice recherchée de l'égalité, dans la reconnaissance des atouts humains que les femmes portent en elles et qui transparaissent dans leurs métiers et accompagnent la vie, l'image et l'exigence de l'industrie immobilière. Le Cercle des Femmes de l'Immobilier fait de la "différence" un atout de réussite ; être femme est une force, une certitude d'un monde où l'équilibre hommes-femmes prend tout son sens vertueux. La solidarité et l'amitié qui nous unissent au sein de notre Cercle donnent à nos métiers un éclat particulier que nous partageons avec les plus jeunes d'entre nous pour les aider et fortifier leurs espérances et leurs légitimes ambitions. Ainsi, le Cercle des Femmes de l'Immobilier a su pressentir, inventer et construire les exigences réfléchies d'un avenir plus juste pour les femmes du secteur. »

« L'industrie immobilière est un champ d'expression formidable pour des talents variés et les femmes y ont toute leur place.

Il y a d'abord eu les pionnières pour qui la conquête de cet univers traditionnellement masculin a été semée d'embûches, puis petit à petit quelques femmes sont arrivées aux plus hautes fonctions. Le Cercle des Femmes de l'Immobilier a été un puissant révélateur du chemin restant à parcourir tant pour ses membres que pour les hommes qui nous soutiennent. La parité : tout le monde a à y gagner, les hommes autant que les femmes, en termes de progrès social, d'ambiance et de bien-être au travail. Promouvoir la parité et la diversité, c'est s'engager à être le reflet de la société. »



Barbara Koreniouguine,
Présidente
2013-2017



Isabelle Rossignol,
Présidente
2017-2020

« Avec ce livre blanc, les femmes de l'immobilier trouvent enfin l'état des lieux et les données qui ont si longtemps fait défaut pour appuyer leurs aspirations. Nul doute qu'elles en seront les premières lectrices, aux côtés des hommes du secteur déjà convaincus de la nécessité de faire bouger les lignes, qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une juste cause, ou qu'ils aient conscience qu'il en va de la compétitivité de leur entreprise et de sa part dans le monde de demain. Gageons que d'autres le feuilleteront et que la charte de la parité permettra de grandes avancées. Mais chacun et chacune doit rester convaincu qu'il s'agisse d'une entreprise de longue haleine où les progrès ne seront jamais définitivement acquis : les stéréotypes et les biais socio-culturels auront la vie dure. Confortées par leur Cercle d'excellence et d'amitié, les femmes de l'immobilier devront encore longtemps demander ce qui est légitime et n'est pas spontanément octroyé, qu'il s'agisse de rémunérations, de responsabilités, d'équité dans les recrutements ou, plus trivialement, et comme le confinement l'a cruellement rappelé, de partage des tâches ménagères. »

1. Mise en contexte introductive

Parce que « *ce qui va sans dire va encore mieux en l'énonçant* », le rappel ci-dessous de sémantique lexicale est un préalable incontournable pour clarifier les termes utilisés tout au long de l'ouvrage.

Le principe d'égalité, affirmé avec une clarté transcendante aux articles 1^{er} et 6 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen, renvoyait bel et bien en 1789 à une égalité entre pairs, c'est-à-dire entre hommes. En réaction, Olympe de Gouges propose alors une Déclaration des droits de la Femme et de la citoyenne en 1791, revendiquant que la femme soit libre et égale aux hommes en droit.

Aujourd'hui, comme le rappelle Jean-Marc Sauvé, Vice-président du Conseil d'État : *le principe d'égalité (...) n'est pas seulement un droit parmi d'autres, mais une exigence tutrice et transversale, qui conditionne l'application des autres droits fondamentaux. Il ne fonde pas seulement un « droit à l'égalité », il est plus profondément un « droit à l'égalité des droits »*. Ce principe rayonne ainsi sur tout notre ordonnancement juridique¹.

En dépit des dispositions constitutionnelles et législatives, les inégalités entre femmes et hommes persistent. Ce constat est adossé à des données chiffrées, malgré la difficulté à faire établir, identifier et exploiter des données par genre comme le souligne Caroline Criado Perez².

La **mixité** est le caractère d'un groupe, d'une équipe, d'un établissement scolaire comprenant des personnes des deux sexes³.

Pour faire progresser le partage du pouvoir à égalité, le **principe de parité** est inscrit depuis le 23 juillet 2008 à l'article premier de la Constitution, qui énonce que : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

La parité est un instrument au service de l'égalité, qui consiste à assurer l'accès des femmes et des hommes aux mêmes opportunités, droits, occasions de choisir, conditions matérielles tout en respectant leurs spécificités. Au nom de ce principe ont été édictées plusieurs lois visant à réduire les disparités dans les domaines des salaires, de l'emploi, de l'éducation, de la représentation des femmes dans les instances de pouvoir politique et économique⁴.

Cette notion juridique se distingue de l'**équité** qui consiste à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle. L'égalité est ainsi assurée par des lois et des règles en vigueur, elle est stricte, alors que l'équité est davantage un état d'esprit qui relève du sens commun de chacun.

La discrimination vise à défavoriser une personne pour des motifs interdits par la loi. Par exemple l'origine, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, les convictions politiques, philosophiques ou religieuses. La discrimination fondée sur un de ces motifs est sanctionnée par la loi pénale. Une victime peut demander à la justice de condamner l'auteur de la discrimination à une sanction pénale et à lui verser des dommages et intérêts⁵.

¹ L. Favoreu, P. Gaïa, R. Ghevontian, J.-L. Mestre, O. Pfersmann, A. Roux et G. Scoffoni, Droit constitutionnel, éd. Dalloz, 8e éd. <https://www.conseil-etat.fr/actualites/discours-et-interventions/principe-d-egalite-et-droit-de-la-non-discrimination>

² « Invisible Women : Exposing Data Bias in a World Designed for Men », Caroline Criado Perez (2019)

³ Définitions : mixité - Dictionnaire de français Larousse

⁴ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1296>

⁵ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F19448>

Pour compléter cette mise en contexte,
quelques jalons historiques qui marquent la place des Françaises
dans le monde professionnel :

1907

Les femmes mariées peuvent disposer librement de leur salaire.

1944

Les femmes obtiennent le droit de vote et d'éligibilité par ordonnance du Général De Gaulle.

1938

Les femmes peuvent s'inscrire à l'université sans l'autorisation de leur mari.

1946

Disparition de la notion de salaire féminin et instauration du principe de l'égalité salariale entre hommes et femmes.

1966

Les femmes peuvent gérer leurs biens propres et exercer une activité professionnelle sans le consentement de leur mari.

1974

Création du Secrétariat d'Etat à la Condition Féminine (Françoise GIROUD).

1972

L'Ecole Polytechnique devient mixte : c'est une femme qui est major de promotion.

1983

Loi Roudy établit l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

1995

Création de l'observatoire de la parité entre les hommes et les femmes.

2011

Loi Copé-Zimmermann instaure les quotas dans les conseils d'administration.

2008

Modification de la constitution et introduction du terme de « parité ».

2013

Abrogation de la loi de 1800 interdisant le port du pantalon pour les femmes françaises.

⁶ <https://www.gouvernement.fr/action/les-mesures-en-faveur-de-l-egalite-femmes-hommes>
<https://www.vie-publique.fr/eclairage/19602-droits-des-femmes-ou-en-est-legalite-professionnelle>

2. Actualité réglementaire

« Il faut compter les femmes pour que les femmes comptent » : **l'obligation de décompte instaurée en 2011** a permis de vérifier l'application concrète du principe d'égalité salariale et la place des femmes dans les entreprises françaises visés dans les précédentes lois.

La loi dite Copé-Zimmermann promulguée le 27 janvier 2011, fixe des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. Ce texte prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises - entreprises publiques et entreprises cotées en bourse. Trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées doivent compter au moins 20% de femmes. Six ans après, le taux de féminisation doit atteindre 40%. Le non-respect de ces quotas entraîne alors la nullité des nominations (sauf celles des femmes).

L'index de l'égalité professionnelle dit « **Index Pénicaud** », **créé en 2018** par la loi sur l'avenir professionnel, est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Celles-ci doivent publier leurs résultats annuels le 1^{er} mars au plus tard.

Cette note, calculée sur 100 points, comprend cinq critères⁷ :

- l'écart de rémunération femmes-hommes (40 points) ;
- l'écart dans les augmentations annuelles (20 points) ;
- l'écart dans les promotions (15 points) ;
- les augmentations au retour de congé maternité (15 points) ;
- la présence de femmes parmi les plus gros salaires de l'entreprise (10 points).

En cas d'Index inférieur à 75 points, l'entreprise doit

prendre des mesures correctives pour diminuer les écarts dans un délai de 3 ans sous peine de sanctions financières pouvant aller jusqu'à 1% du chiffre d'affaires.

En 2020, 66% des 40 000 entreprises de plus de 50 salariés ont publié leurs chiffres contre 59% en 2019.

Elles obtiennent une note moyenne en progression d'une année sur l'autre :

- 88,3 en 2021 pour les entreprises de plus de 1 000 salariés (83 en 2019) ;
- 86 en 2021 pour celles de 250 à 1 000 salariés (82 en 2019) ;
- 83 en 2020 pour les entreprises de 50 à 250 salariés.

Les résultats de l'index de l'égalité professionnelle sont négatifs sur deux critères :

- L'indicateur « congé maternité » : près de 3 000 entreprises (13%) ont obtenu 0 sur cet indicateur et sont donc en infraction vis-à-vis de la loi de 2006 qui oblige les entreprises à appliquer aux salariées concernées l'augmentation moyenne dont ont pu bénéficier leurs collègues en leur absence ;
- L'indicateur « hautes rémunérations » : un quart seulement de l'ensemble des entreprises respecte une parité ou une quasi-parité des rémunérations et quatre entreprises sur dix de plus de 1 000 salariés comptent moins de deux femmes parmi ces dix plus grosses rémunérations.

En cours, **la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle** (n°4000 rectifié, Mme Marie-Pierre **Rixain**, rapporteure). La proposition de loi a été adoptée par l'Assemblée nationale en première lecture le 12 mai 2021. Ce texte sera examiné par le Sénat lors de ses séances des 27 et 28 octobre 2021⁸.

⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/index-2021-de-l-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes-une>

⁸ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b4000_proposition-loi#

Les articles 1 et 2 proposent de parachever la loi du 13 juillet 1965, qui a supprimé l'autorisation préalable du mari permettant à une femme de travailler et d'ouvrir un compte en banque. Ces dispositions prévoient de **garantir à chaque individu la jouissance des revenus de son travail**, ainsi que des prestations individuelles décidées par la solidarité nationale, par le versement des salaires et des prestations sociales individuelles sur un compte bancaire ou postal dont le salarié est le détenteur ou codétenteur.

Ces articles visent à favoriser l'autonomie financière des femmes et la maîtrise de leurs comptes bancaires, mais aussi à lutter contre l'emprise éventuelle que peuvent faire peser les conjoints ou les proches.

Par ailleurs, afin de « **lutter contre les biais de genre** » dans les choix professionnels, le texte prévoit la construction d'un **index de l'égalité dans les établissements d'enseignement du supérieur et 30% de femmes dans les jurys de sélection aux grandes écoles**. Les femmes ne représentent encore que 26% des promotions des écoles d'ingénieurs contre 70% des promotions en licences de lettres.

Ces mesures sont complétées par l'**instauration de quotas dans les instances dirigeantes** des

entreprises. Les entreprises de plus de 1000 salariés devront publier chaque année une photographie genrée des 10% de postes à plus forte responsabilité en leur sein dans le but d'atteindre une proportion minimale de représentation d'un sexe parmi ces postes. L'objectif est d'imposer 30% de femmes à ces postes en 2027, puis d'atteindre 40% en 2030. La mise en œuvre de cette mesure doit prendre en compte la situation initiale des entreprises au moment de la publication de la loi.

La notion de « postes à plus forte responsabilité » se réfère aux cadres dirigeants définis à l'article L. 3111-2 du code du travail. Une « instance dirigeante » renvoie quant à elle à « toute instance mise en place au sein de la société par tout acte ou toute pratique sociétaire aux fins d'assister régulièrement les organes en charge de la direction générale dans l'exercice de leurs missions » – ce qui inclut, a minima, les comités exécutifs (COMEX) et les comités directeurs (CODIR).

L'article 8 entend **augmenter le financement de l'entrepreneuriat des femmes**⁹ en introduisant des objectifs de mixité dans la politique de soutien à la création et au développement d'entreprises de Bpifrance, s'agissant plus particulièrement de la composition des comités de sélection des projets ainsi que des équipes dirigeantes des projets bénéficiaires.

3. Des constats mitigés

3.1. Les écarts de salaires

En 2020, les écarts de salaires entre les femmes et les hommes sont de 19% toutes catégories professionnelles confondues et représentent 16,8% chez les ouvriers, 7,9% chez les employés, 14,2% chez les professions intermédiaires et 20,6% chez les cadres¹⁰.

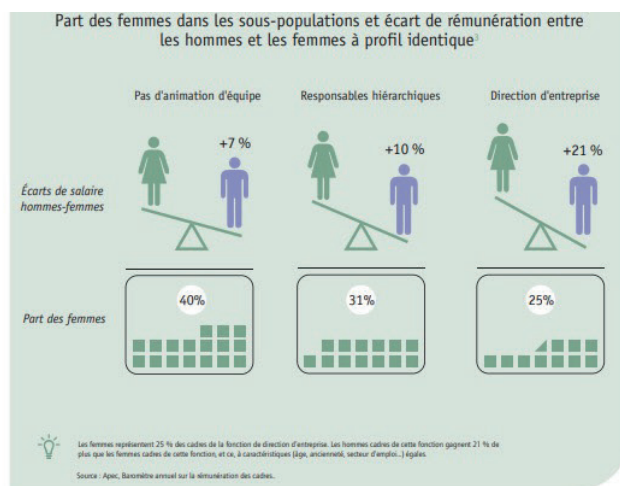
Malgré la progression du niveau moyen d'éducation des femmes et l'interdiction de toute forme de discrimination envers les femmes, la répartition des femmes et des hommes sur le marché du travail évolue peu et c'est cet inégal accès à l'emploi qui est le principal facteur de la persistance des écarts de salaires entre les femmes et les hommes. Au-delà de la législation, ce sont donc les comportements et les mentalités qui doivent encore évoluer.

