



Baromètre sur la parité dans l'immobilier

**Vision croisée
d'hommes et de femmes**

kpmg.fr



Edito



Devenez ce que vous êtes...

Le sujet de la parité dans l'entreprise n'est pas nouveau. Les récentes dispositions législatives mettent l'accent sur les enjeux de la gouvernance et de la mesure des inégalités, notamment sur la rémunération.

Néanmoins, si les chiffres des différentes études INSEE et Eurostat sont encourageants, il n'en reste pas moins que des progrès restent à faire.

Ce première baromètre KPMG sur la parité dans l'industrie immobilière apporte un éclairage sur ce sujet de société et met l'accent sur ce secteur d'activité.

Les enjeux ne sont pas uniquement sociétaux, ils sont également économiques. La 4^e révolution industrielle impose à toute entreprise de revoir en profondeur son leadership pour maximiser sa performance et assurer une croissance durable. De plus, les millennials, la génération Y et demain la Gen Z, ont des attentes différentes. Selon de récentes études, les cinq métiers les plus pourvoyeurs d'emplois en 2022 seront des métiers fortement féminisés. Les femmes auraient des compétences plus adaptées dans une économie d'information, de technologie et de travail collaboratif.

L'homme occidental serait-il frappé d'une obsolescence programmée ? Qu'en sera-t-il dans l'industrie immobilière, dans laquelle nous ne trouvons aucune étude récente ? Pourquoi le pipeline de femmes talentueuses est-il insuffisant ?

Ce baromètre n'a pas vocation à répondre à toutes ces questions, mais il a le mérite de faire le point sur ces sujets.

Dans la continuité de ce baromètre, KPMG a souhaité fédérer les dirigeants de cette industrie avec la création d'un Think Tank sur la « gender diversity ». Ses principales missions seront les suivantes :

- analyser les raisons pour lesquelles il existe une sous-représentation féminine dans les organes de direction de cette industrie ;
- démontrer la contribution de la pensée féminine dans le fonctionnement des entreprises et la création de valeur ;
- animer des comités scientifiques, et des conférences ;
- publier des travaux de recherche ;
- mettre l'accent sur des parcours, des témoignages et des regards croisés ;
- être force de proposition auprès des instances dirigeantes ou des pouvoirs législatifs.

Le sujet n'est pas un sujet de femmes pour les femmes. Il nous concerne toutes et tous. Devenons enfin ce que nous sommes !

Régis Chemouny, FRICS

Associé KPMG

Responsable secteur Real Estate & Hotels



Avant-propos

La parité est souvent vue comme un **sujet isolé** - tout comme la question des inégalités et de la diversité. Il est vrai que dans l'imaginaire collectif, le récit de la parité s'est souvent construit contre la « domination masculine », comme une affaire de femmes où des « Boys Club » au féminin devaient entrer en lutte - pour reprendre l'expression contemporaine de la journaliste Emily Chang qui appelait récemment à la fin des Boy's Club de la Silicon Valley dans son livre « *Brotopia: Breaking Up the Boys' Club of Silicon Valley* ».

Il est vrai que le récit de la « classe de femmes » résonne encore - nous l'avons vu avec le mouvement #MeToo - comme un combat, loin d'être abouti, et issu de la philosophie des Lumières.

Mais il est encore plus vrai que se sentir féministe - osons le mot - c'est d'abord se sentir humaniste, et amoureux de la liberté humaine, de la liberté de chaque être humain, sans la moindre distinction.

C'est d'ailleurs le message des visions féminines de la société comme la Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne d'Olympe de Gouges en 1791, et de façon plus transgressive d'une Donna Haraway avec son « Manifeste du cyborg », figure hybride par laquelle elle invite à réconcilier féminisme et technique.

Ainsi, la **résistance des binarismes de genre** venant influencer notre lecture de la société et de ses organisations est-elle encore trop souvent le discours commun d'une Histoire masculine, occultant la deuxième « moitié du ciel ».

Et le travail, l'entreprise ne font pas exception alors qu'il faudrait certainement davantage voir la parité comme un équilibre, sous sa forme apaisée, celle d'une société harmonieuse et équitable.

La parité est avant tout un sujet politique au sens noble du terme, alors même que les entreprises résistent, retardent les échéances et subordonnent les décisions à des mesures législatives comme ce fut le cas pour la parité dans les conseils d'administration.

Chacune et chacun devrait s'interroger sur sa capacité à agir pour la liberté et l'égalité, la diversité et la parité, principes qui forment le terreau d'une culture moderne et tournée vers le progrès.

Laisser dans l'ombre la question de la parité, c'est empêcher non seulement l'appartenance à une culture forte, mais aussi se priver d'un gigantesque potentiel de talents. **L'interdisciplinarité et l'échange** rassemblent et donnent un sens à l'entreprise.

Aujourd'hui, c'est la conscience aigüe d'une génération de Millennials qui semble nous bousculer en venant nous rappeler qu'un leadership équitable n'est plus une préoccupation annexe de la transformation des entreprises, mais bien un élément déterminant des responsabilités managériales.

Alors, si parler de la parité en entreprise commence par la résolution de la question de l'égalité salariale « à travail égal, salaire égal », il devient urgent de changer de paradigme et de faire de « l'objet social de l'entreprise » une source d'amélioration de la performance et de la fidélisation des Talents de demain.

Cette transformation a pour condition la prise en charge par les dirigeants et les conseils d'administration, puis l'irrigation à tous les échelons.

Il s'agit de créer pour ce faire des outils - comme les baromètres - permettant de mesurer la place des femmes dans le monde de l'entreprise - de l'immobilier - et d'évaluer ainsi l'état de la conduite responsable de nos entreprises. Loin d'être simplement des grilles d'évaluation, ces outils permettent une meilleure compréhension des freins propres à chacun des secteurs afin de faire disparaître les plafonds de verre.

Pour le secteur immobilier, Zhang Xin, CEO de Soho China, qualifiée de « *the woman who built Beijing* » est un des exemples de réussite féminine salués en 2018. Cependant, l'évocation de la place éminente de certaines femmes dans ce secteur ne doit pas occulter le fait que la normalisation reste encore marginale en matière d'égalité femmes / hommes, au sein des métiers et des postes de direction.

Faire ce baromètre KPMG constitue une excellente initiative et vraisemblablement un premier pas. Le second, serait d'aller plus loin en faisant qu'un jour la question de la parité soit prise en charge dans toutes les entreprises et que soit mis fin à cette longue histoire d'inégalités et d'exceptions féminines.





Clara Gaymard
Co-Fondatrice - RAISE



Bernard Michel
Président Directeur Général -
VIPARIS

01

Parité : où en est l'industrie immobilière française ?

p. 10

02

Vers plus de diversité...

p. 22



Méthodologie

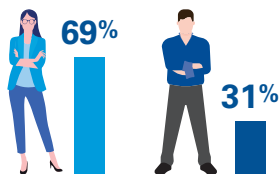
Ce premier baromètre s'appuie sur plusieurs sources :

- **un questionnaire adressé en octobre 2018 aux professionnels de l'industrie immobilière ;**
- **des témoignages et partages d'expérience recueillis auprès de femmes et d'hommes sensibles à la question de l'inclusion.**

Il en résulte un panel très large et diversifié tant en termes d'âge que de fonctions.

Le panel en un coup d'oeil

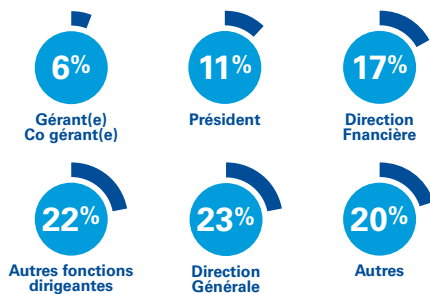
Répartition des répondants par sexe



Le panel est composé à 69% de femmes, qui sont par définition plus exposées à ce sujet. La participation des hommes, même si moins importante, est le signe d'une prise de conscience progressive sur les enjeux de diversité.