⁹ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-soc/115b4143_rapport-fond#_Toc256000018

¹⁰ <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/publications/droits-des-femmes/egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes/vers-egalite-reelle-entre-les-femmes-et-les-hommes-chiffres-cles-edition-2020/>

Selon l'étude APEC¹¹ sur les écarts de salaires entre les hommes et les femmes chez les cadres, le constat est très clair :

- La moitié de l'écart salarial entre les femmes et les hommes cadres ne peut s'expliquer par les caractéristiques de l'emploi occupé ;
- En 2018, la rémunération médiane des hommes cadres était 16% supérieure à celle des femmes ;
- Un écart de 8% subsiste si l'on compare les rémunérations des hommes et des femmes occupant les mêmes postes et ayant les mêmes caractéristiques ;
- Cet écart n'évolue pas significativement depuis 2013.

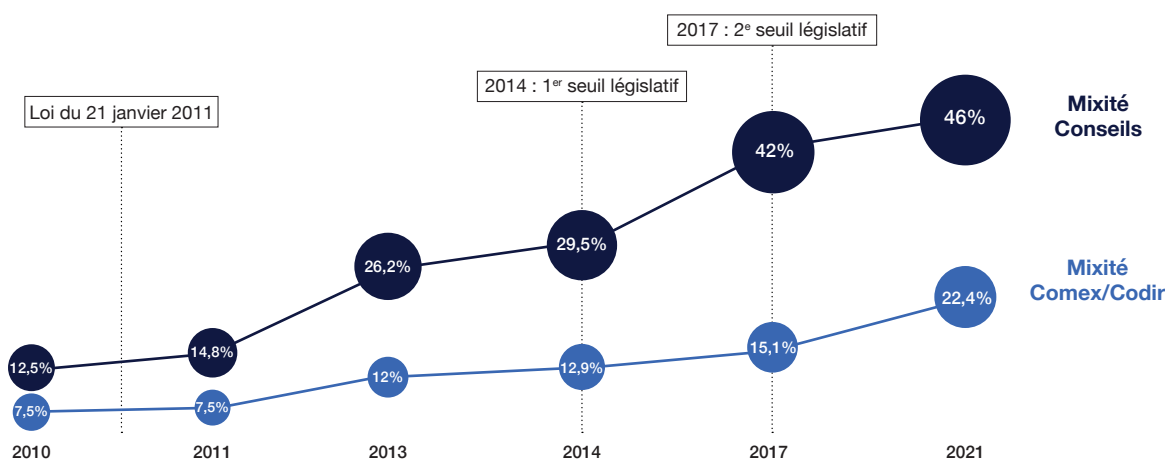


Le constat de ces différences de traitement - ici illustrées pour les salaires, mais qui s'étendent à d'autres catégories de traitement - est-il le résultat de la non-reconnaissance du problème par les organisations ou de leur incapacité à le résoudre ?

3.2. Les femmes sous représentées dans les instances dirigeantes

En 2021, dix ans après la loi Copé-Zimmermann, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh) fait les constats suivants :

- La loi est un succès dans les grandes entreprises : 44,6% de femmes sont présentes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 et 45,6% pour le SBF 120 en 2020 ;
- Mais les femmes occupent à peine 34% des sièges dans les conseils des entreprises cotées en-deçà du SBF 120 et 24% dans les entreprises non cotées de 500 salariés et plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018 ;



CAC 40 pour les années 2010 et 2011

Source : Ethics & Boards, données de chaque année post-AG 2010-2017 et mars 2021.

¹¹ Étude sur les écarts salariaux homme-femme, APEC (27 février 2020)

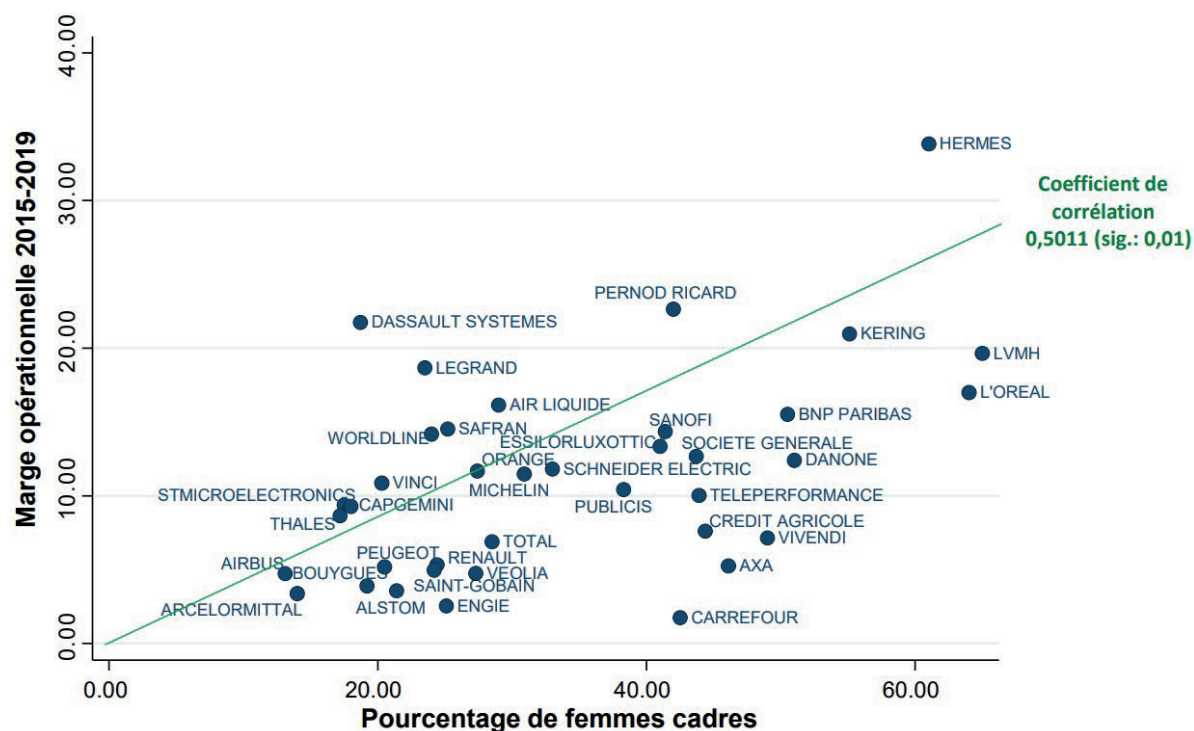
- Dans les entreprises non concernées par la loi, la parité n'est pas appliquée ;
- « La parité s'arrête aux portes du pouvoir » : on dénombre trois femmes PDG d'une entreprise du SBF 120 et une seule femme DG d'une entreprise du CAC 40 ; 21% de femmes dans les COMEX et CODIR des entreprises du SBF 120 en 2021.
- L'observatoire de la féminisation des entreprises (voir ci-dessous) indique dans son édition 2021 :
- Le CAC 40 ne compte aucune femme présidente-directrice générale, aucune femme présidente de conseil d'administration et seulement une femme directrice générale ;
- Cinq entreprises du CAC 40 ne comptent aucune femme dans leur comité exécutif ;
- Les femmes ne représentent que 20,37% des comités exécutifs du CAC 40 alors qu'elles représentent 33,72% de la population des cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants.

3.3. Les entreprises mixtes plus performantes

Une étude de Michel Ferrary, professeur de management à l'origine de l'observatoire de la féminisation des entreprises, démontre que les entreprises comptant plus de 35% de femmes dans leur encadrement affichent une croissance de 23,5% de leur chiffre d'affaires, contre 14% pour les autres. Les premières atteignent une rentabilité de 19,5%, contre 10% pour les secondes. Enfin, la productivité du travail des premières est supérieure de 34% aux secondes.

Dans l'édition 2021 de l'observatoire de la féminisation des entreprises, Michel Ferrary constate que plus l'encadrement de l'entreprise est féminisé, meilleure est la rentabilité, mesurée par le taux de marge opérationnelle sur cinq ans.

Féminisation de l'encadrement et performance économique¹²



¹² Observatoire Skema de la féminisation des entreprises (skema-bs.fr) (mars 2021)

Lors de la table ronde relative à la place des femmes sur le marché du travail et en matière de gouvernance économique organisée par la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale en mars 2021, Sandra Sancier-Sultan, directrice associée de McKinsey & Company, souligne que dans le contexte économique difficile actuel, il est irrationnel pour une entreprise de se priver de la moitié de l'humanité :

« C'est la diversité d'une équipe qui lui procure sa richesse et son efficacité. (...) Le bon manager est celui qui rend possible l'expression de la diversité en la régulant, en animant, et en veillant au respect de chacun et des limites à ne pas franchir. Enfin, c'est lui qui décide, en dernier ressort¹³. »



50 %

50% du potentiel de notre économie est lié à la mixité et donc à la plus forte présence de femmes au travail :



25 %

25% de cet impact est lié aux nombres d'heures travaillées puisque le temps partiel reste majoritairement féminin,



25 %

les 25% restants sont liés à la présence de femmes parmi les métiers les mieux rémunérés.

¹³ Itinéraire d'un DRH gâté, Jean-Luc Vergne, (2013) ; Jean-Luc Vergne fut DRH de SANOFI (1982-1992), Elf Aquitaine (1993-1999), PSA Peugeot Citroën (1999-2009) et BPCE (2009-2011)

¹⁴ <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/03/personality-for-leadership/>

¹⁵ Association 17%, selon conférence du MIPIM (2018)

¹⁶ CDEFI Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (2019)

3.4. L'entrepreneuriat féminin moins soutenu que l'entrepreneuriat masculin

Une étude 2018 du Boston Consulting Group indique que les femmes possédant des entreprises reçoivent en moyenne moitié moins d'investissement que les hommes chefs d'entreprise, or elles produisent des recettes au moins deux fois supérieures, y compris au fil du temps : les entreprises féminines produisent 10% de plus de CA cumulé sur une période de cinq ans. Cette situation est peut-être due au fait que les femmes sont « plus

adaptées aux postes de leadership que les hommes » ; c'est la conclusion de l'étude de la BI Norwegian Business School qui répertorie cinq caractéristiques essentielles chez les dirigeants performants : stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture d'esprit face aux expériences inédites, amabilité et conscience professionnelle. Les femmes obtiennent des scores plus élevés que les hommes dans quatre catégories sur cinq¹⁴.

3.5. Constats dans le secteur immobilier

Le secteur immobilier, à la croisée de différents secteurs tels que la finance ou la construction, ne bénéficie pas de chiffres meilleurs.

À titre d'exemple, seules 17% de femmes sont dénombrées en moyenne parmi les participants du grand rassemblement annuel du Mipim organisé par RX France (anciennement ReedMIDEM) à Cannes¹⁵ - au point de susciter la création d'une association éponyme - et les organes de décision des grands acteurs du secteur comptent une minorité de membres de la gent féminine.

Nous nous sommes interrogées sur les raisons du retard de notre secteur en matière de parité. Ce retard, partagé avec de nombreux autres secteurs d'activités, peut être constaté dès les premières années de la vie professionnelle.

Des filières de formation qui se sont féminisées, mais des carrières entre hommes-femmes inégales

Bien que les chiffres soient hétérogènes, les différentes filières d'enseignement supérieur permettant d'accéder aux métiers de l'immobilier s'avèrent globalement mixtes.

Ainsi, les écoles de commerce et écoles d'architecture présentent des répartitions quasi paritaires, de même que les universités avec 40% de femmes. Les écoles d'ingénieurs, bien que plus masculines, offrent une représentation féminine de l'ordre de 28% de leurs

effectifs, en droite ligne des classes préparatoires qui y conduisent¹⁶.

Pour autant, cette répartition initiale ne se retrouve pas lors de l'entrée et de la poursuite des jeunes femmes en question dans le monde professionnel. Alors que les écoles d'architecture comptent 55% d'étudiantes, seules 27% des diplômées de ces mêmes écoles sont inscrites à l'ordre des architectes¹⁷.

De même, le BTP compte à peine 12% de femmes dans ses effectifs en 2016, et seulement 18% d'entre elles avaient le statut de cadre¹⁸.

Plus généralement, même si l'entrée sur le marché du travail se fait dans des proportions équivalentes, les femmes sont, après deux ans de vie professionnelle, davantage en CDD, moins souvent cadres et moins bien rémunérées. Ainsi, dans le secteur commercial, où 59% des diplômés des écoles de commerce sont des femmes, seules 78% d'entre elles seront en CDI deux ans après leur diplôme alors que 86% des hommes le seront. De même, deux ans après la fin de leur formation, à peine 49% d'entre elles auront un salaire brut supérieur à 30 000 € par an, là où 70% de leurs homologues masculins dépasseront ce plafond¹⁹.

Dans ces conditions, si l'éducation, à formation égale, ne permet pas un accès égal aux postes de cadre en CDI et à salaire équivalent, nous nous sommes interrogées sur la capacité des entreprises à accompagner le dépassement de ce clivage.

¹⁷ https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Charte_egalite_femmes_hommes/90/6/Chiffres_parite_couv_vdef_239906.pdf.

¹⁸ « Le bâtiment et vous », chapitre Métiers - Les femmes en chiffres, Fédération Française du Bâtiment (2016)

¹⁹ Étude sur les inégalités en début de carrière, APEC (mars 2019)

4 Causes identifiées de l'inégalité salariale femme-homme

4.1. Stéréotypes culturels et biais cognitifs

En 2011, une étude de l'Insee montre qu'une personne sur quatre continue à penser que les hommes devraient être prioritaires sur les femmes pour trouver un emploi en période de crise économique. Plus de la moitié des personnes pensent qu'un enfant d'âge préscolaire risque de souffrir du fait que sa mère travaille.

Les femmes conservent une image de personnes moins disponibles que les hommes puisqu'elles doivent concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Les résultats de ces études font écho aux représentations des manuels de lecture de CP : les femmes représentent 40% des personnages illustrés, mais 70% de ceux qui font la cuisine et le ménage, et seulement 3% des personnages occupant un métier scientifique²⁰.