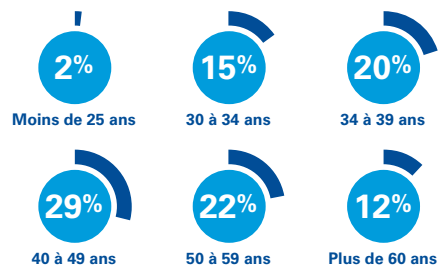
Des profils variés et toutes les tranches d'âge sont représentées.

Répartition des répondants par fonction

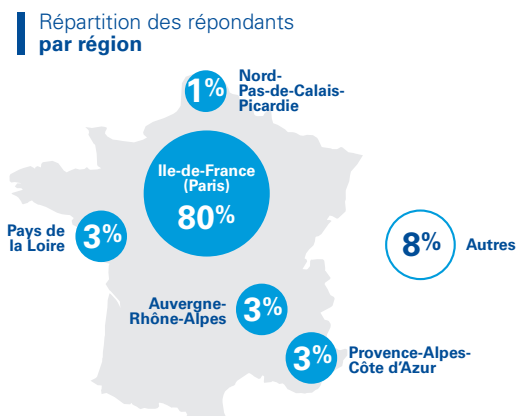


1% non renseigné

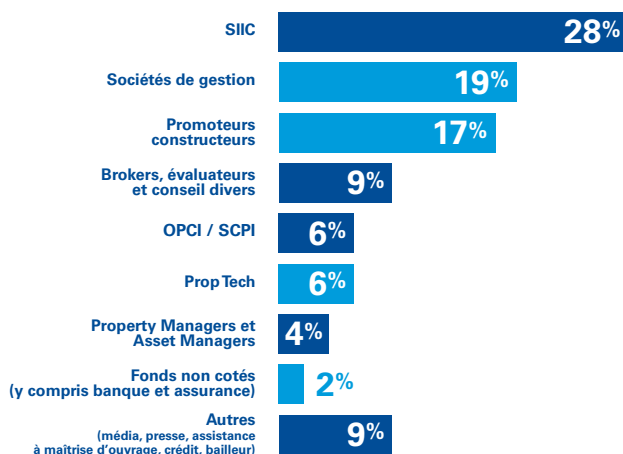
Répartition des répondants par âge



Les répondants se trouvent pour la plupart en Ile-de-France et plus particulièrement à Paris, du fait du profil des équipes recherchées et de l'activité majoritairement située dans la capitale.

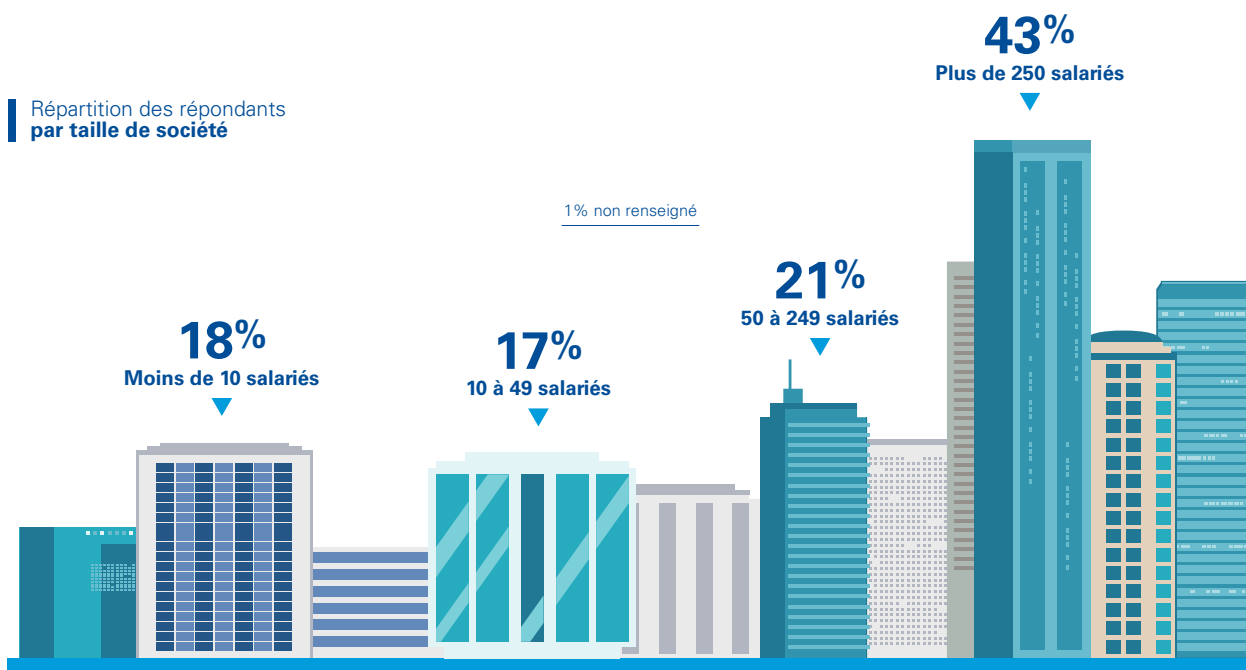


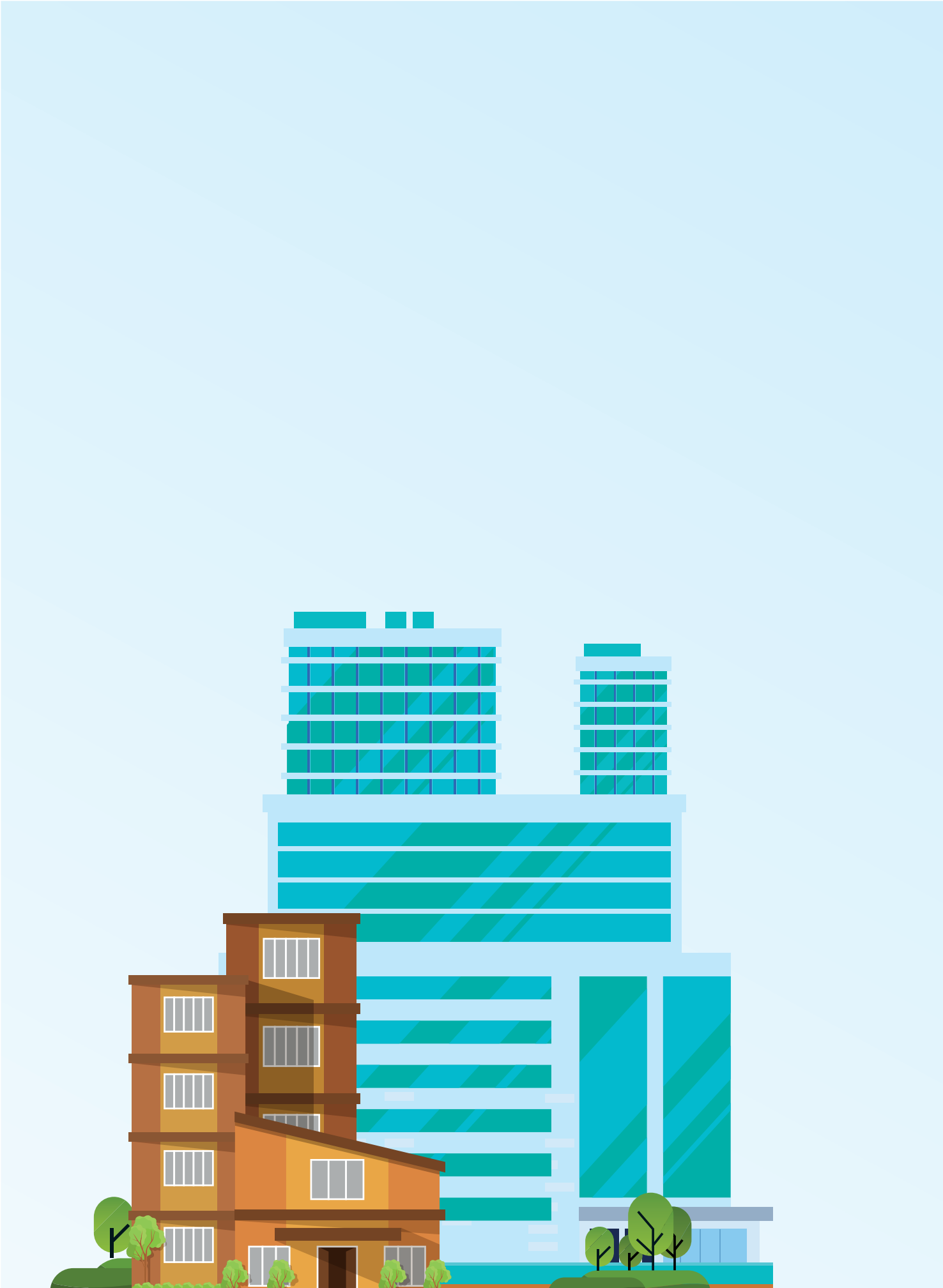
Répartition des répondants par type de société



Avec 28% de SIIC, 19% de sociétés de gestion, 17% de promoteurs, l'industrie immobilière est dans tous ses métiers représentée dans ce baromètre. L'échantillon est également relativement représentatif de **toutes les tailles de société** (de la TPE à la société cotée).