Les responsabilités familiales restent globalement celles des femmes. Par exemple, pendant le confinement du printemps 2020, les femmes ont assumé l'essentiel des tâches domestiques, même quand elles travaillaient à l'extérieur. Si la durée du travail domestique féminin a été réduite de deux heures et demie par jour pour les femmes vivant en couple en 50 ans, cette baisse est essentiellement due aux progrès des équipements électroménagers²¹.

Malgré l'arrivée des « nouveaux pères », les hommes continuent à peu s'investir dans les tâches ménagères et rares sont ceux qui modifient leur activité professionnelle à la naissance d'un enfant. Ainsi, 12% des pères ont interrompu ou réduit leur activité professionnelle en 2010 pour s'occuper de leur plus jeune enfant contre 55% des mères.

En 2014, huit personnes interrogées sur dix considèrent que les femmes ont autant que les hommes l'esprit scientifique ou mathématique, déclarent autant se fier à un homme qu'à une femme pour s'occuper d'enfants en crèche et, dans 94% des cas, font autant

confiance à une femme qu'à un homme pour piloter un avion. Trois personnes sur quatre récusent l'idée selon laquelle un homme aurait naturellement plus d'autorité qu'une femme.

Mais, une personne sur cinq considère que, « dans l'idéal », les femmes devraient rester à la maison et une personne sur quatre adhère avec l'idée qu'au fond, « c'est aux hommes de gagner l'argent et aux femmes de s'occuper du foyer »²².

Comme le résume le rapport de l'INSEE 2017 « Rôles sociaux des femmes et des hommes - l'idée persistante d'une vocation maternelle des femmes malgré le déclin de l'adhésion aux stéréotypes de genre », en général, les femmes ne sont pas vues comme moins aptes à intervenir dans les divers champs de la vie sociale, mais sont dotées d'un avantage comparatif dans les tâches et l'univers domestiques en vertu de leur « disposition maternelle ». Les hommes tendraient donc à être voués au travail marchand²³.

Néanmoins, à compter du 1er juillet 2021, le congé de paternité et d'accueil de l'enfant, jusqu'à présent prévu pour une durée de 11 jours calendaires consécutifs, est portée à 25 jours fractionnables pour une naissance simple et de 18 à 32 jours en cas de naissances multiples. Il doit débiter immédiatement après le congé de naissance de 3 jours offert par l'employeur prévu par le code du travail et peut être pris en une seule fois ou décomposé en une première période obligatoire de 4 jours, au lendemain du congé de naissance, qui interdit de travailler en même temps, puis une seconde période de 21 jours en cas de naissance simple ou de 28 jours en cas de naissances multiples. Il faut souligner que cette seconde période de congé n'est pas obligatoire. Or cette possibilité offerte aux pères est cruciale pour la mère de leur enfant : une étude suédoise de 2010 montre que les futurs revenus d'une mère augmentent en moyenne de 7% à chaque mois de congé paternité pris par le père²⁴.

²⁰ *Manuels de lecture du CP : et si on apprenait l'égalité ?* Centre Hubertine Auclert (2015)

²¹ <https://www.vie-publique.fr/en-bref/274101-le-confinement-un-revelateur-de-la-place-des-femmes>

²² Baromètre d'opinion, Drees (2014) - Insee, Enquête de conjoncture auprès des ménages (Camme), *plateforme Opinions sur la place des hommes et des femmes dans la société*, INSEE (septembre 2014)

²³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2586467?sommaire=2586548>

²⁴ *Invisible Women : Exposing Data Bias in a World Designed for Men*, Caroline Criado Perez (2019)

L'orchestre philharmonique de New York a été composé de musiciens hommes pendant une grande partie du XX^e siècle. Puis, au début des années 1970, la proportion de femmes embauchées croît, suite à une action en justice qui a obligé l'institution à recruter par le biais d'auditions à l'aveugle (derrière un écran). Au début des années 1980, les femmes représentaient 50% des nouveaux recrutements. Aujourd'hui, l'orchestre est composé à 45% de femmes.

Cet exemple rappelle combien **stéréotypes culturels et biais cognitifs** sont prégnants à l'embauche et en cours de carrière, parmi ceux-là :

- **L'évaluation à double standard** : Les femmes sont souvent évaluées de manière plus stricte que les hommes et/ou de manière inégale ; et ce, notamment au regard du comportement plus « pro social » attendu d'elles que des hommes. Elles font également moins l'objet de recommandations que les hommes.
- **La tendance au clonage et le rejet de « l'incongruence stéréotypique »** : Les personnes en charge du recrutement peuvent être tentées de recruter quelqu'un qui leur ressemble et donc recourir au clonage pour limiter les risques, que ce soit pendant la phase de recrutement ou, plus tard, à l'étape de la promotion.
- **Les « compétences réelles nécessaires »** : La définition des fiches de poste recourt souvent à des représentations et des stéréotypes de sexe associés aux métiers, au lieu de se référer aux seules compétences réelles nécessaires, fondées sur les conditions de travail de la structure et les compétences associées aux métiers.

4.2. Le rôle de l'entreprise dans l'inégalité salariale homme-femme

Plusieurs études permettent de préciser que l'on trouve les causes de l'inégalité hommes-femmes à différents stades du parcours professionnel et que ces inégalités s'accroissent au cours de la carrière.

Ainsi, les différences existent dès le recrutement, puis dans la gestion de la parentalité et enfin dans l'évolution des femmes au sein de l'entreprise.

Nous reprenons ici les chiffres de deux études principales menées en 2019 (CSEP) et 2020 (APEC)²⁶.

4.2.1. Recrutement : des stéréotypes ancrés et le défaut de réseau professionnel

Concernant les recrutements, si la source principale reste les annonces, la mobilisation du réseau est prépondérante (77% pour les PME, 52% pour les grandes entreprises). Selon l'APEC, en 2016, 40% des cadres des entreprises étaient recrutés par cooptation

de salariés et 57% des entreprises font appel au réseau des recruteurs. En 2019, les deux tiers des recrutements étaient une combinaison d'annonces et de réseaux. Ce facteur de recrutement est encore plus significatif pour les profils expérimentés et les petites

²⁵ <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/03/Version-finale-RAPPORT-Egalite-dans-les-procedures-RH.pdf>

²⁶ *Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH, Rapport CSEP - Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (mars 2019), Écart de salaires femmes-hommes chez les cadres, Études APEC (27 février 2020)*

entreprises (37% des PME recrutent les profils de plus de dix ans d'expérience via leurs réseaux contre 37% via les chasseurs de têtes). Or, les hommes cultivent davantage leurs réseaux plus ou moins formels et ce, en dehors des heures de travail, notamment dans une optique d'évolution de carrière. Les femmes, ayant la charge de 80% des tâches domestiques et des deux tiers des tâches parentales, ont moins de temps à consacrer à l'entretien de ces réseaux, d'où une accessibilité réduite à cette partie du marché de l'emploi.

Avec la crise, l'embauche de candidats connus ou recommandés va encore s'accroître et pénaliser davantage les femmes.



4.2.2. Le déroulement de carrière des femmes et des hommes : un système à deux vitesses

Le déroulement de carrière est un « *processus d'ascension professionnelle jalonné d'étapes, impliquant le décryptage progressif des prescriptions relatives aux comportements à adopter en conformité avec les valeurs et normes prônées par l'entreprise* »²⁷. Il est souvent étudié sous l'angle de l'évolution de rémunération mais aussi sous la question du positionnement dans l'échelle socioprofessionnelle (autonomie et reconnaissance sociale contribuant à la motivation au travail, attachement à l'emploi et acquisition de nouvelles compétences, ayant eux-mêmes des effets positifs sur les perspectives de carrières).

D'après l'étude de l'APEC de février 2020²⁸, le déséquilibre salarial entre les hommes et les femmes augmente au fur et à mesure de la carrière. L'âge de la maternité semble être un moment charnière dans le parcours professionnel des femmes. Une étude récente montre ainsi que l'arrivée des enfants ne réduit pas le taux d'activité des femmes ayant les salaires les plus élevés mais réduit, par contre, leur nombre d'heures travaillées (temps partiel), et leur salaire horaire les premières années.

S'investissant davantage dans les tâches domestiques et familiales que leurs homologues masculins, elles ont également davantage de difficultés à concilier vie

professionnelle et vie privée. Cette moindre flexibilité peut ainsi pénaliser leur évolution salariale.

L'injonction de progresser entre 30 et 40 ans (*Mummy penalty and Daddy bonus*²⁹) est un frein pour les femmes : l'année suivant une naissance, près de 40% des mères connaissent un changement professionnel contre environ 5% des pères. Parmi eux, 54% des femmes quittent leur emploi contre 7% des hommes, et 22% d'entre elles réduisent leur temps de travail contre 6% des hommes. Mais les femmes qui n'ont pas d'enfants et qui n'attendent pas d'enfants ne sont pas en reste puisqu'elles subissent la « présomption de maternité ».

11% des hommes sans enfant exercent un poste à forte responsabilité contre 32% des hommes avec au moins trois enfants. Les proportions sont respectivement de 8% et de 11% pour les femmes.

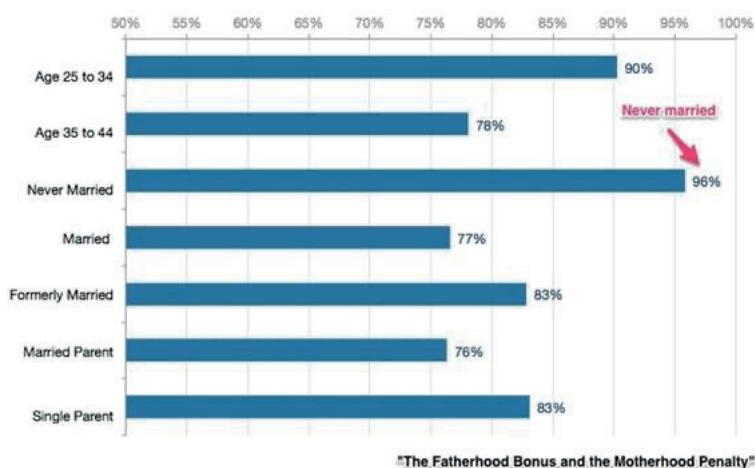
De même, l'impact sur les salaires des femmes en comparaison des hommes est inversement dépendant de leur statut matrimonial et de leur nombre d'enfants.

²⁷ Egalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH, Rapport CSEP - Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (mars 2019)

²⁸ Etudes APEC - Ecarts de salaires femmes-hommes chez les cadres (27 février 2020)

²⁹ <https://econlife.com/2018/02/gender-pay-gap-3/>

Women's Median Weekly Earnings as a Percentage of Men's by Selected Characteristics, 2012



De façon hypothétique,

L'étude menée par Econlife propose en vrac les raisons suivantes :

- Les femmes souhaitent passer plus de temps avec leurs enfants ;
- Les femmes choisissent des emplois plus compatibles avec leur statut de mère, qui sont, de fait, moins rémunérateurs ;
- Les femmes mettent moins d'énergie et sont moins concentrées du fait de gérer les enfants ;
- La discrimination faite par l'employeur à l'embauche.

Dans le même temps,

Les hommes bénéficient de l'image renvoyée par leur statut de père, en particulier pour les postes à forte responsabilité. La raison pourrait être que la paternité renvoie une image de stabilité, avec une épouse qui le décharge de la gestion des tâches ménagères, qui lui permettent de davantage s'impliquer dans son travail. Pour les hommes blancs, mariés (ou non), et de bonne éducation, le « Daddy Bonus » peut s'élever à 8%, mais il est beaucoup plus important pour les postes à moindre responsabilité.

Un économiste comportemental indique que le phénomène de « Mommy Penalty and Daddy Bonus » n'est qu'une confirmation des biais de genre. Parce que l'employeur s'attend à ce que les enfants affectent le travail des mères, ils les payent moins. Ils renforcent et perpétuent ainsi la croyance sociale qui contraint les carrières des femmes.

Daddy bonus

Mommy penalty

Il vient juste d'avoir un enfant ; donnez-lui ce gros projet, puisqu'il va travailler encore plus dur maintenant qu'il doit subvenir aux besoins d'une famille avec enfant	Elle vient juste d'avoir un enfant ; ne lui donnez pas ce gros projet, puisqu'elle ne sera plus en mesure de voyager ou même d'être à l'heure désormais
Il est en retard, il doit avoir un petit-déjeuner de travail	Elle est en retard, elle doit avoir des problèmes de garde
Il reste tard tous les soirs, il est vraiment impliqué dans son travail	Elle reste tard tous les soirs, quelle mauvaise mère...
Sa performance se détériore, il doit aider sa femme à gérer les coliques du bébé. Il reviendra à son niveau de performance habituel dans quelques mois	Sa performance se détériore, les femmes deviennent vraiment inutiles quand elles ont des enfants, à toujours placer la famille avant le travail
Il vient juste d'avoir un enfant, donnez-lui cette augmentation, il va vraiment en avoir besoin	Elle vient juste d'avoir un enfant ; attendons avant de lui donner une promotion, elle risque de vouloir passer à temps partiel prochainement.

Source : Boston Globe, traduction libre

4.2.3. Les barrières à la promotion professionnelle

Chez les cadres, le mode opératoire par proposition « informelle » est très répandu (81%). On constate qu'avant leurs 50 ans, 36% des femmes connaissent une promotion, contre 44% des hommes.

D'après « Financi'elles », réseau de femmes de la finance, les femmes occupent 71% des emplois du secteur ; pour autant, ce chiffre connaît une inversion au niveau du COMEX avec 22% de femmes contre 78% d'hommes. Les femmes plafonnent, en moyenne, à hauteur de 17% en 2018 dans les comités exécutifs et les comités de directions.

Différentes barrières à la promotion peuvent être identifiées.

La forte culture du présentéisme privilégie les hommes qui ont davantage accès à la ressource du temps.

La barrière de l'âge a été évoquée précédemment dans la phase charnière de la gestion de la parentalité.

Un grand nombre d'entreprises considèrent la fonction managériale comme la voie privilégiée pour l'accès aux promotions et aux hauts postes de l'entreprise. Avoir

des responsabilités hiérarchiques est donc un facteur d'accès aux promotions. Parmi les cadres, l'importance de la voie managériale est encore plus prégnante.