Répartition des répondants par taille de société





01

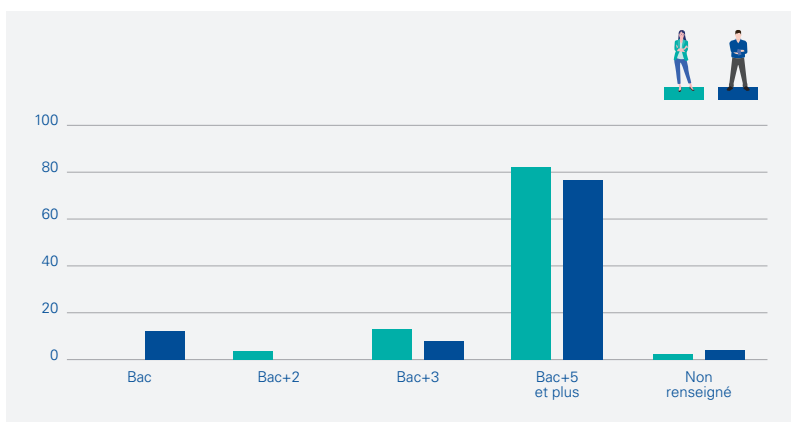
Parité : où en est
l'industrie immobilière
française ?



Profil des répondants

Nous avons souhaité mettre en parallèle les profils de nos répondants hommes et femmes, avant de dresser un portrait plus précis des parcours de chacun.

■ Répartition des répondants par catégorie de diplôme



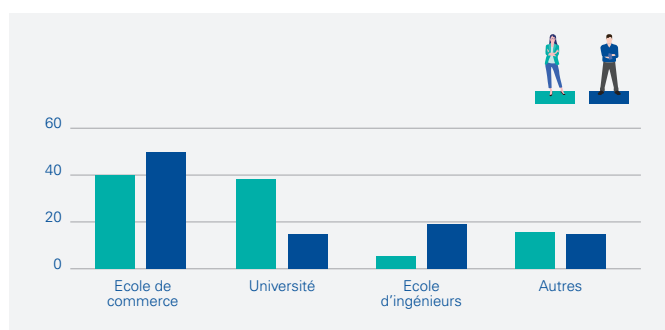
Les parcours académiques des répondants laissent présager que les hommes et les femmes partent sur un même pied d'égalité avec une majorité d'entre eux issue des écoles de commerce avec un BAC+5.

Ainsi, cela laisse supposer qu'à minima les débuts de carrière seraient similaires.

Ce constat rejoint la théorie du « plafond de verre », notion apparue dans les années 70 et toujours d'actualité 50 ans après, qui désigne les « freins invisibles » auxquels sont confrontées les femmes pour accéder à des postes décisionnels.

France Stratégie dans sa note de synthèse « Marché du travail : un long chemin vers l'égalité » parue en 2016 mentionne la difficulté pour les femmes d'accéder à des postes décisionnels. A partir de ce constat, une étude des réussites a permis de dévoiler deux tendances : certaines femmes vont briser ce plafond de verre, tandis que d'autres vont le contourner.

■ Répartition des répondants par type de formation





Le sujet de la parité dans l'industrie immobilière, c'est à la fois un sujet de **formation initiale et continue**, de **stratégie des entreprises** et de **RSE**. L'industrie immobilière doit y répondre avec l'équation suivante : information sur les **filières de formation** donnant accès au monde immobilier, **performance** avec la conviction que plus de femmes dans une entreprise est aussi source de création de valeur et **diversités** au sens large du terme car il ne peut se concevoir de richesse sans mixité à toutes les échelles.

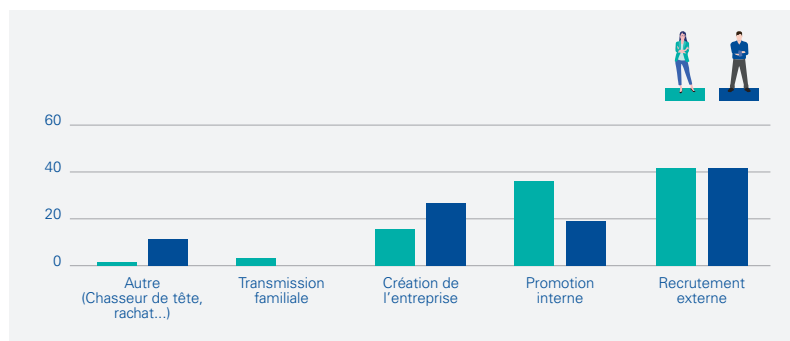
Sandra ROUMI - Présidente de Business Immo



Dès lors, quelles sont les modalités d'accèsion à des postes à responsabilité ?

■ Répartition des répondants par modalité d'accèsion au poste actuel

Si le recrutement externe semble être la voie privilégiée pour l'accèsion à des postes à responsabilités, il n'en demeure pas moins que les autres canaux divergent sensiblement entre hommes et femmes. Pour ces dernières, c'est la promotion interne qui est le deuxième vecteur d'ascension professionnelle alors que pour leurs homologues masculins, la création d'entreprise semble être plus privilégiée.

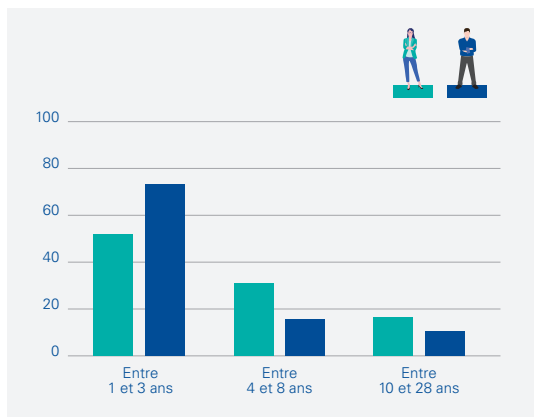


L'égalité professionnelle femme-homme est pour Unibail-Rodamco-Westfield un engagement permanent. C'est une exigence morale qui s'impose à nous comme une évidence. Sur ce sujet comme sur tant d'autres, il n'y a pas de stratégie valable sans **exécution ambitieuse et maîtrisée**. Unibail-Rodamco-Westfield déploie depuis 2015 un projet visant à promouvoir la diversité dans sa politique de talent management. Entre 2012 et 2017, la part des femmes dans le Top 100 du Groupe est passée de 26% à 34%. Nous sommes au milieu du gué et nous devons évidemment accélérer. Le sujet est régulièrement inscrit à **l'ordre du jour du Conseil de surveillance**. Nous formons nos dirigeants au Gender balanced leadership et à la lutte contre les stéréotypes et les biais non conscients.

Christophe CUVILLIER - Président du directoire - URW



■ Répartition des répondants par nombre d'années d'expérience avant promotion à un poste de décision



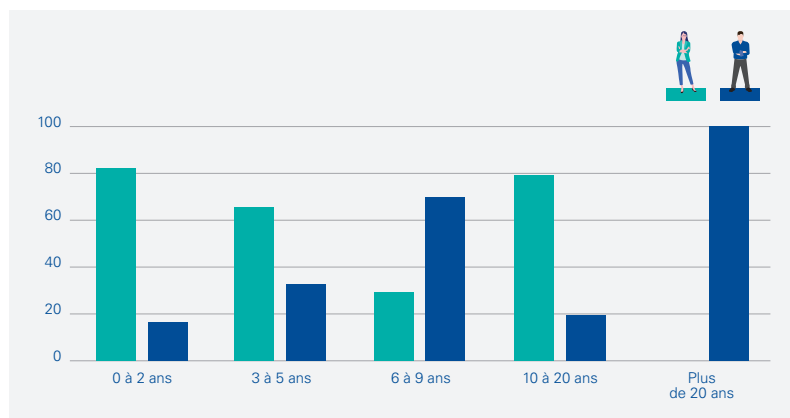
En moyenne, les hommes accèdent plus rapidement que les femmes à un poste de décision dans cette industrie.

Cela conforte les résultats de l'étude Korn Ferry publiée en 2017, « *Women CEOs Speak* », fondés sur les témoignages de 57 femmes PDG. Cette étude montre, qu'en moyenne, il faut quatre ans de plus aux femmes - et un plus grand nombre de postes, d'entreprises et de fonctions - avant de parvenir au sommet de l'entreprise.

■ Répartition des répondants par année d'ancienneté au poste actuel

Les postes occupés depuis plus de 20 ans concernent uniquement les hommes.

L'autre tendance est de constater que les choses s'équilibrent pour les femmes sur la tranche inférieure de 10 à 20 ans.





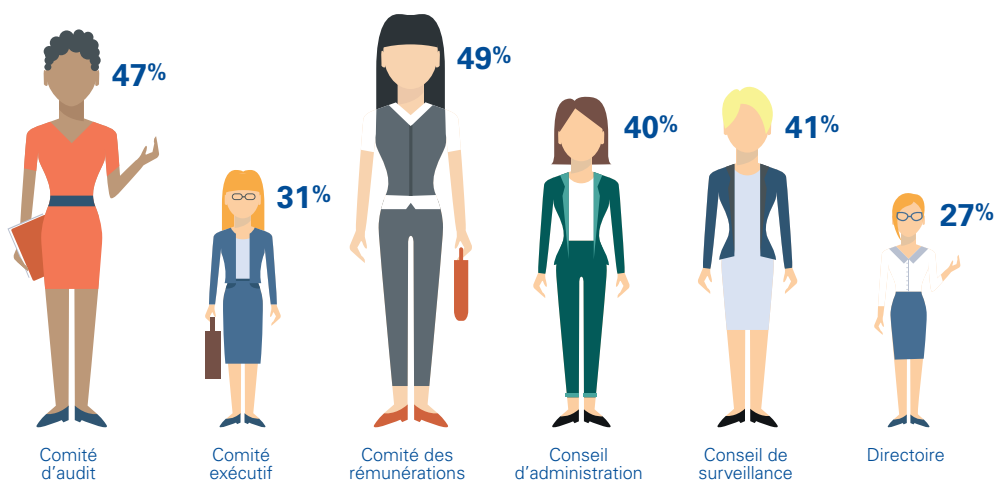
Focus sur les Sociétés d'Investissement Immobilier Cotées

Où en est-on dans les Conseils et Comités ?

Sur un échantillon de 20 sociétés immobilières cotées (SIIC) et sur la base de l'information financière 2017 disponible, nous avons mis en évidence la proportion des femmes dans les différents Conseils et Comités.

Moins de 50%, c'est le pourcentage moyen de femmes dans les Conseils et Comités de notre échantillon SIIC. Cette tendance rejoint la publication KPMG parue en juin 2018 « *Guide des bonnes pratiques des comités d'audit des sociétés foncières cotées* » qui constate que dans **15%** des Comités d'audit, **aucune femme** n'est représentée en **2017**.

Proportion de femmes (échantillon de 20 SIIC)



La cinquième édition du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 était organisée par le secrétariat d'Etat à l'Egalité entre les femmes et les hommes, le Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes, Ethics and Boards et l'IMC (International Mentoring Center). Cet événement annuel permet de classer les entreprises du SBF 120 en termes de diversité dans les instances dirigeantes. Il est aussi l'occasion de suivre l'évolution des taux de représentativité des femmes dans ces instances. En 2017, le taux des femmes représentées dans les Conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées est de 42%, en progression de six points par rapport à 2016.

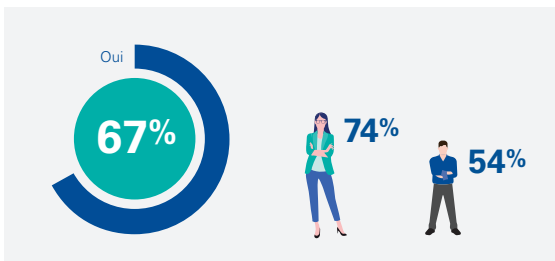
Notons tout de même que sur les neuf prix remis à l'occasion de cet événement, quatre ont été attribués à des sociétés de l'industrie immobilière (deux à Icade, un à Gecina et un autre à Mercialis).



Perception de la parité en entreprise

Au-delà de la représentation des femmes dans les comités et conseils, nous avons souhaité savoir comment les répondants perçoivent l'inclusion dans leur entreprise.

■ Avez-vous le sentiment d'appartenir à une équipe mixte ?



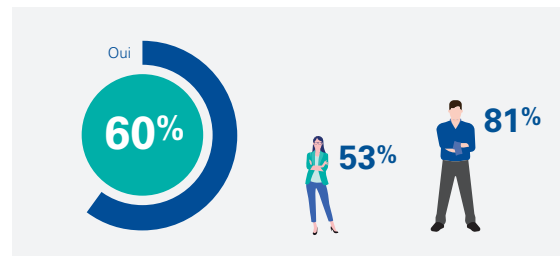
67% des répondants ont le sentiment d'appartenir à une équipe mixte au quotidien.

Les femmes ont davantage ce sentiment, c'est le cas pour 74% d'entre elles contre 54% pour les hommes.

■ Voyez-vous une amélioration depuis le début de votre carrière ?

60% des répondants constatent une amélioration de la mixité depuis le début de leur carrière.

81% pour les hommes et seulement 53% pour les femmes.



Selon l'étude « *Women on boards* » du MSCI, publiée en décembre 2017, la proportion de femmes à des postes de direction augmente faiblement, passant de 15,8% à 17,3% entre 2016 et 2017. Sur les 11 secteurs étudiés, le secteur du Real Estate se trouve à la 9^e position juste avant l'IT et le secteur de l'énergie.

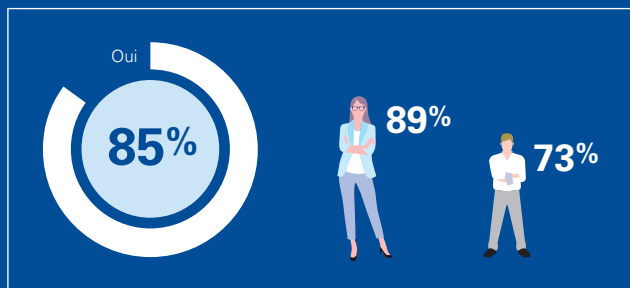


*If you look at the **younger generation**, it is far **more balanced** than it would have been even just five years ago, but there's plenty more that can be done to ensure this rebalancing continues. I believe a key area of focus should be **fostering diverse talents** right back to when people are still in education by encouraging young women into real estate and demonstrating that it's a sector where they can **build a rewarding and successful career**.*

Isabelle SCEMAMA - Président d'AXA REIM SGP - Chief Executive Officer d'AXA IM - Real Assets



■ De façon générale, les postes à responsabilités sont-ils occupés par des femmes ?



Selon 85% des répondants, des postes à responsabilités sont occupés par des femmes.

89% des femmes ayant répondu pensent que c'est le cas, contre 73% pour les répondants masculins.

Selon la 7^e édition de l'étude « Grandes écoles au féminin » parue en octobre 2018, 80% des répondants sont convaincus qu'il est toujours plus difficile pour une femme d'accéder à un poste de direction : 90% des femmes en sont convaincues, et 63% des hommes en conviennent.

Le groupe Grandes Ecoles au Féminin (GEF) réunit des représentants des associations d'anciens élèves de dix grandes écoles : Centrale Paris, ENA, École des Ponts ParisTech, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines ParisTech, Polytechnique et Sciences Po.