Or, 35% des hommes actifs contre seulement 19% des femmes ont une responsabilité hiérarchique.

Parmi les cadres, 62% des hommes et 49% des femmes encadrent d'autres salariés :

Leur équipe est moindre en effectif et en budgets alloués :

- 59% d'entre elles encadrent moins de cinq salariés, contre 46% des hommes ;
- L'écart est encore plus important chez les « cadres encadrants » : 66% des femmes encadrent moins de cinq salariés, contre 37% des hommes.

La résistance des recruteurs face à une politique d'égalité dans l'attribution des promotions est également un frein, lorsque la politique de non-discrimination (règle de l'égalité de traitement) est mise en opposition aux règles de discrimination positive (actions positives en faveur des femmes)³⁰.

5. Les nouveaux défis

À ce jour, les femmes demeurent sous-représentées dans l'ensemble des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées.

Les grandes entreprises sont mieux informées sur les inégalités et plus contraintes à les combattre. Depuis 2017, les entreprises de plus de 300 salariés ont notamment l'obligation de former leurs chargés de recrutement à la non-discrimination. Bien que portant principalement sur la non-discrimination à l'embauche, cette formation leur permet également d'évaluer les pratiques de leur entreprise et les aide à mettre en place une politique d'égalité salariale.

³⁰ Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH, Rapport CSEP - Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes (2019)

5.1. Le rôle de l'entreprise et la mise en place de la politique parité

Le rapport 2020 de l'enquête Mercer mondiale « When Women Thrive », présente le point de vue de dirigeants d'entreprises et des ressources humaines de 1 157 entreprises implantées dans 54 pays et sur 6 continents, représentant 7 millions de salariés. L'étude aborde les politiques et les pratiques liées à la diversité, à l'inclusion et à l'égalité des sexes, y compris les questions relatives à la responsabilité des entreprises, à l'engagement des dirigeants, à l'égalité salariale, à la gestion de carrière, à la santé, au bien-être physique et financier. Les éléments ci-dessous présentent les conclusions de ce rapport.

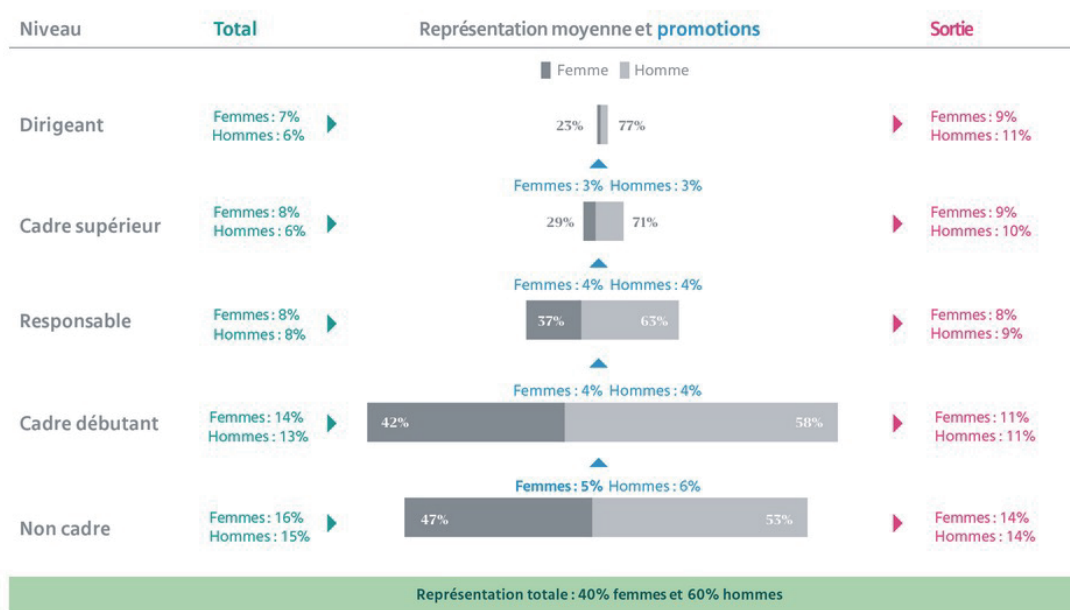
Bien que la grande majorité (81%) des entreprises affirme qu'il est important d'améliorer la diversité et l'inclusion, moins de la moitié (42%) d'entre elles a formalisé un plan stratégique pour atteindre l'égalité femmes-hommes.

De fait, les femmes étant sous-représentées dans les postes de direction, elles bénéficient de moins d'opportunités de carrière et d'avancement (tous secteurs et pays confondus). Il reste donc énormément à faire pour l'égalité femmes-hommes.

Dans un contexte où les entreprises du monde entier accordent une plus grande attention à l'égalité femmes-hommes, et malgré une transformation lente et disparate, une dynamique positive récente et les progrès réalisés auront un impact durable, ce qui laisse espérer des progrès pérennes.

Par exemple, selon les recherches de Mercer, les taux de recrutement, de promotion et de rétention des femmes sont désormais comparables à ceux des hommes, ce qui constitue une amélioration par rapport à 2016.

Schéma 1 : Flux de talents sur le marché du travail



Depuis quelques années, les entreprises adoptent des méthodes plus rigoureuses pour analyser l'égalité salariale et mesurent les résultats de leurs politiques. L'étude de Mercer révèle que près des trois quarts (72%) des organisations ont des équipes dédiées aux analyses d'égalité salariale, contre 45% il y a quatre ans, et que désormais plus de la moitié (56%) utilise une approche statistique robuste pour évaluer l'égalité

salariale au sein de leurs entreprises, contre 35% en 2016.

Un autre point positif de la promotion de la parité femmes-hommes en entreprise est l'implication des dirigeants. Selon l'étude de Mercer, deux tiers (66%) des organisations indiquent que les cadres dirigeants sont activement engagés dans des initiatives et des programmes de diversité et d'inclusion, contre 57%

en 2016, et plus de la moitié (57%) pour les conseils d'administration, contre 52% en 2016.

Seulement 64% des organisations dans le monde suivent la représentativité femmes-hommes et encore moins en font l'analyse sous l'angle des recrutements, des promotions et des départs.

La moitié (50%) des organisations dans le monde ne dispose pas d'équipes exclusivement dédiées aux sujets de diversité et d'inclusion.

Malgré l'importance du bien-être physique et financier des collaborateurs, seulement 25% des entreprises suivent les besoins en matière de santé propres à chaque sexe et 9% étudient les aspects de bien-être financier propres à chaque sexe.

« Si la parité est un bel objectif, il ne permet pas à lui seul de garantir l'égalité femmes-hommes. Nous devons aussi parvenir à l'égalité des chances, des rémunérations et des perspectives de carrière », a déclaré Franck Juvin, Leader Diversité & Inclusion, Mercer France.
« Pour réussir leur transformation, les organisations doivent prendre des décisions fondées sur les données, fixer des objectifs mesurables, engager tous les salariés et en particulier les hommes, et favoriser l'émergence d'une culture inclusive valorisant la diversité. »

5.2. L'exemplarité nécessaire des acteurs publics en matière de pluralité

De la même façon que les entreprises privées, et avec des enjeux sociétaux bien plus importants, il est indispensable que les pouvoirs publics, au sein de leurs instances décisionnaires (législatives notamment), intègrent davantage de femmes, afin que les sujets relatifs aux préoccupations des femmes prennent place dans le débat public. Quand les femmes sont davantage incluses dans les organes de gouvernance, les sujets d'éducation et de santé sont davantage au cœur des préoccupations politiques.

Le point de vue féminin au sein des instances gouvernementales se révèle ainsi indispensable pour préparer la société de demain, notamment à travers l'éducation des enfants.

Selon une étude menée au Royaume-Uni, où les femmes peuvent être élues députées depuis 1945, les femmes parlent plus volontiers des problèmes rencontrés par les femmes, des sujets de politique familiale, des sujets d'éducation et de santé.

Selon une étude de l'OCDE, dans des pays comme la Grèce, le Portugal ou la Suisse, la représentation politique féminine a augmenté entre 1960 et 2005. Dans le même temps, ces pays ont connu un accroissement des investissements dans le secteur éducatif.

Inversement, quand la proportion de législateurs féminins a baissé en Irlande, en Italie et en Norvège à la fin des années 1990, ces pays ont connu une baisse équivalente des dépenses éducatives en pourcentage de PIB³¹.

Pour l'ONU³², il est clairement établi que le leadership des femmes dans les processus décisionnaires politiques les améliore. Des recherches sur les panchayats (conseils municipaux) en Inde ont révélé que le nombre de projets d'eau potable dans les régions où les conseils municipaux étaient dirigés par des femmes était supérieur de 62% à celui des régions où les conseils municipaux étaient dirigés par des hommes³³.

En Norvège, une relation causale directe a été déterminée entre la présence de femmes au sein des conseils municipaux et la couverture de garderies³⁴.

Les femmes font preuve de leadership politique en faisant abstraction des allégeances politiques par le biais de caucus de femmes parlementaires – même dans les environnements les plus combatifs sur le plan politique – et en défendant les questions d'égalité des sexes, telles que l'élimination de la violence basée sur le genre, le congé parental et les services de garde d'enfants, les pensions, les lois sur l'égalité des sexes, et la réforme électorale³⁵.

³¹ « Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men », Caroline Criado Perez (2019)

³² En bref : Leadership et participation des femmes à la vie politique, ONU Femmes (2013) - <https://www.unwomen.org/fr/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>

³³ « Women as policy makers : Evidence from a randomized policy experiment in India », R. Chattopadhyay et E. Duflo (2004)

³⁴ « Descriptive representation : Policy outcomes and municipal day-care coverage in Norway », K. A. Bratton and L. P. Ray (2002)

³⁵ Égalité en politique : enquête auprès de femmes et d'hommes parlementaires, Union interparlementaire (2008)

L'ambition de la France, soutenue par la Commission Européenne, d'instaurer des **quotas de féminisation** dans l'entreprise est un mal nécessaire pour faire évoluer les mentalités des femmes et des hommes. Suite à la promulgation de la loi Copé-Zimmermann et l'instauration de l'Index Pénicaud, réjouissons-nous des premiers résultats encourageants.

Néanmoins, nous pourrions espérer que les pouvoirs publics et les entreprises publiques puissent se distinguer par leur exemplarité en la matière.

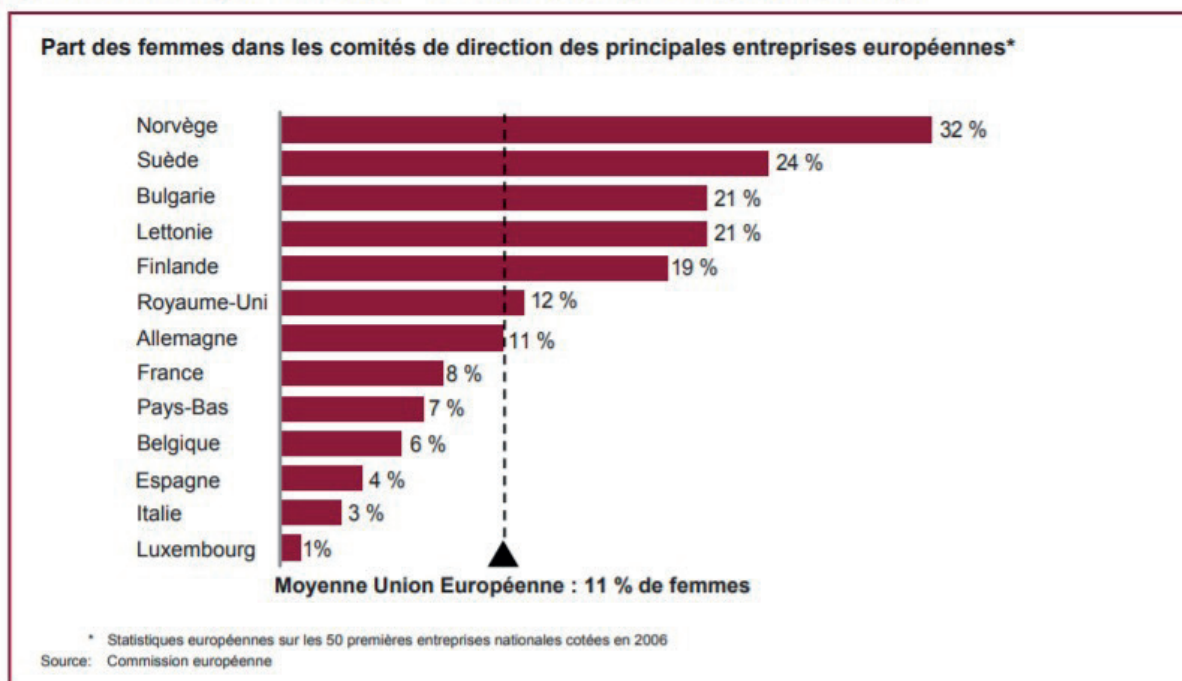
Cette cause mérite que la Société s'engage pleinement en faveur des femmes. Ainsi, la promotion de l'égalité des sexes sur le lieu de travail, que ce dernier soit public ou privé, offrirait aux femmes de prendre davantage de responsabilités professionnelles et d'exercer le pouvoir également.

D'après le Haut Conseil à l'Egalité entre les hommes et les femmes, même si elles représentent près des deux

tiers des postes de catégorie A (statut cadres), à peine plus d'un quart des postes de direction sont octroyés aux femmes dans les responsabilités administratives³⁶. Par ailleurs, seulement deux maires sur dix sont des femmes. Au cours des douze dernières années, la part des femmes est passée de 14% à 20%³⁷. À ce niveau de responsabilité, la part des femmes dans l'exercice du **pouvoir** progresse très lentement.

En matière de **représentativité au sein des instances de direction** dans les principales entreprises européennes, les Françaises ne représentent que 8%, tandis que la moyenne des femmes européennes est de 11%. Même en Norvège, pourtant meilleur élève européen, la part de femmes dans les comités de direction n'est que de 32%³⁸. La représentativité féminine dans les CODIR européens demeure trop faible, malgré la législation en la matière. Ce troisième frein est encore trop souvent négligé par les entreprises.