*54% de nos effectifs sont des femmes. Les deux **Directrices Générales du Groupe** sont également des femmes. Notre Groupe est à l'image de notre société. La Parité est une réalité. Je suis convaincue que la mixité de nos équipes est l'une des **clés de notre performance** à l'heure où l'immobilier reste un secteur encore majoritairement masculin. Par sa parité et sa diversité sociale, notre Groupe familial bénéficie d'un **équilibre précieux** qui est un atout dans la compétition économique. Avec mes équipes, je veille à le préserver au quotidien comme je tiens à ce que nous continuions à faire le pari de la confiance en la **jeunesse**.*

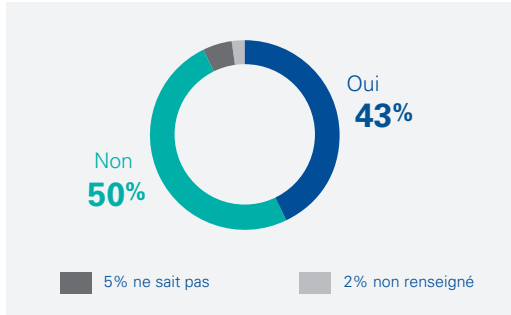
Pauline DUVAL - Directrice Générale - Groupe Duval



Par ailleurs, sur la base du baromètre de féminisation des COMEX des 320 entreprises cotées à la Bourse de Paris (CAC All-Tradable), conduit en juillet 2018 par EIGER International, les COMEX sont composés en moyenne de 16% de femmes. Cette tendance fait apparaître de grandes disparités selon le type de fonction. Ainsi, la direction communication est représentée à 56% par des femmes alors que celle relative aux opérations industrielles n'en compte que 10%.



■ Votre société organise-t-elle des actions pour sensibiliser ses collaborateurs à la parité ?



Plusieurs actions ont été évoquées par les répondants, les plus citées sont les suivantes :

- le développement du networking et du « réseautage » (Women's Network) ;
- la mise en place de formations sur les bienfaits de la diversité et de l'inclusion ;
- les programmes de mentoring à destination des femmes ;
- la sensibilisation des managers ;
- la mise en place de la journée de la diversité dans chaque société.

Parmi les plus plébiscitées, le networking semble être l'action la plus privilégiée suivie par les actions de formation afin de sensibiliser les collaborateurs aux problématiques de l'inclusion.



*While AXA IM is proud that four out of ten of its management board members are women, we continue to work hard internally to create a more **gender balanced talent pipeline**. To help achieve this we have implemented a number of practical initiatives ranging from **mentoring, coaching and leadership development**, to assistance in building **networks** as well as simply addressing common day-to-day issues by encouraging **flexible/agile working**, as well as ensuring working parents have the support they need.*

Isabelle SCEMAMA - Président d'AXA REIM SGP - Chief Executive Officer d'AXA IM - Real Assets



Les bénéfices de la parité

■ Quels seraient les impacts positifs d'une progression de la diversité dans le secteur ?

La majorité s'accorde à dire que davantage de mixité sera bénéfique et le Top 3 des bienfaits évoqués par les répondants est : **Créativité, Efficacité et Dynamisme.**



Selon les hommes, le Top 3 des bienfaits

**Cohésion
Créativité
Efficacité**



Pour les femmes,

**Créativité
Efficacité
Dynamisme et
Pérennité**

arrivent à égalité.



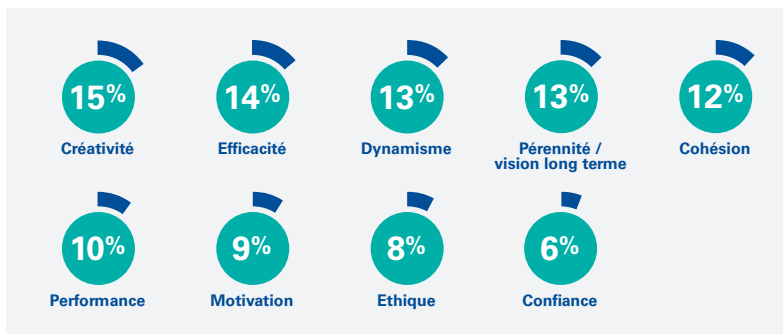
C'est une évidence, et, s'il en était besoin, toutes les études le démontrent : l'équilibre entre hommes et femmes est un **facteur de performance** pour les entreprises. Tout simplement.

Alors comment faire avancer les choses ? En créant et valorisant des **parcours de carrière**, en **sensibilisant** les hommes et les femmes sur les réflexes et attitudes, en faisant **sauter les verrous discriminants** (salaire, conciliation des vies persos et pros), en accompagnant, en témoignant, etc... Tout cela en même temps, et beaucoup de **détermination**.

Yves MARQUE - Secrétaire Général - Covivio



■ Classement des bienfaits de la mixité



Ces résultats obtenus nous permettent de faire le parallèle avec une publication du FMI parue en septembre 2018 relative au **secteur bancaire**. Les banques ayant les **fonds propres les plus élevés**, une plus **faible proportion de créances douteuses** et une **meilleure résistance aux tensions** sont celles dont la proportion de femmes au conseil de réglementation bancaire est la plus importante. Ce constat serait dès lors un signe incontesté que la diversité de représentation aux plus hautes instances de femmes et d'hommes serait un réel **gage de performance**, applicable à tout type d'industrie.



*One area where I believe a note of caution is required relates to my firm belief that key to the success of any business is ensuring all your people, regardless of gender, are **motivated** to build a career with you and can see clearly that they will be **promoted on merit**. So, while I'm 100% against negative discrimination, I don't think positive discrimination is the answer either.*

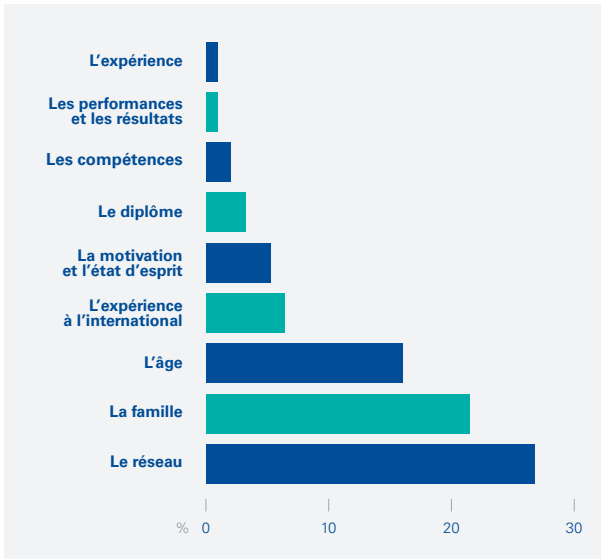
Isabelle SCEMAMA - Président d'AXA REIM SGP - Chief Executive Officer d'AXA IM - Real Assets





Les femmes rencontrent dans leur carrière un certain nombre d'obstacles, auxquels les hommes sont peu, voire pas, confrontés.

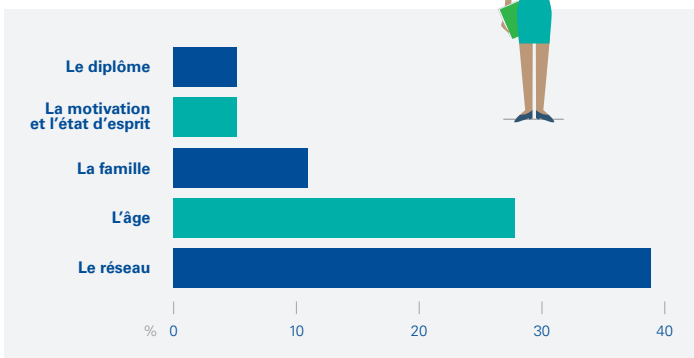
■ Les obstacles à la prise de poste à responsabilités...