Les femmes ne représentent que 11 % des instances de direction en Europe



³⁶ Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, Edition 20167, Haut Conseil à l'Egalité entre les hommes et les femmes (2018)

³⁷ Données Insee (2020)

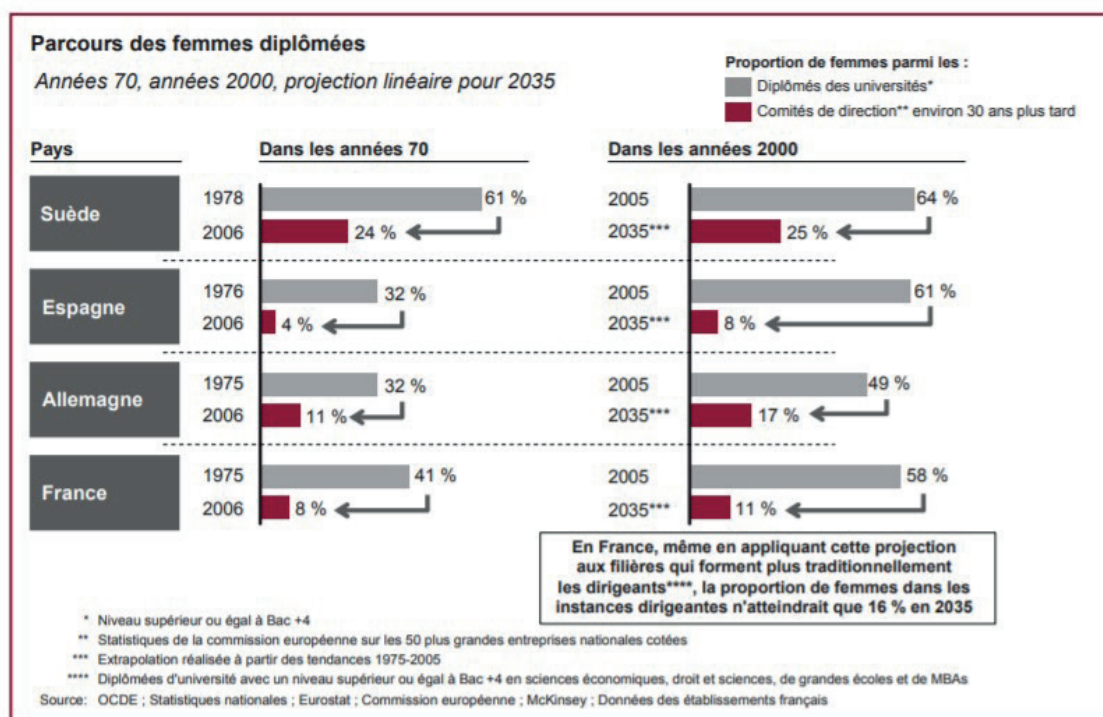
³⁸ Statistiques européennes sur les 50 premières entreprises nationales cotées, Commission Européenne (2006)

5.3. Augmenter la part d'étudiantes dans l'enseignement supérieur

Tandis qu'elles représentent 59,4% des étudiants de l'enseignement supérieur en France, avec une progression de 6,1% en vingt ans pour la filière ingénierie (la part des femmes étant passée de 22,2% en 2000-2001 à 28,4% en 2019-2020)³⁹, le taux d'emploi des femmes demeure nettement inférieur à celui des hommes (-21%)⁴⁰. Selon une étude de McKinsey & Company sur la mixité en France, l'accroissement naturel du nombre de jeunes femmes diplômées ne suffira, à lui-seul, à modifier la donne. Selon leurs projections, l'effet de volume de femmes dans les instances dirigeantes ne permettra pas d'améliorer nos résultats actuels. La proportion de femmes dans ces instances n'atteindrait que 16% en 2035, soit une progression de 8 points en trente ans⁴¹.

Fortes de ces constats et de ces éléments positifs confirmant la prise de conscience des entreprises, nous avons souhaité aller plus loin dans notre étude et rencontrer des dirigeants de notre secteur immobilier afin de proposer une charte et des engagements permettant de faire avancer notre filière vers davantage de parité, puisque la volonté des entreprises en ce sens est présente.

L'augmentation de la part des femmes diplômées de l'enseignement supérieur aura un impact limité sur la mixité



³⁹ Ministère de l'Enseignement Supérieur (2020)

⁴⁰ Employment rates, EU-25, Eurostat (2005)

⁴¹ *Women Matter*, McKinsey & Company, données OCDE & Eurostat (2007)



6. Définition des paramètres de la démarche menée par Le Cercle des Femmes de l'Immobilier

Face aux nombreux enjeux économiques, sociétaux et écologiques, auxquels s'ajoutent les risques sanitaires et notamment la pandémie de Covid-19, l'entreprise doit aujourd'hui faire le bilan de ses atouts et de ses freins. En effet, l'amélioration de la performance de l'entreprise nécessaire à relever ces défis ne pourra se faire qu'au prix d'une approche vertueuse de son comportement de demain.

Convaincu que le moment d'agir pour le secteur immobilier est venu, le Cercle des femmes de l'immobilier a mené une importante étude qualitative et interrogé des dirigeants français, hommes et femmes, du secteur immobilier.

Il existe peu de littérature et études sur les thèmes évoqués précédemment dans le secteur de l'immobilier. Seule l'étude KPMG - Gend'her a commencé à aborder le sujet, sous forme d'une enquête de perception - sans indicateur, ni mesure. Le Cercle des femmes de l'immobilier considère qu'il est nécessaire d'avoir des actions précises pour tendre vers la parité et pour la garantir dans les entreprises, car c'est une source de performance.

Nous avons tout d'abord arrêté le périmètre du secteur immobilier lui-même ; la filière immobilière se trouve à la croisée des secteurs de la construction et de la

finance. À ce titre, il est vaste et inclut de très nombreux métiers. Dans le cadre de notre charte, nous avons raisonné hors métiers de l'architecture, de l'urbanisme, des infrastructures et des travaux publics.

Au cours du deuxième trimestre 2021, une vingtaine d'entretiens ont été menés, sur la base du même questionnaire, auprès de dirigeants issus des métiers suivants : promotion (3), investissement (5), conseil en immobilier (4), banque (1), assurance (1), hôtellerie (1), droit (1), chasse de têtes (3), conseil de l'enseignement supérieur (1). Ce panel était constitué de huit hommes et douze femmes, malgré l'attention portée sur la parité lors de l'envoi des invitations par le Cercle des femmes de l'immobilier.

En interviewant ces décideurs du monde de l'immobilier, nous avons fait le choix, afin de valider nos intentions premières d'engagements au titre de la charte, de discuter des pratiques de leur entreprise, des politiques suivies en matière de parité, et tester les engagements que nous souhaitons voir figurer dans cette charte.

Bien qu'il s'agisse d'un point évident, lors de nos interviews, nous avons systématiquement rappelé aux dirigeants que l'ensemble des questions découlait du postulat général, dit « **à compétences égales entre homme et femme** ».

6.1. Les constats

6.1.1. Des « typologies » d'entreprises se distinguent dans les politiques de parité

L'ensemble des interviews menées ont permis de mettre en lumière des approches et des visions de dirigeants très différentes.

Tout d'abord, il faut souligner la réelle hétérogénéité des politiques de parité au sein même du secteur immobilier tel que nous l'avons arrêté. Cette disparité tient probablement autant de « l'historique métier » de chacune des sociétés, qu'à la personnalité de chaque dirigeant à leurs têtes. Force est de constater que les entreprises à prédominance immobilière au sein de groupes bancaires ou d'assurance bénéficient d'un cadre vertueux et favorable à la parité. À l'instar des groupes internationaux, et notamment ceux dont la présence sur le sol américain est forte, la notion de parité disparaît au profit de celle de l'inclusion. Néanmoins, les dirigeants français ont souvent exprimé leur souhait de mener la parité comme un combat nécessaire. Pour la plupart d'entre eux, l'avenir de la moitié de l'humanité ne peut se fonder au sein de programmes en faveur des minorités. Au contraire, une fois la parité instaurée dans les entreprises, il deviendra opportun de porter de nouvelles politiques de lutte contre toutes les discriminations. Le regard des hommes aura progressé alors favorablement ; quant aux femmes, elles seront sans doute de très bons relais pour actionner l'inclusion pour tous au sein des entreprises.

En matière de parité, les motivations des dirigeants interrogés sont tout à fait diverses. Certains, convaincus

que la parité est un levier de performance de l'entreprise, ont déjà commencé à agir. Sans pour autant tomber dans le *Parity-Washing*, la parité est pour certains dirigeants un atout en matière de communication institutionnelle et extra-financière. Dorénavant, nombreux sont leurs clients à prêter attention à ce type d'engagement sociétal.

Si la prise de conscience en faveur de la parité est partagée par tous, le rôle joué par les biais cognitifs et les biais socio-culturels semble souvent sous-estimé par près de la moitié des dirigeants interviewés. Ces biais ont un impact certain sur la place des femmes dans l'entreprise et sur la confiance attribuée à ces professionnelles aux carrières inévitablement non linéaires (i.e. la maternité étant le meilleur exemple d'arrêt temporaire de carrière). Les biais cognitifs érodent peu à peu l'engagement des professionnelles (i.e. promotion interne, égalité salariale, place des femmes dans les COMEX et CODIR, etc.), et diminuent le vivier de hauts potentiels féminins déjà limités au cours de la scolarité. Ce point a été porté haut par près d'un tiers des dirigeants, convaincus de l'importance de la place des femmes dans leur entreprise, mais également dans la société. Ils invitent leurs homologues à agir en interne avec exemplarité sur cette question. Ces derniers sont convaincus que, comme hier pour le développement durable, l'impulsion en faveur de la parité doit être donnée par le dirigeant lui-même.

Ainsi, au fil des interviews, trois principales catégories d'interviewés se sont distinguées :

- **Les « Pionniers »** : Certains dirigeants interrogés (à parité hommes-femmes) se détachent par leur engagement sans faille en faveur de la place des femmes et toutes les formes d'inclusion. Il reste difficile de savoir si cet engagement est propre à la culture de l'entreprise et s'il perdurera au-delà des personnes qui incarnent cette cause en interne. Leurs engagements dépassent les exigences réglementaires actuelles.
- **Les « Engagés »** : Rattachés généralement à des groupes institutionnels au sein de l'industrie immobilière, ces dirigeants connaissent et mettent en œuvre les prescriptions réglementaires.
- **Les « Ni Pour, Ni Contre »** : Représentant la majorité des acteurs interviewés, ces dirigeants ne sont pas opposés au principe de déployer des mesures qui vont au-delà des exigences réglementaires au sein de leur entreprise, mais ils ne peuvent incarner la « Parité » en personne, et n'ont pas de professionnels suffisamment engagés en interne pour les accompagner à porter le projet de parité.

Les bénéfices engendrés par la pluralité de ses salariés, notamment en termes de performance et de leadership, devraient convaincre les entreprises d'agir en faveur de la parité.

6.1.2. Le guide AFNOR de l'égalité : une revue des bonnes pratiques

Le référentiel AFNOR SPEC X30-020 publié en juin 2021 se présente comme un « document de référence normatif français qui vise à fournir des lignes directrices et des recommandations concrètes à toutes les organisations, publiques comme privées, dans le but de les encourager à faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes dans leur fonctionnement et leurs activités. Ce référentiel s'inscrit plus largement dans le projet, porté par la France, de proposer la création de la première norme internationale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ».

Ainsi, a minima, l'entreprise peut notamment vérifier qu'elle remplit les neuf points suivants et qu'elle :

1. *démontre son engagement au travers d'une politique égalité revue annuellement et communiquée aux parties prenantes ;*
2. *alloue et utilise des ressources financières et humaines pour la mise en application de la politique égalité et du plan d'action associé ;*
3. *conserve une trace de la mise en œuvre des décisions liées à l'égalité entre les femmes et les hommes et effectue une revue périodique des processus de gouvernance de l'organisation, les évalue, puis ajuste les processus en fonction du résultat des revues et communique les changements à l'ensemble de l'organisation ;*
4. *met en place des indicateurs sur l'égalité entre les femmes et les hommes pour alimenter la revue périodique et les orientations stratégiques de l'organisation.*
5. *maintient des liens avec les collaborateurs et collaboratrices en congé parental ;*
6. *encourage les autres organisations intervenant dans sa sphère d'influence à respecter des relations et conditions de travail responsables sur les questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes ;*
7. *soutient la mixité des métiers en accompagnant, dans le cadre d'orientation ou de reconversion professionnelle, les personnes souhaitant s'orienter vers des métiers pour lesquelles la mixité n'est pas représentée ;*

La communication de l'entreprise est à l'image de sa culture interne. À cet égard, pour éviter de reproduire les biais propre à notre secteur, il convient que l'organisation :

8. *veille à l'usage de la féminisation ou la masculinisation des noms des métiers et des fonctions au sein de son organisation et lutte contre les représentations stéréotypées dans les textes et images ;*
9. *garantisse la diversité et la mixité dans ses supports de communication et la parité entre les intervenantes et les intervenants.*

Et en définitive, s'assure que les relations et conditions de travail sont conformes à la législation et la réglementation

6.2. Les facteurs clés de succès et les freins identifiés lors de nos interviews

Pour les dirigeants interviewés, il est clair que les femmes ont pleinement leur place dans les instances dirigeantes et leur intégration favorise une meilleure performance. Mais comment faire évoluer leurs places dans les organisations ? Les pistes de réflexion offertes par nos interviewés sont nombreuses.

Pour chaque frein, nous vous présentons le facteur clé de succès identifié lors de nos interviews avec les dirigeants immobiliers et prenons exemple sur ce qui fonctionne dans d'autres secteurs d'activités, ainsi qu'à l'étranger.