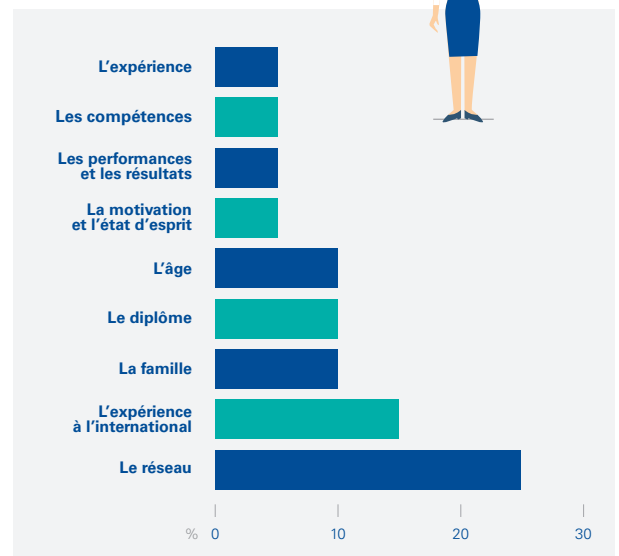
1/3 des questionnés considèrent que les principaux obstacles à l'accès à des postes à responsabilités pour les femmes, sont **le réseau et la famille**.

Les résultats des femmes des tranches d'âge 24-34 ans et 50 et plus, sont proches. L'absence d'un réseau efficient semble être l'obstacle le plus important.

■ ... entre 24 et 34 ans



■ ... de plus de 50 ans



D'après la 7^e édition de l'étude « Grandes écoles au féminin » parue en octobre 2018, 55% des hommes pensent que le manque de vivier féminin explique le retard de la mixité en entreprise et 39% des femmes attribuent ce retard à la façon dont est exercé le pouvoir.



*Depuis l'enfance, je ne me suis **jamais posée la question** de savoir si le fait d'être une femme pouvait être un frein dans la vie et c'est une chance. A la fin de mes études, je me suis lancée dans l'entrepreneuriat en créant mon entreprise et j'ai eu **mille défis** à surmonter mais pas celui d'être une femme !*

*Une fois mon entreprise lancée, j'ai réalisé qu'il y avait un **problème de représentativité et d'intégration** des femmes dans les milieux que je fréquentais puisque dès qu'une réunion avait un lien avec la technologie et/ou l'immobilier, j'étais la seule femme dans la pièce ou à prendre la parole.*

*Ce qui manque aujourd'hui pour rétablir la balance et trouver un équilibre, ce sont des **icônes, des femmes inspirantes** à la tête d'entreprises et de départements pour inspirer et conseiller d'autres femmes à créer et innover.*

Marie SCHNEEGANS - CEO & Co-founder - Workwell

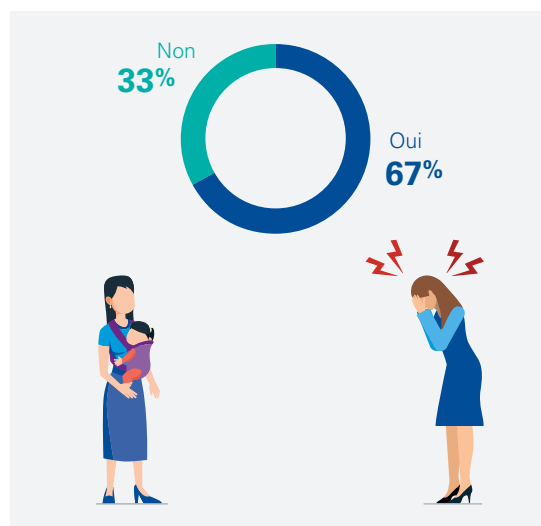


■ Le sentiment de discrimination

Les femmes sont 67% à déjà avoir eu le sentiment d'être discriminées de par leur statut.

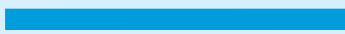
Les feedbacks anonymes et spontanés recueillis dans le cadre de l'enquête mettent en avant, et de façon récurrente, le sujet des congés maternité et par conséquent les idées auxquelles ils se rattachent y compris la problématique de la charge mentale.

L'autre sujet est celui des inégalités salariales : la rémunération des femmes souvent inférieure à celle des hommes pour des postes équivalents. Loin d'être un simple ressenti, ce phénomène a été étudié à plusieurs reprises et notamment par l'observatoire des inégalités. De plus, il a été démontré que plus les postes étaient hiérarchiquement importants, plus l'écart de salaire se creuse.





02

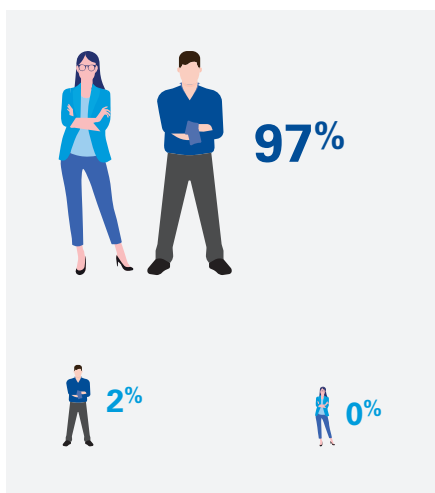


Vers plus
de diversité...



Hommes et femmes : tous responsables du sujet de la parité

■ Le diversité est un sujet sociétal, politique mais également économique. Qui doit donc en prendre la responsabilité dans les entreprises ?



Pour 97% du panel, ce sont les hommes et les femmes qui, conjointement, doivent relayer le sujet de la parité dans l'entreprise.



Bien sûr, il est essentiel de motiver et mobiliser les femmes de la profession. Et les jeunes générations de femmes sont tout aussi sensibles et volontaires que nous l'étions.

*Pour autant, la **féminisation des équipes dirigeantes** doit être portée au plus haut niveau de l'entreprise pour être diffusée largement aussi au niveau du **middle management, vivier futur des dirigeants féminins de demain**. Les DRH et les comités exécutifs se mobilisent avec des plans d'actions de plus en plus clairs et concrets sur l'ensemble du corps social de l'entreprise.*

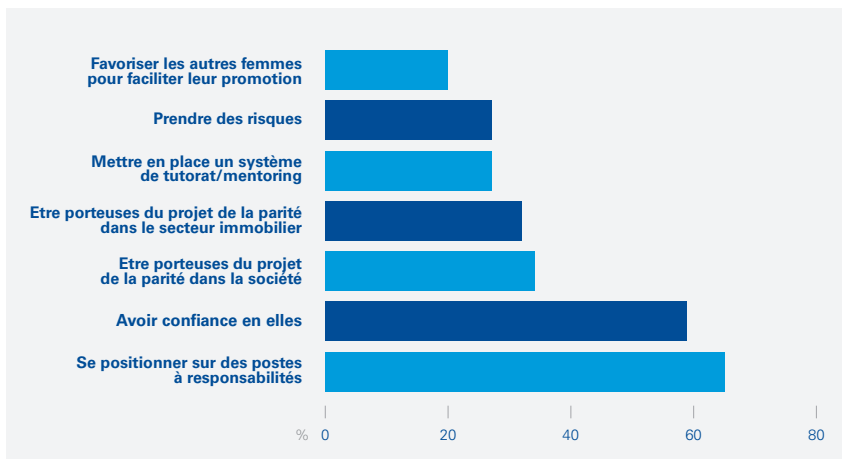
*Membre depuis 7 ans de deux comités exécutifs dans des secteurs d'activités assez différents, mais largement féminisés, j'ai pu mesurer très concrètement l'évolution de la culture d'entreprise et la féminisation plus naturelle du management au sein de l'entreprise. L'évolution n'est véritablement acquise que lorsque les dirigeants sont les **premiers convaincus de l'intérêt d'accélérer la mixité des équipes dirigeantes et impulsent le changement**.*

Victoire AUBRY - Membre du Comex en charge des Finances, du Juridique et des Systèmes d'Information - ICADE



Comment contribuer à la parité ?

■ Quelles actions les femmes pourraient-elles mettre en place, afin d'agir pour la parité ?



Les résultats sont divers et mettent en avant plusieurs axes de développement en faveur de la parité :

- les femmes doivent avoir confiance en elles et ne doivent pas hésiter à se présenter à des postes à haute responsabilité. L'origine de ce problème pourrait provenir du fait que les femmes ont tendance à s'autocensurer et à sous-évaluer leurs capacités ;
- les femmes doivent également être un relais aussi bien dans le secteur immobilier que dans la société pour promouvoir la parité ;
- étant donné leur faible représentation dans le secteur de l'immobilier, les femmes « leaders » se doivent d'accompagner les plus jeunes femmes en début de carrière, afin de partager leurs expériences et conseils.