6.2.1. Le partage des tâches domestiques : le recul qu'a imposé la crise sanitaire

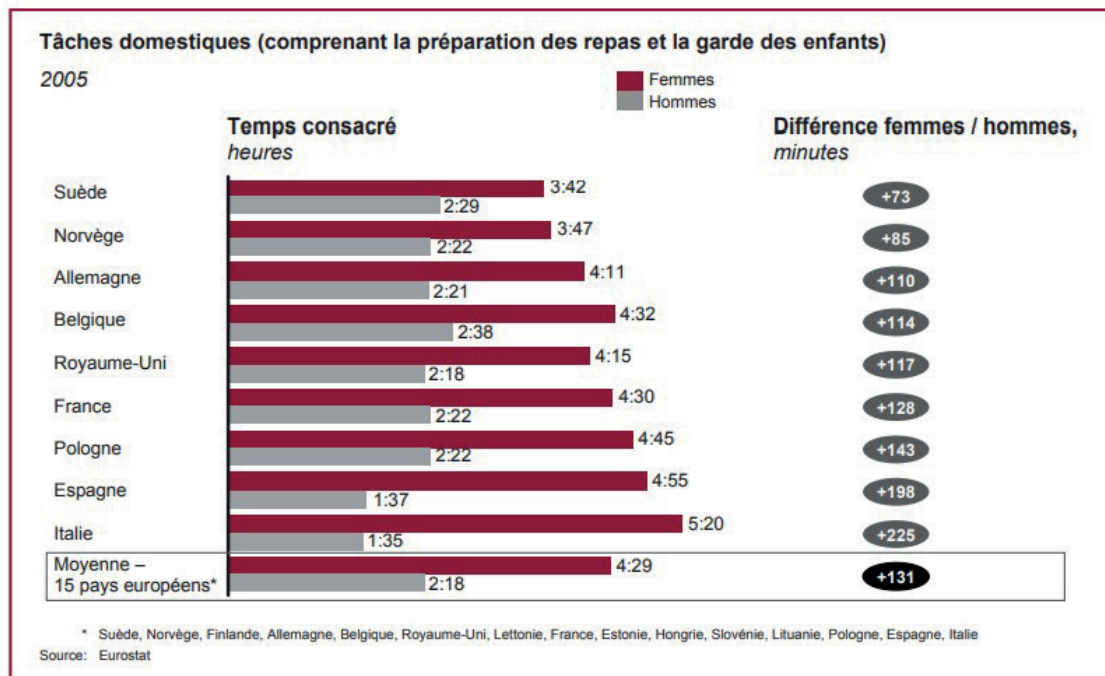
Une dirigeante interviewée nous a longuement parlé du partage des responsabilités au sein de la cellule familiale, invitant les professionnels de l'immobilier, homme et femmes, à assumer équitablement la charge mentale induite par la gestion familiale. Mener deux carrières au sein du même foyer devient la norme en France. Selon elle, il revient aux femmes de davantage déléguer et renoncer au fait que tout puisse être parfait et aux hommes d'identifier eux-mêmes les tâches à mener à bien.

Les hommes européens passent moitié moins de temps aux tâches ménagères quotidiennes que les femmes européennes, qui y consacrent en moyenne 4 heures 29⁴². Les confinements récents liés au Covid-19 ont accru ces inégalités familiales, notamment grâce au recours au télétravail des femmes qui, sur décision familiale, ont parfois renoncé aux gardes d'enfants et aux aides ménagères extérieures. Pour ces femmes, nombreux sont les dirigeants interrogés à s'inquiéter du maintien d'un équilibre professionnel et familial. Par ailleurs, la cellule familiale au travers des générations

successives ayant sensiblement évolué au cours des dernières décennies, les Baby-Boomers, hommes et femmes confondus, s'avèrent moins enclins à « cuisiner des confitures pendant les vacances scolaires » durant leur retraite. En effet, ces grands-parents 2.0, qui pour certains travaillent encore, profitent pleinement de leurs loisirs et voyagent. D'ailleurs, les relations humaines avec leurs petits-enfants, imposées en visioconférence durant le confinement, ont grandement évolué. Ils ne ressemblent plus à l'image que l'on a pu se faire des grands-parents nés au début du vingtième siècle, en perpétuelle assistance des parents surchargés qu'eux-mêmes étaient.

C'est pourquoi les pouvoirs publics français auraient grand intérêt à **renforcer leur politique égalitariste sur les lieux de travail et à développer davantage d'aides** (plus d'infrastructures de berceaux et de garde d'enfants, adaptation des politiques fiscales et des budgets octroyés aux familles) offrant le socle indispensable à l'équilibre entre les vies professionnelle et familiale de chacun.

Les femmes consacrent deux fois plus de temps par jour que les hommes aux tâches domestiques en Europe



⁴² Women Matter, McKinsey & Company, données OCDE & Eurostat (2007)

6.2.2. Un leadership féminin minimisé

Une grande partie des dirigeants interviewés confirment les points suivants :

Le premier frein est clairement apparenté à l'image même de la performance. En effet, nombreux sont les professionnels qui adoptent un modèle de performance qualifié d'« **Anytime Anywhere** ». Cette interprétation de la performance est probablement liée au modèle de l'entreprise et à son management interne. En effet, le modèle d'entreprise le plus répandu en France et en Europe, quel que soit le secteur d'activité, a historiquement été façonné par et pour les hommes. Les conditions nécessaires à la parité entre femmes et hommes ne sont de facto pas rassemblées, accentuant la perception du plafond de verre alors difficilement franchissable.

À l'heure actuelle, l'entreprise réclame à ses salariés un leadership fort et une disponibilité à la fois géographique et temporelle. Si la linéarité de carrière d'un homme sert de base de calcul à la performance en entreprise, il est évident qu'une femme devra renoncer ou se verra exclue d'une certaine progression dans l'entreprise, le spectre de la maternité impactant toute possibilité d'une carrière linéaire comme détaillé dans les chapitres précédents.

Nombreuses sont les entreprises à minimiser les qualités du leadership au féminin. Une des dirigeantes interrogées met en valeur l'approche collective et le retour au calme induit par le management féminin.

6.2.3. Face à la prédominance masculine en milieu professionnel, l'ambition des femmes est trop souvent autocensurée : des biais éducatifs et culturels profonds

Le rapport « **ambition-compétences** » est un frein limitant chez les femmes ; croire en sa légitimité, affirmer son talent, créer ses opportunités de carrière et démontrer sa performance sont quatre éléments clefs sur lesquels les femmes doivent progresser.

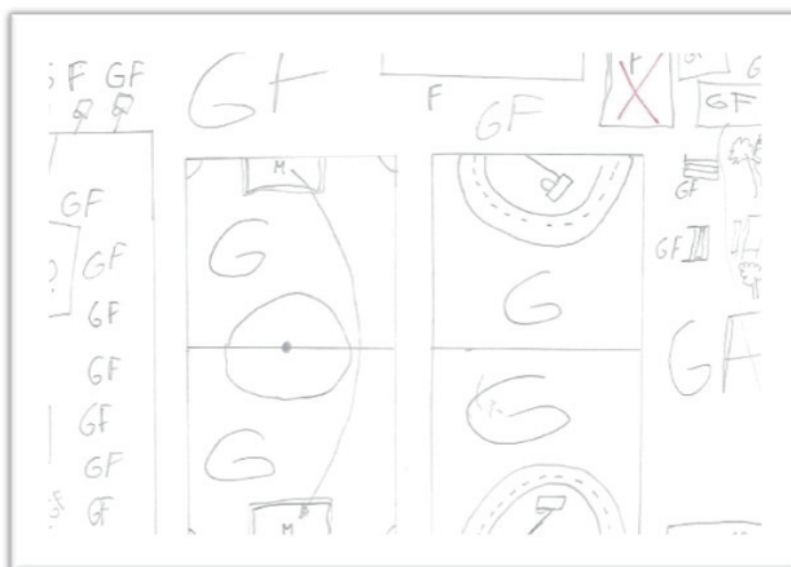
Plusieurs interviewés, dont un cabinet de recrutement spécialisé dans le secteur immobilier, soulignent le décalage de confiance en soi entre les candidats hommes et femmes lors des phases de recrutement.

Trouvant son origine dans l'éducation - les petites filles doivent rester sagement à leur place, tandis qu'il est naturel pour leurs frères d'être dynamiques et de prendre des risques - les femmes sont généralement victimes du « syndrome de l'imposteur ». Hommes et femmes doivent définir un nouveau terrain d'entente en entreprise, propice à la communication de leurs performances respectives et à une autopromotion à la fois décomplexée et bienveillante.

Tous les interviewés constatent les biais éducatifs et culturels profonds, qui commencent dès l'enfance, comme le montre la récente étude de la docteure en géographie du genre Edith Maruéjols-Benoît⁴³ pour laquelle « *l'aménagement de la cour d'école participe à la ségrégation entre les garçons et les filles* ». Forte de ce constat, elle accompagne les collectivités publiques à promouvoir l'égalité par davantage d'aménagement non genrés car « *les filles - et les enfants non 'conformes' - ne se sentent pas légitimes à occuper l'espace dans une cour de récréation* ». Une enquête réalisée en 2003 auprès d'étudiants de MBA aux Etats-Unis a démontré que « *70% des hommes interrogés s'estimaient meilleurs que leurs collègues, tandis que 70% des femmes interrogées s'estimaient être aussi performantes que leurs collègues* »⁴⁴.

⁴³ « *Mixité, égalité et genre dans les espaces du loisir des jeunes : pertinence d'un paradigme féministe* », thèse menée en France, par le Dr. Edith Maruéjols-Benoît, avec l'association Genre et Ville et l'AROBÉ - Atelier de Recherche OBServatoire Egalité https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01131575/file/These_Edith_MARUEJOLS_BENOIT.pdf

⁴⁴ « *More women at the top : The impact of Gender roles and leadership style* », Alice H. Eagly. In U. Pasero (Ed.), Gender: From costs to benefits. Opladen. Wiesbaden, Germany : Westdeutscher Verlag (2003)



La cour de récréation dessinée par un élève du collège Edouard Vaillant à Bordeaux (« G » pour garçons, « F » pour filles).⁴⁵

6.2.4. Un vivier limité, voire très limité pour certaines professions

La promotion des métiers de l'immobilier, particulièrement ceux issus des filières techniques, auprès des jeunes générations, permet de constituer des viviers qui offriront la possibilité de constituer des équipes paritaires. À cet égard, l'engagement des entreprises au sein des établissements du secondaire et de l'enseignement supérieur est indispensable. Cette implication peut se traduire au travers de partenariats avec les établissements pour relayer des offres de stages, notamment aux élèves de 3^e, par une meilleure sensibilisation aux métiers de l'immobilier lors des journées portes ouvertes, ou une immersion terrain. Ces actions sont des exemples cités par plusieurs entreprises interrogées pour promouvoir les métiers de l'immobilier.

Adapter le discours aux variétés de profils d'étudiants est une des clefs du succès à l'attractivité de la profession. À ce titre, l'Observatoire à l'Égalité des Chances, lors de sa dixième assemblée générale en 2021, a démontré qu'il valait mieux mettre en valeur l'**usage** pour attirer les jeunes filles aux métiers scientifiques et techniques, plutôt que de mettre l'accent sur la **technicité** du métier - ce qui répond davantage aux motivations des jeunes hommes.

Comme le rappelle à juste titre l'une des dirigeantes interviewées, une décennie est nécessaire pour renouveler le vivier d'une génération de hauts potentiels.

6.2.5. Des quotas pour avancer vers davantage de performance

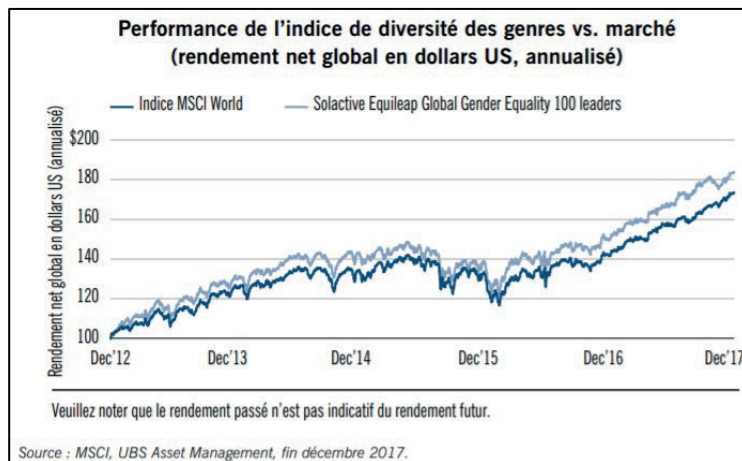
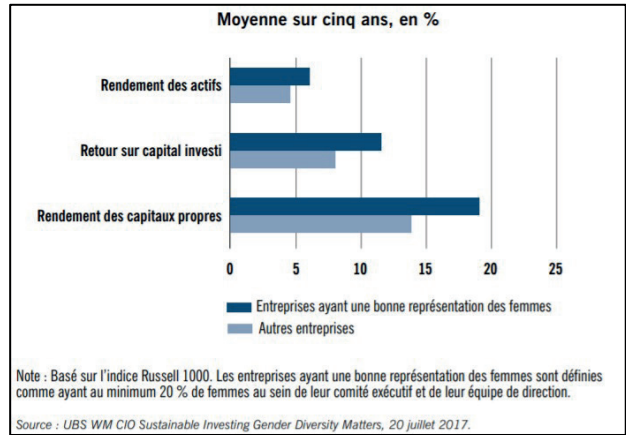
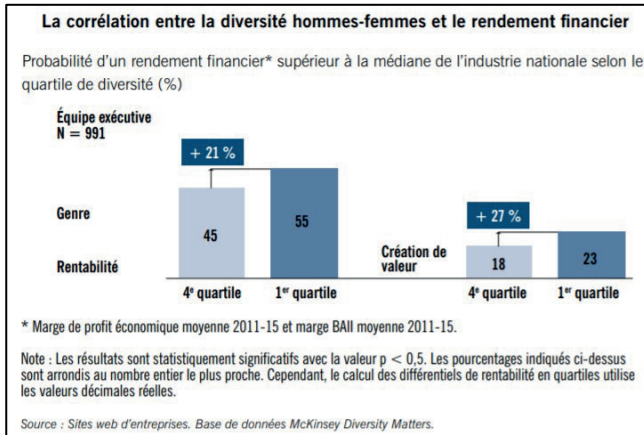
Plusieurs interviewés soulignent que si les dirigeants persistent dans leur attentisme, le risque serait que le législateur impose brutalement des quotas et un calendrier. Ces derniers seraient intenable car les entreprises ne seraient pas prêtes et l'intégration de davantage de femmes dans les comités de direction serait alors accueillie de façon délétaire.

Certains interviewés admettent que, tout comme la prise de conscience relative au développement durable

dans les affaires immobilières à la fin des années 2000, la place des femmes dans la société est en train de devenir un thème de plus en plus central. L'optimisme nous pousse à croire qu'à l'instar de l'écologie, la promotion de la parité, trop souvent traitée sous son aspect marketing, deviendra évidente pour les nouvelles générations qui la réclament lors de leurs recrutements comme nous l'ont confirmé certains dirigeants interviewés dans l'étude du Cercle des femmes de l'immobilier.

⁴⁵ Représentation issue d'un article disponible sur le site de l'association Genre et Ville, présentant la thèse du Dr. Edith Maruéjols-Benoît

Les études concordent : la performance des équipes mixtes est nettement supérieure à celle des équipes masculines. Le monde de la finance est précurseur sur ce thème et étudie de près les performances additionnelles engendrées par la parité. Dans la mesure où un conseil d'administration intégrant au moins une femme en son sein réduit le risque de faillite de 20%, et ce, quel que soit le secteur ou la taille de l'entreprise, et que cette tendance s'accroît en présence de davantage de femmes⁴⁶, certains fonds d'investissements dédient dorénavant des compartiments basés sur le genre.



Michel Landel, Directeur Général du Groupe SODEXO, partage son retour d'expérience positif dans la préface du livre de Marie-Christine Mahéas :

« La mixité, c'est avant tout une question de performance ! Depuis plusieurs années, la mixité hommes-femmes est devenue un enjeu stratégique dans des entreprises de plus en plus nombreuses. Pour autant, malgré ces efforts, les chiffres ne sont pas encore au rendez-vous et le fameux plafond de verre ne semble pas prêt à céder. Je fais partie de ceux qui sont intimement persuadés que les enjeux liés à la mixité sont plus qu'un impératif moral et qu'une « affaire de femmes ». À mes yeux, la mixité est un puissant levier de performance, d'innovation et d'efficacité pour les organisations quelles qu'elles soient. (...) On comprend pourquoi il est déraisonnable de se priver des talents et des regards féminins. Actuellement, le comité exécutif de Sodexo compte 43 % de femmes et je vois que, grâce à cette mixité, nous bénéficions d'une plus grande pluralité de points de vue et d'un meilleur esprit critique. »⁴⁷

⁴⁶ Etude menée par Leeds University Business School (2015)

⁴⁷ *Mixité, quand les hommes s'engagent*, sous la direction de Marie-Christine Mahéas, éditions Eyrolles (2015)

6.2.6. Maternité et parentalité : des effets contraires

« *La parité ? Nous n'attendons pas plus... Mais nous n'attendons pas moins*⁴⁸ ».

La différence moyenne de **rémunération - à compétences égales** - entre hommes et femmes atteint 15%⁴⁹, selon la Commission européenne.

L'attribution légitime de promotion ou de prime, en dépit d'un congé maternité au cours de l'exercice, pourrait être revue au sein des directions générales des sociétés de notre secteur. À ce jour, il apparaît au cours des interviews que nous avons menées qu'il n'y a pas de règle en la matière et que le mode de calcul de la revue salariale comme des primes est propre à chaque entreprise.

En la matière, les dirigeants interviewés par le Cercle des femmes de l'immobilier ont **défendu des stratégies salariales assez diverses**. En effet, alors que certaines entreprises justifient le gel de toute gratification annuelle de la salariée du fait de son absence de quelques mois pour cause de maternité, d'autres vont octroyer un bonus complet déterminé sur la base des résultats de l'exercice, avec bienveillance et reconnaissance pour le travail réalisé.

En France, le **congé paternité** - également appelé congé du deuxième parent - s'est allongé au 1er juillet 2021, passant de 14 à 25 jours calendaires. Ce progrès social peut rendre fiers les Français et les Françaises en comparaison d'autres pays, comme les États-Unis par exemple, qui ne garantissent pas de congés maternité rémunérés - même partiellement - et dans lesquels, pour pouvoir bénéficier d'un congé sans solde de 12 semaines, il faut avoir travaillé les 12 mois précédents l'accouchement dans une entreprise d'au moins 50 salariés. Ainsi, 1 mère américaine sur 4 retourne travailler 15 jours après avoir accouché.

Dès à présent, les dirigeants de l'industrie immobilière devraient se saisir de l'application de ce nouveau congé

paternité offert par la législation française. Ce nouveau pas en avant engendrera davantage de compréhension et d'empathie entre collègues, et ce, peu importe leurs sexes.

Quelques interviewés nous indiquent avoir incité leurs collègues à profiter de cette opportunité et de montrer l'exemple.

Les interruptions de parcours peuvent être légitimes. Afin de prévenir tout désengagement des salariés, il revient aux ressources humaines de préparer les demandes de suspension temporaire de carrière et d'en assurer une meilleure gestion au sein de l'entreprise. Selon une étude de Harvard Business Review⁵⁰, 37% des femmes diplômées de l'enseignement supérieur ont volontairement arrêté de travailler et mis entre parenthèses leur carrière (contre 24% pour les hommes). Cela s'explique essentiellement par le besoin de temps pour s'occuper de leurs familles (i.e. enfants ou un autre membre de la famille) ou du fait d'une insatisfaction au travail et du sentiment de stagner. La difficulté réside dans le retour à l'emploi de ces professionnelles en « opt-out » : seules les ¼ parviendront à retrouver un poste, dont seulement 40% à temps plein.

Comme le pressentent de nombreux interviewés, homme ou femme, à présent, **chaque nouveau parent s'absentera pour accueillir son enfant pendant plusieurs semaines**. Les dirigeants, avec le concours de leur direction des ressources humaines, pourraient s'attacher à accueillir positivement ces absences, nécessaires à l'équilibre des salariés parents. En faisant preuve de compréhension et d'humanité, les entreprises tiendront ainsi mieux leurs promesses et protégeront davantage leur vivier de talents, notamment féminin, au fur et à mesure des années.

⁴⁸ Interviewé (2021)

⁴⁹ Report on Equality between women and men, données 2004, Commission Européenne (2006)

⁵⁰ The hidden brain drain – Off ramps and on ramps in women's career, Harvard Business Review (2005)

6.3. Les leviers en faveur de la parité identifiés lors de nos interviews

6.3.1. Pistes d'amélioration

L'état des lieux précédemment présenté par les dirigeants de l'immobilier interviewés par le Cercle des femmes de l'immobilier a permis de dresser la liste de plusieurs pistes d'amélioration.

Ces principales pistes évoquées lors des interviews sont regroupées en quatre catégories.

Ces quatre axes majeurs servent de grille de lecture de la charte Parité du Cercle des femmes de l'immobilier.

I. Renforcer la parité

a. Nous avons constaté que plus les entreprises étaient engagées en faveur de la parité, plus la démarche était structurée en interne. Ainsi, nous préconisons aux entreprises volontaires de définir une politique de parité, à communiquer aux employés, clients, et parties prenantes et qui adresse notamment les sujets de recrutement et de rétention des talents.

b. De nombreux dirigeants ont exprimé l'importance de l'exemplarité en matière de parité. Communiquer et sensibiliser les managers et les prestataires de recrutement pour une meilleure implication des hommes et des femmes dans la politique de parité est essentiel.

c. À compétences égales, il peut être opportun de féminiser une équipe de développement ou masculiniser une équipe de communication. Prioriser toute candidature de sexe sousreprésenté vers un poste où la mixité est déséquilibrée, et à compétences égales, favorisera l'action collective et la bienveillance au sein des équipes.

II. Garantir l'égalité salariale

a. Fixer la rémunération objectivement, sans tenir compte du sexe et du salaire du collaborateur peut accompagner l'accélération de carrières. Les biais cognitifs et le rapport « compétences – ambition » sont des freins ressentis au moment de l'embauche des femmes ; afficher le salaire prévu permettrait de limiter cet écueil.

b. A l'instar des politiques internes en matière de parité, les entreprises affichant la meilleure représentativité homme-femme ont engagé et publié des études chiffrées annuelles sur les niveaux de rémunérations pour atténuer les éventuels écarts, via l'Index Egalité femmes-hommes.

c. L'étude menée par le Cercle des femmes de l'immobilier démontre l'importance de la mobilité socio-professionnelle et la nécessité de mettre les femmes en situation de réussite. Cela se traduit de plusieurs manières : en incitant les femmes à s'engager dans les réseaux de l'entreprise et les réseaux professionnels pour favoriser leur employabilité ; en favorisant le mentoring interne ; en ouvrant un plan de formation ou de coaching aux cadres identifiés ; enfin, en prêtant une attention toute particulière aux cycles différenciés de carrière liés à la maternité et en encourageant la prise de congé du deuxième parent.

III. Avoir des objectifs mesurables

a. Comme toute stratégie d'entreprise, la politique en faveur de l'égalité hommes-femme d'une entreprise doit être assortie de KPI. Ainsi, mesurer les embauches et les promotions par genre, par niveau de responsabilité, par type de fonction, permettra de dresser des constats objectifs.

b. En matière de recrutement, chaque entreprise peut s'imposer de lutter contre l'embauche de « clones » de même sexe, issus de mêmes écoles ou milieux socioculturels.

c. Pour chaque poste proposé par un chasseur de têtes, exiger contractuellement qu'il fasse ses meilleurs efforts pour atteindre près d'un tiers de candidates par short-list d'ici 2025, et en ne se permettant pas de clore une short-list sans avoir rempli ce critère.

d. La rétention des talents et l'engagement salarial ne peuvent passer que par de bonnes conditions de travail et d'emploi. Leurs mesures permettront les actions correctives si nécessaires, ou au contraire une communication marquée accentuant la marque employeur et le sentiment d'appartenance au sein des équipes.

e. Responsable de sa propre performance en la matière, l'entreprise doit s'imposer d'agir avec sincérité et transparence.

IV. Œuvrer en faveur de la visibilité des femmes

Pour accroître la visibilité des femmes dans la sphère immobilière, il faut mettre en place des actions concrètes pour la leur garantir. L'impulsion donnée par le mouvement #JamaisSansElles met en lumière l'absence régulière de femmes dans les conférences. En anticipant comment réagir en cas d'absence d'oratrices, les organisateurs ne manqueront plus de solliciter davantage de femmes pour partager leur vision de l'immobilier.

6.3.2. À l'heure de l'engagement, quelques bonnes pratiques

Chacun des dirigeants interrogés a démontré son engagement envers la parité. Certains d'entre eux ont déjà enclenché des programmes de sensibilisation et de responsabilisation des équipes, partageant ainsi leurs retours d'expérience et présentant certaines évolutions nécessaires. Le Cercle des femmes de l'immobilier remercie chaque dirigeant de cette étude pour son action envers la cause des femmes dans les professions immobilières.

Un échantillon des meilleures pratiques présentées par les dirigeants immobiliers interrogés sont recensées ci-après :

I. #JamaisSansElles, BNP Paribas et BNP Paribas Immobilier

Depuis 2019, sous l'impulsion de Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur Directeur Général, le groupe BNP Paribas, dont sa filiale BNP Paribas Immobilier, s'est engagé auprès de l'association #JamaisSansElles et a signé une charte d'entreprise ambitieuse et volontaire.

Ainsi, « les membres du Comité Exécutif de BNP Paribas s'engagent individuellement à ne plus participer à aucune manifestation publique ou événement médiatique où seraient débattus, commentés ou jugés des sujets d'intérêt commun, sociétaux, politiques, économiques, et qui ne compterait aucune femme parmi de multiples intervenants. En pratique, la prise de parole des signataires de la Charte, lors de tribunes, tables rondes, panels ouverts au public ou participation à des jurys, comptant au moins trois intervenants, doit inclure la présence d'au moins une femme. Cet engagement vaut à la fois pour les événements internes et externes à l'entreprise. »

À cela s'ajoute un plan d'action en faveur de la mixité en trois points. BNP Paribas s'engage :

- *Pour la mixité des métiers ;*
- *Pour une gouvernance partagée ;*
- *Pour une économie plus inclusive.*

II. Boost, CBRE

En 2020, CBRE a annoncé le lancement de Boost, programme interne accélérateur de carrières pour les hauts potentiels. À l'issue d'une première promotion féminine en 2020 et dans le but d'anticiper les questions de parité, la seconde promotion 2021 est donc mixte.

« Si l'idée de cette formation est initialement venue de réflexions autour de la parité et de la carrière des femmes dans l'entreprise, il nous est apparu essentiel de la positionner d'emblée d'une part dans une démarche plus globale de parité, et d'autre part dans une logique d'inclusion. Je suis convaincu que toute la richesse de l'entreprise vient de la complémentarité de ses talents, qui doit se retrouver aussi bien au niveau des managers qu'au sein du comité de direction », explique Fabrice Allouche, Président de CBRE France⁵¹.

III. Be You at URW, Unibail Rodamco Westfield

De manière à incarner sa raison d'être « Reinvent Being Together », URW a développé un programme basé sur la diversité et l'inclusion de chaque collaborateur. Jean-Marie Tritant et ses équipes ont conçu le programme Be You at URW autour de quatre axes principaux :

- Leadership & engagement : Responsabilisation des équipes de la direction générale et des managers avec des objectifs clairs de diversité et d'inclusion inclus dans les évaluations annuelles de performance.
- Politiques d'inclusion & performance : Mise en œuvre de plans d'action clairs et d'objectifs mesurables pour promouvoir un meilleur équilibre notamment dans les postes de haut niveau et lutter contre la sous-représentation à tous les échelons.

- Culture & engagement des collaborateurs : Soutien des réseaux de collaborateurs « Be You at URW » pour échanger sur les progrès et construire des plans d'actions ambitieux.
- Développement des collaborateurs & formation : Intégration des bonnes pratiques en matière de Diversité et Inclusion dans les parcours de formation et les programmes de développement des talents, comprenant notamment des formations sur les biais inconscients pour tous les collaborateurs.

En mars 2021, le Directoire et le Comité Exécutif ont signé la charte interne «Be You at URW» en faveur de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité au sein du groupe. Un des principaux engagements prévus dans cette charte est qu'au moins 40% des postes de direction soient occupés par des femmes d'ici 2025, et est complété par une volonté d'égalité salariale entre hommes et femmes (Gender Pay Gap).