*Depuis mon arrivée chez Unibail-Rodamco-Westfield il y a une dizaine d'années, mon **évolution** a été liée à deux critères principaux : d'abord les **résultats atteints**, et ensuite la **capacité à élargir et approfondir** le spectre de mes **compétences** et de celles de mes équipes. Le fait de responsabiliser les collaborateurs et de les rendre maîtres de leurs résultats signifie qu'ils bénéficient d'une grande **liberté** pour atteindre leurs objectifs, tout en adaptant leur emploi du temps afin de trouver un bon **équilibre entre vie privée et vie professionnelle**. Mon comité de direction est très féminin et nous parlons très ouvertement de ce sujet afin de s'assurer que tous nos collaboratrices et collaborateurs puissent concilier au mieux les deux.*

Anne-Sophie SANCERRE - Directrice des centres commerciaux France - URW

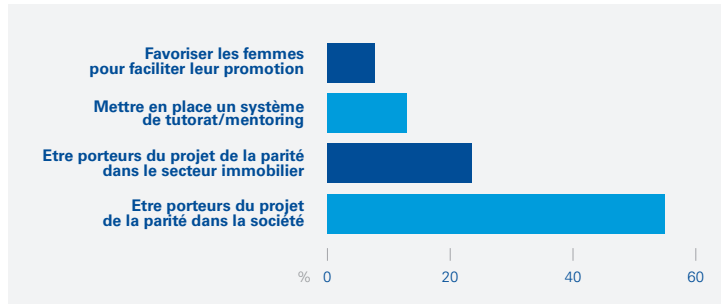




■ Comment les hommes pourraient-ils agir pour contribuer à la parité ?

Près de 80% des hommes estiment qu'ils doivent être porteurs du projet de la parité dans l'industrie immobilière mais également au sein de leur société.

En revanche, la proposition de favoriser les femmes pour faciliter leur promotion semble être la solution la moins plébiscitée.



*Sans quelconque polémique, il est clair que ce sont les hommes qui sont aujourd'hui aux postes à responsabilité et que nous, je m'inclus dedans, devons nous poser la question. Car le vrai sujet pour tout manager ou chef d'entreprise, est selon moi celui de la **performance économique**.*

Je m'en remets aux chiffres : une société avec 30% de femmes à des postes de leadership et une entreprise sans aucune femme à ces postes présente un écart de 6 points de base sur la marge nette ! C'est énorme.*

Plus impressionnant: une entreprise jugée performante en termes de diversité a 22% de chance d'être plus compétitives sur son résultat d'exploitation qu'une société qui le serait moins.*

*Je ne comprends pas les polémiques autour de ces questions. Il est des responsables économiques, et donc des hommes aujourd'hui, de rendre des organisations plus performantes et viables, notamment avec **l'intégration de profils féminins aux postes de décision**.*

*C'est aussi à ces mêmes responsables, dont moi, de **créer les conditions** pour l'émergence de ces profils.*

Dans le monde des startups et des nouvelles technologies, les femmes sont aussi peu représentées. C'est dangereux là aussi pour la pérennité des jeunes modèles.

*Sans être donneur de leçon, il est vrai que je fais attention dans la structuration de mes équipes à avoir de la diversité. Nous avons aujourd'hui des profils très différents (genre, origines sociales et culturelles, âges, études ou compétences). Le grand bénéfice est d'**éviter des guerres d'égo**. Les membres de l'équipe ne se comparent pas et créent une **véritable dynamique** autour du projet.*

Nous manquons chez WeMaintain cruellement de femmes car nos premiers recrutements étaient pour des postes techniques. Suite à la prochaine levée de fonds, nous chercherons des profils pour des postes transversaux (finance, comm, marketing, ops) et commerciaux. J'espère bien que nous aurons des femmes pour notamment être encore plus performants !

Benoit DUPONT - Co-founder & CEO - WeMaintain

* Source : The Peterson Institute WP 16-3 "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey", Feb 2016



■ Comment les femmes et les hommes pourraient-ils conjointement agir pour contribuer à la parité ?

Plusieurs idées ont été soumises, parmi lesquelles des actions sur le terrain mais également un travail de réflexion personnel permettant à chaque personne d'initier, développer puis propager la culture de l'inclusion.

Instaurer un système de discrimination positive. Par exemple, ne pas finaliser une embauche tant qu'a minima une femme n'a pas été sollicitée.

Considérer que les femmes représentent 50% de la population et que par conséquent la société doit en être le reflet.

Etre attentif à l'équilibre vie professionnelle et privée. Cela passe notamment par imposer des horaires de réunions raisonnables. Le flexible office permettrait également de faciliter les choses.

Diffuser une culture d'entreprise favorable à l'inclusion, cela passe par montrer l'exemple en instituant des prises de décisions collégiales mais pas seulement. Il faut également limiter les discussions informelles sur des sujets très « sexués ».



*La parité en entreprise est un **catalyseur de performance économique, source d'innovation, de créativité et facteur d'attractivité**. Elle doit s'inscrire dans une **vision stratégique**, portée et insufflée par le management.*

Le rôle du management est fondamental dans l'accompagnement du changement de mentalités, la mise en place d'actions concrètes et l'impulsion des avancées sociales et sociétales.

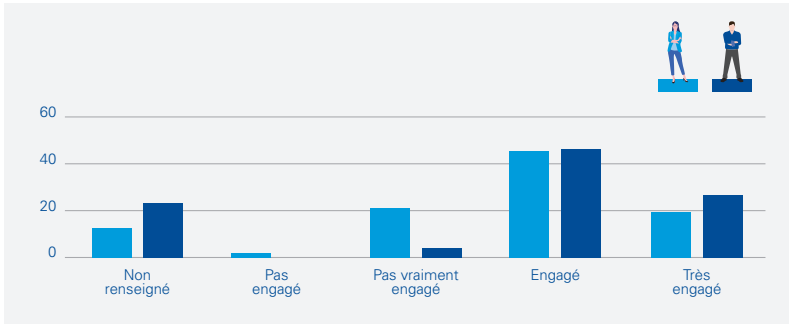
Pour faire évoluer les organisations, la mobilisation, la volonté et l'engagement conjoints des hommes et des femmes sont indispensables.

Maud CHEVALIER - Senior Conferences Manager - REED MIDEM





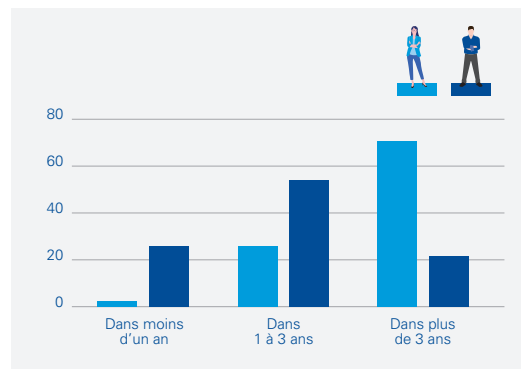
■ Et vous, comment jugez-vous votre contribution ?



Les résultats des hommes et femmes sont en ligne avec une appréciation de leurs contributions comme étant satisfaisantes. Notons que 1/4 des femmes se considèrent comme étant peu ou pas engagées.

■ A quelle échéance pensez-vous que les choses vont évoluer ?

Les hommes semblent plus optimistes que les femmes, puisqu'ils sont une majorité à penser que les choses vont évoluer à court terme ou moyen terme. Les femmes ont un avis plus mitigé sur la question puisqu'elles sont une majorité à penser que les choses vont évoluer dans 3 ans et plus.