IV. #ParentalAct, Groupe Duval

Précurseur, le Groupe Duval est signataire du #ParentalAct. Créé en 2019, le #ParentalAct est un dispositif basé sur l'engagement de l'entreprise d'offrir au second parent, quel que soit son sexe et son statut, un congé « deuxième parent » d'un mois rémunéré à 100%.

Vecteur d'égalité entre homme et femme, le délai de quatre semaines de congé deuxième parent est considéré par les 434 entreprises signataires comme étant la durée minimale pour accueillir un enfant et ancrer des habitudes familiales équilibrées et équitables.

⁵¹ Esteval.fr, article du 4 février 2020

V. Job Shadowing – Women in Finance, AEW Ciloger

AEW Ciloger a choisi le mentoring pour accompagner les femmes dans les métiers de la finance. L'objectif du programme « Job Shadowing – Women in Finance » est de permettre des rencontres entre collaboratrices du groupe et des étudiantes d'écoles et d'universités identifiées par AEW Ciloger. Ces échanges permettent alors de présenter les métiers du trade, finance, gestion des risques, de portefeuilles ou de data, la vie au sein de l'entreprise et les parcours de leurs « marraines ».

AEW Ciloger et sa maison-mère Natixis ont pris d'importants engagements en matière de parité et d'inclusion. D'ici 2024, le groupe devra, notamment, compter au moins 40% de femmes dans l'ensemble des cercles de leadership.

VI. RiiSE, AccorHotels

Capitalisant sur le succès de son premier programme paritaire intitulé WAAG – « Women At AccorHotels Generation » lancé six plus tôt, AccorHotels réitère en 2018 son engagement en faveur de la parité et de la diversité avec RiiSE.

RiiSE est un réseau d'hommes et de femmes, basé sur l'intégration intergénérationnelle, grâce à un programme de mentoring dédié à la promotion des talents notamment féminins à des postes à responsabilité et à la lutte contre tout type de discrimination.

« La diversité constitue un puissant levier de performance collective : il est important d'impliquer les hommes, les femmes, les managers au plus haut niveau, dans une logique d'exemplarité. Promouvoir la mixité est un devoir qui nous incombe à toutes et tous, sans distinction », explique Maud Bailly, Chief Digital Officer AccorHotels et co-ambassadrice du réseau RiiSE.

L'engagement de RiiSE est complété par le programme #HeForShe des Nations Unies. Poursuivant sa courbe de progression en matière d'égalité salariale et de représentativité féminine, AccorHotels s'engageait déjà en 2018 à avoir plus de 35% de femmes Directrices d'hôtels parmi son réseau de 4 600 hôtels d'ici 2020. Objectif atteint !

« Baker McKenzie est le premier cabinet d'avocats international à avoir nommé à sa tête une femme, Christine Lagarde, en 1999. Quinze ans plus tôt, c'est une autre femme, Monique Nion, qui dirigeait le cabinet de Paris. La diversité est depuis longtemps au cœur de notre stratégie et aujourd'hui, 35% de nos associés en France sont des femmes, contre 20% en moyenne dans les autres cabinets. Nous sommes résolus à poursuivre nos efforts vers la parité. Au niveau mondial, le cabinet s'est fixé l'objectif de « 40:40:20 » visant à ce que tous les postes à responsabilité soient occupés, d'ici 2025, par 40% d'hommes, 40% de femmes, laissant une part flexible de 20%. »

« La diversité est au cœur de notre stratégie » Eric Lasry, Baker McKenzie – Forbes (8 juillet 2021)

6.3.3. La Charte Parité

Une fois le constat des éléments de blocage établi et les pistes d'amélioration identifiées, nous avons souhaité participer concrètement à l'amélioration de la situation.

Le principe d'une charte professionnelle, rédigée et mise en œuvre par des pairs, nous est apparue comme l'outil le plus pertinent pour notre secteur qui a vraisemblablement atteint une maturité suffisante pour adhérer à une démarche de ce type.

Dans le cadre des politiques RSE que les entreprises doivent mettre en œuvre, le sujet de la diversité - qui englobe celui de la parité - devient prégnant, raison pour laquelle les entreprises sont désormais plus enclines à entreprendre des démarches actives au service de l'égalité. Enfin, la parité rejoint également des sujets relatifs à la qualité de vie au travail ainsi qu'à l'amélioration de l'agilité des équipes et du management, autres éléments essentiels de la politique RSE des entreprises.

Inspirée par les chartes existantes du monde de la finance et du Private Equity, pourquoi l'industrie immobilière ne pourrait-elle pas en faire autant ?

Certains acteurs du secteur sont déjà fortement impliqués au travers de chartes sur la diversité⁵² ; d'autres chartes plus spécifiques à la problématique de la parité existent et sont signées par des leaders de leur marché respectif⁵³.

À titre d'exemple, Unibail, Covivio ou encore Fayat sont signataires de la charte diversité (charte-diversité.com), comme près de 3881 autres entreprises œuvrant dans tous les secteurs d'activité. Ce sujet est devenu une préoccupation centrale pour les salariés qui considèrent à 89% que l'égalité des chances en entreprise est un sujet prioritaire ou important pour eux-mêmes.

Fortes de ces constats, le projet de déployer une charte commune au secteur immobilier s'est imposé. Cette Charte Parité a pour vocation principale de donner un cadre et d'accompagner les acteurs du secteur qui souhaitent faire progresser la parité dans leurs équipes.

Nous avons identifié plusieurs mesures qui paraissent atteignables – car déjà atteintes par de nombreux acteurs – volontaristes et réalistes, afin d'atteindre les objectifs fixés.

Dans le cadre de notre démarche, nous avons testé auprès des dirigeants interrogés, nos premières intentions en termes d'engagements et de mesures. Ces entretiens nous ont permis d'affiner, voire de corriger certains objectifs, qui s'étaient avérés parfois trop ambitieux, parfois en-deçà de ceux déjà réalisés.

Les entretiens nous ont également permis de regrouper les mesures identifiées selon 4 grands thèmes. Afin de permettre à chaque entreprise de prendre des engagements réalistes et en ligne avec les particularités de ses métiers et de sa culture, chaque signataire devra s'engager à respecter a minima 2 engagements par critère de la Charte Parité, mais pas obligatoirement la totalité.

⁵² Charte de la Diversité, 3 884 signataires, <https://www.charte-diversite.com>

⁵³ Charte France Invest pour la Parité, 255 signataires, <https://www.franceinvest.eu/signataires-de-la-charte>

Charte de parité pour les conférences scientifiques, SNF, <https://www.sfnnet.fr/charte-de-parite-pour-les-conferences-scientifiques>

Afin de s'assurer que la Charte Parité ne reste pas lettre morte après sa signature, un comité diversifié est chargé de suivre les indicateurs mesurables de la charte et revoir ses objectifs au fil du temps afin de rester cohérents avec ses ambitions initiales. Le retour d'expérience des signataires sur la mise en œuvre de la charte sera essentiel, ainsi, certains d'entre eux seront invités à participer à ce comité.

La Charte Parité jointe détaille l'ensemble des engagements prévus, la composition du comité de suivi, ainsi que les ambitions temporelles de cette dernière.

Nous remercions l'ensemble des entreprises et dirigeants qui ont accepté de se livrer à l'exercice, pour le temps qu'elles et ils nous ont consacré et pour leur aide précieuse dans l'élaboration de la Charte Parité :



AccorHotels - Maud Bailly et Julien Cartigny
AEW Ciloger - Isabelle Rossignol
Amundi - Marc Bertrand
Baker & McKensie - Virginie Louvigné et Eric Lasry
BNP - Emmanuelle Bons-Barreau
BNP Real Estate - Thierry Laroue-Pont et Bertrand Sannier
Bouygues Immobilier - Sabine Bourrut-Lacouture Lépine
CBRE - Fabrice Allouche
Cushman et Wakefield - Barbara Koreniouguine et Benoît Choyer
Egon Zender - Clarisse Toutée
Gecina - Meka Brunel
Groupe Duval - Pauline Duval
Hausmann ES - Nathanaël Trouiller et Magali Déroulède
Icade - Olivier Wigniolle et Marianne de Battisti
JLL - Charles Boudet
La Française - Philippe Depoux
Nexity - Véronique Bédague
Russell Reynolds - Xavier d'Aumale
UWR - Astrid Panossian
Conseil écoles supérieures - ex-ESTP - Florence Darmon

Ainsi que nos partenaires :

Business Immo - Sandra Roumi
KMPG - Regis Chemouny
RX France - Maud Chevalier
PROPLINK – Alexandra Emery
Ikigai - Géraldine Milanesi
Bernadette Paboudjian

Et toutes les membres du Cercle des Femmes de l'Immobilier.



Nous espérons pouvoir ainsi contribuer à améliorer la parité dans notre secteur et à faire en sorte que celles et ceux qui construisent la ville de demain soient davantage à l'image de celles et ceux qui vont l'habiter.

Les autres cercles de femmes dans différents secteurs :

- **Alliance pour la mixité d'entreprise** : https://ame-association.fr/?page_id=4880
- **Les femmes des Zara** (Réseau des femmes dirigeantes du secteur de l'architecte, de la construction et du paysage) - <https://cercle-zaha.org/membres/>
- **Les femmes dirigeantes à la FFB** - <https://www.ffbatiment.fr/federation-francaise-du-batiment/le-batiment-et-vous/metiers/les-femmes-ont-toute-leur-place-dans-le-batiment.html>
- **Réseau WWIRE (World Women in Real Estate)** - <https://wwire.eu>
- **FINANCI'ELLES** (La fédération de réseaux de promotion de la mixité du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance) - <https://financielles.org/>
- **A3F, L'ASSOCIATION FRANCAISE DES FEMMES FISCALISTES** - <https://a3f.fr/fr/index.php>
- **FEMMES EXPERT COMPTABLES** (Les professionnelles de l'expertise comptable au service de la compétitivité et de la gouvernance des entreprises) - <http://www.femmes-experts-comptables.com/>
- **ASSOCIATION FRANCAISE DES FEMMES JURISTES** - La voix des femmes juristes de France - <http://www.affj.fr/>
- **FEMMES INGENIEURS** - <https://www.femmes-ingenieurs.org>
- **CERCLE INTER'ELLES** - Promouvoir les carrières au féminin et encourager la mixité dans les secteurs scientifiques et technologiques - <http://www.interelles.com/>
- **FEMMES & SCIENCES ASSOCIATIONS** - Promouvoir les sciences et techniques auprès des femmes, promouvoir les femmes dans les sciences et techniques - <http://www.femmesetsciences.fr/>
- **FEMMES & MATHEMATIQUES** - <https://femmes-et-maths.fr/>
- **ELLES BOUGENT** - Transmettre la passion, susciter des vocations - <http://www.ellesbougent.com/>
- **WiN France** - Le nucléaire au féminin - <http://www.win-france.org/>
- **WOMEN'S FORUM** - le forum propose de construire un futur prenant en considération la vision des femmes - <https://www.womens-forum.com/about/>
- **WOMEN CORPORATE DIRECTORS** - la plus grande organisation de membres et la plus grande communauté d'administratrices au monde - <https://www.womencorporatedirectors.org>
- **JFD CLUB** - Le club exclusif des femmes qui changent le monde - <https://joinjfd.fr/jfdclub/>
- **LED BY HER** - la première association en France à proposer une reconstruction professionnelle par l'entrepreneuriat aux femmes victimes de violences. - <https://ledbyher.org/>
- **GRANDES ECOLES AU FEMININ** - Le Groupe GEF réunit des représentants des associations d'anciens élèves de 10 grandes écoles - <https://www.grandesecolesaufeminin.fr/>
- **ELUES LOCALES** - Le premier réseau national des femmes élues pour renforcer son impact politique et partager son expérience du mandat local - <https://www.monmandatlocal.fr/elueslocales-a-propos/>
- **LE CLUB FEMMES FORUM – CLUB L** - <http://www.femmesforum.fr/>
- **ADMINISTRATION MODERNE** - Association Interministérielle des Femmes Hautes Fonctionnaires - <http://www.administrationmoderne.com/>
- **PRENONS LA UNE** - Association de femmes journalistes - <https://prenons-la-une.tumblr.com/>
- **GENERATION FEMMES D'INFLUENCE** - Promouvoir l'intégration des femmes dans l'aéronautique - <http://femmesdinfluence.fr/>
- **GIRLZ IN WEB** - Le Groupe GEF réunit des représentants des associations d'anciens élèves de 10 grandes écoles - <https://girlzinweb.com/>
- **MEDIA CLUB ELLES** - <http://www.mediaclub.fr/mediaclub-elles/presentation>
- **LES INTERNETTES** - <https://www.lesinternettes.com/>
- **WOMEN IN GAMES France** - <https://womeningamesfrance.org/>
- **DUCHESS France – métiers de la tech** - <https://www.duchess-france.org/bienvenue/>
- **E-MMA** - <https://www.e-mma.org/>
- **START HER** - L'entrepreneuriat tech se féminise! - <http://starther.org/>
- **FEMMES EN MOUVEMENT** - Les femmes dans la mobilité & la mobilité des femmes - <https://femmesenmouvement.fr/>
- **WOMEN AND VEHICULES IN EUROPE** - WAVE souhaite contribuer à faire connaître et promouvoir auprès des femmes la grande variété des métiers du secteur - <http://waveautos.com/>
- **SNCF AU FEMININ** - « LE RÉSEAU DES FEMMES ET DES HOMMES DU GROUPE SNCF ENGAGÉS POUR LA MIXITÉ » - <https://www.sncaufeminin.com/>
- **WISTA France** - Refléter la présence féminine dans le monde maritime - <https://www.wista.fr/>
- **ASSOCIATION FRANCAISE DES FEMMES PILOTES (AFFP)** - Promouvoir l'intégration des femmes dans l'aéronautique - <http://femmes-pilotes.com/>
- **LES PREMIERES** - réseau d'entrepreneures innovantes - <https://www.lespremieres.com/fr>
- **FORCEFEMMES** - <https://www.forcefemmes.com/>
- **Les femmes des territoires** - <https://femmesdesterritoires.fr/>
- **Action-elles – la femme d'entreprendre** - <https://actionelles.fr/>



Le Cercle
des Femmes
de l'Immobilier