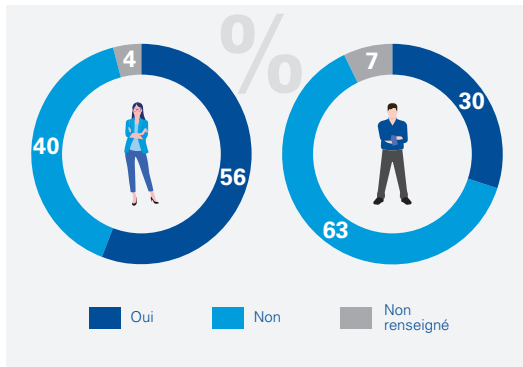


*It's no secret that the **real estate sector** is still very **male oriented**, particularly at the **senior levels**, but the status quo is definitely changing and the industry has woken up to the fact that a **diverse work force** is highly **beneficial**, particularly in terms of **fostering new ideas**.*

Isabelle SCEMAMA - Président d'AXA REIM SGP - Chief Executive Officer d'AXA IM - Real Assets



■ Pensez-vous que nous devrions encore légiférer sur ce sujet ?



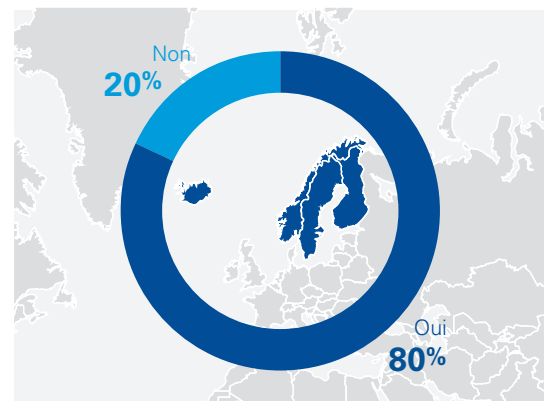
Si la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (dite loi « Copé-Zimmermann »), a initié et accéléré ce phénomène de féminisation des organes de direction, il n'en demeure pas moins que les sociétés non cotées échappent à ce système.

Les femmes sont une majorité à penser qu'il serait nécessaire de légiférer de nouveau sur le sujet, en opposition avec les résultats des hommes.

■ Avez-vous le sentiment que des pays sont plus en avance que la France ?

Une majorité des réponses reçues positionne les pays scandinaves et l'Islande comme étant des exemples d'inclusion et de diversité. Néanmoins, selon le dernier Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120 publié en 2017, la France se maintient en tête des pays européens en matière de féminisation des instances dirigeantes.

La difficulté est néanmoins de concilier la vie privée et la vie professionnelle, avec le constat que la journée de travail s'arrête à 17 heures à New-York, en Grande-Bretagne ou au Danemark, tandis qu'elle a tendance à se prolonger jusqu'à 20h ou plus tard encore en France.



*A titre personnel, la question de la parité s'est imposée à moi assez rapidement. Bien que français, j'ai eu la chance de grandir et travailler à l'étranger. Très tôt, il m'a semblé que les **rapports hommes/femmes** sont très contextuels du fait des **cultures**, des **traditions**, mais aussi des **politiques publiques**.*

Par exemple, en Chine, où j'ai vécu 8 ans, les hommes et les femmes de mes équipes avaient des rapports à l'ambition et à l'argent assez similaires (le régime communiste a, à ses débuts, tenté de gommer les inégalités et clichés de genre). Cela était assez surprenant !

Sur la question de la responsabilité, il suffit de regarder les chiffres pour être le plus pragmatique possible. Ils sont sans appel sur la sous-représentation des femmes aux postes de décision dans les sociétés.

*En 2018, le nombre de **femmes PDG** du Fortune 500 aux **Etats-Unis est de 24**. Ce chiffre au delà d'être très faible, est **en baisse de 25%** par rapport à 2017 où elles étaient 32*...*

***En France, il n'existe toujours aucune femme avec la pleine fonction de Président Directeur Général au sein d'une société du CAC 40.** Ces mêmes sociétés affichent un résultat de 11% de profils féminins dans leur Comex ou Codir.*

Benoit DUPONT - Co-founder & CEO - WeMaintain

* Source : Pew Research Center



The background of the page features a stylized illustration of a city skyline. On the left, a tall, thin skyscraper with horizontal blue stripes rises vertically. In the center and right, there are several shorter buildings of varying heights, also with horizontal stripes in shades of blue and teal. At the base of the buildings, there are small, rounded green trees and a few grey rectangular shapes representing ground-level structures. The sky is a light, solid blue, with a few white, fluffy clouds scattered across it. The overall aesthetic is clean, modern, and professional.

Conclusion

Incontestablement, ce baromètre permet une prise de conscience de la situation dans l'industrie immobilière et apporte un éclairage sur la perception des problématiques de parité et d'inclusion.

Les témoignages et les commentaires formulés laissent présager d'une volonté des dirigeants des sociétés de l'industrie immobilière d'encourager et propager cette culture de l'inclusion.

La démarche doit être volontariste, fondée sur des procédures internes et doit parfois s'inscrire dans un cadre réglementaire. Cela suppose que le sujet soit appréhendé tant par les hommes que par les femmes.

Gageons que les prochains résultats de la seconde édition du baromètre illustrent les efforts réalisés en la matière.

Remerciements

Nous remercions **Claira Gaymard**, Co-fondatrice de RAISE et **Bernard Michel**, Président Directeur Général de VIPARIS, pour leur soutien dans les actions initiées par KPMG.

Nous remercions également l'ensemble des personnes interrogées qui ont contribué à ce baromètre, en particulier celles et ceux qui ont partagé leurs expériences sur ce sujet, notamment :

- **Victoire AUBRY**, Membre du Comex en charge des Finances, du Juridique et des Systèmes d'Information - ICADE
- **Maud CHEVALIER**, Senior Conferences Manager - REED MIDEM
- **Christophe CUVILLIER**, Président du directoire - URW
- **Benoit DUPONT**, Co-founder & CEO - WeMaintain
- **Pauline DUVAL**, Directrice Générale - Groupe Duval
- **Yves MARQUE**, Secrétaire Général - Covivio
- **Sandra ROUMI**, Présidente - Business Immo
- **Anne-Sophie SANCERRE**, Directrice des centres commerciaux France - URW
- **Isabelle SCEMAMA**, Président d'AXA REIM SGP - Chief Executive Officer d'AXA IM - Real Assets
- **Marie SCHNEEGANS CEO & Co-founder**, Workwell



Annexes

Quelques dates clés en faveur de la parité et pour la lutte contre les inégalités

Rémunération

Circulaire du 19 avril 2007 : application de la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Mesure des inégalités

Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, présenté par Muriel Pénicaud, ministre du travail : logiciel obligatoire en entreprise pour réduire les écarts salariaux femmes/hommes.

Gouvernance

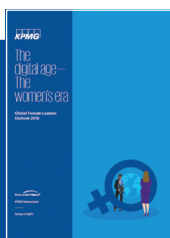
Loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 : obligation de parité dans les conseils d'administration et de surveillance.

Accord collectif

Décret n° 2012-1408 du 18 décembre 2012 : relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Bibliographie

- « *Marché du travail un long chemin vers l'égalité* », France stratégie - 2016
- « *Women CEOs Speak* », Korn Ferry - 2017
- Cinquième édition du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, secrétariat d'Etat à l'Egalité entre les femmes et les hommes, le Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes, Ethics and Boards et l'IMC (International Mentoring Center) - 2017
- « *Women on boards* », MSCI - 2017
- Baromètre de féminisation des COMEX des 320 entreprises cotées à la Bourse de Paris (CAC All-Tradable, ex-SBF 250), EIGER International - juillet 2018
- 7^e édition GEF, Grandes écoles au féminin - octobre 2018



Pour aller plus loin, découvrez l'étude KPMG « Global Female Outlook »

Dans le prolongement du CEO Outlook 2018 sur le moral des dirigeants dans le monde, l'étude inédite Global Female leaders Outlook dresse, pour la 1^{re} fois, un état des lieux de la perception des femmes dirigeantes, en France et dans le monde, sur la transformation numérique et la croissance future de leur entreprise.

Vos contacts

Régis Chemouny, FRICS

Associé

Responsable secteur Real Estate & Hotels

Tél. : +33 (0)1 55 68 68 18

E-mail : rchemouny@kpmg.fr

Aïcha Maazoun

Manager, secteur Real Estate & Hotels

Tél. : +33 (0)1 55 68 93 71

E-mail : amaazoun@kpmg.fr

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Janvier 2019.

Crédit photos/illustrations : DR.