

LES HOMMES VEULENT-ILS L'ÉGALITÉ AVEC LES FEMMES AU TRAVAIL ?

Pan-European research conducted by JUMP and Axiom Consulting Partners









#### Promoting gender equality, advancing the economy

JUMP is the leading social enterprise working with organisations and individuals to close the gap between women and men at work, achieve sustainable corporate performance and create a more equal society. Each year, JUMP carries out a thought-provoking survey: Female entrepreneurship in Belgium, Women leaders speak out !, Women in Science and Technology, Pioneering dads reverse traditional roles, ...

JUMP est l'entreprise sociale européenne leader qui travaille avec les organisations et les personnes pour éliminer les inégalités entre les femmes et les hommes au travail, créer une économie durable et une société plus égalitaire.

Chaque année, JUMP réalise une grande enquête :

Les femmes managers, Les entrepreneuses, Les femmes dans la science et la technologie, Les couples qui renversent les rôles traditionnels, ...

www.jump.eu.com



Axiom Consulting Partners is a management consultancy that helps companies improve their performance by better managing the alignment between strategy, organisation and talent.

Axiom Consulting Partners est un bureau de conseil en management qui aide les entreprises à améliorer leurs résultats en harmonisant la stratégie, le leadership, l'organisation et les talents.

www.axiomcp.com



# TABLE OF CONTENT TABLE DES MATIÈRES

Foreword		P./ 	Avant-propos	
Executive SummaryIntroduction		P.9	RésuméIntroduction	
		P.13		
Find	dings	P.15	Résultats	P.15
1.	Demographics		1. Données démographi	ques
2.	Belief in the personal benefit of increased gender equality in the workplace		Croyance en un béné lié à plus d'égalité pro travail	
3.	Perceived benefits and concerns		3. Bénéfices et inquiétud	des perçus
4.	Levels of commitment and action		4. Niveaux d'engageme	nt et d'action
5.	Bias and gender stereotyping		5. Stéréotypes de genre	
6.	Experiences in the corporate environment		6. Expériences en entre	orise
7.	Skillsets of men and women		7. Compétences des ho femmes	mmes et des
8.	Views on what companies need to	do do	8. Perception des action en faveur de l'égalité	s des entreprises
	nclusions a call to action	P.45	Conclusions et appel à l'action	P.45

"Cette étude conduite par JUMP et Axiom Consulting renforce la perspective selon laquelle l'égalité est un enjeu à la fois pour les hommes et pour les femmes. Nous avons besoin de travailler ensemble afin de déconstruire les anciens modèles patriarcaux du passé. Une société plus égalitaire permettrait de fournir les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes au sein de leur environnement de travail tout en encourageant simultanément un meilleur partage des responsabilités domestiques.

Nous sommes concentrés sur l'établissement d'une égalité véritable et cela sous-entend plus d'équilibre des sexes au travail. Mais nous avons également besoin de commencer le changement plus tôt – à partir du moment où l'école commence et où les choix de carrières sont faits. Pour réussir à briser les stéréotypes, il faut le faire le plus tôt possible."

"This study conducted by JUMP and Axiom Consulting reinforces the perspective that equality is an issue for both men and women. We need to work together to challenge and deconstruct the ancient and patriarchal models of the past. A more equal society will provide the same opportunities for men and women within a work environment whilst at the same time encouraging greater sharing of responsibilities at home.

We are focused on establishing true equality and this includes more gender balance at work. But we also need to start earlier – from the moment that schooling begins and that career choices are being made. The earlier we can break down any past stereotyping, the more likely we are to succeed."

### Isabelle Simonis,

Ministre de la Promotion sociale, de la Jeunesse, des Droits des femmes et de l'Égalité des chances, Fédération Wallonie-Bruxelles

Minister for Social Advancement, Youth, Women's Rights and Equality, Fédération Wallonie-Bruxelles



# DO MEN WANT GENDER EQUALITY AT WORK ? LES HOMMES VEULENT-ILS L'ÉGALITÉ AVEC LES FEMMES AU TRAVAIL ?

## FOREWORD BY ISABELLA LENARDUZZI AND MARC TIMMERMAN AVANT-PROPOS D'ISABELLA LENARDUZZI ET MARC TIMMERMAN

Equal rights may exist in Europe as a principle, but this is not yet translating into practice in the workplace. Gender equality at a professional level has been talked about for over 20 years but the voice and opinions of men are often neither sought nor heard. Yet they have a critical role to play, as they typically hold most of the executive roles in large corporations.

**Do Men Want Equality at Work?** is an in-depth pan-European study. It builds on preliminary research conducted by Axiom Consulting Partners at the request of JUMP. The findings gave us the impetus to go broader and deeper into the topic.

This research now explores the level of personal belief in increased gender equality, its benefits and associated issues and concerns. It also identifies what men believe companies need to do in order to bring about more equality.

The study reflects the opinions of men only. We are delighted with a response rate that exceeded our expectations and extend our grateful thanks to the 2,660 men who took the time to contribute to the survey, and share their candid views and experiences about gender equality. The research depended upon them.

L'égalité des droits existe en tant que principe en Europe, mais elle n'est pas encore devenue la norme dans le monde du travail. Pourtant, cela fait plus de 20 ans que l'on parle d'égalité professionnelle, mais les voix et les opinions des hommes ne sont souvent ni entendues. ni même recherchées.

Et pourtant, l'essentiel de l'égalité est une responsabilité des hommes puisqu'ils détiennent près de 90% des postes de pouvoirs exécutifs au sein des entreprises (comités de direction des grandes entreprises).

« Les hommes veulent-ils l'égalité avec les femmes au travail ? » est une étude européenne approfondie. Elle a été construite sur la base des recherches préliminaires conduites par Axiom Consulting Partners sur demande de JUMP.

Cette recherche explore le niveau de conviction personnelle en une plus grande égalité des genres, ses bénéfices ainsi que les interrogations et les inquiétudes que cette dynamique suscite. L'étude permet également d'identifier ce que, selon les hommes, les entreprises doivent faire pour plus d'égalité.

Cette analyse renvoie uniquement aux opinions des hommes. Nous sommes ravis d'un taux de réponses qui a dépassé nos attentes, et nous adressons nos plus reconnaissants remerciements aux 2.660 hommes qui ont pris le temps de participer à cette enquête et de partager leurs points de vue ainsi que leurs expériences en matière d'égalité des genres.

The results give us some hope, but not enough! Over three quarters of the men who responded believe that they will benefit personally from more gender equality in the workplace. Yet only one in five is actively engaged in making this happen.

Clearly there is still much more to do at the societal, institutional and individual levels to challenge conventional wisdoms, norms, perceptions and misconceptions that still appear to influence mindset and behaviour. It is time to leave behind the traditionally male-dominated organisational and leadership models of the past that have since tried to 'include' women and to create a 'new' workplace environment where men and women value each other equally – both as individuals and as contributors to the success of the company for which they work.

We remain committed in our efforts to work with businesses in Europe to do just that.

Les résultats nous donnent quelques espoirs, mais malheureusement pas assez ! Plus de trois quarts des répondants pensent qu'ils peuvent bénéficier personnellement de l'avancée de l'égalité professionnelle au travail. Cependant, seul un homme sur cinq contribue activement à faire évoluer les choses.

A l'évidence, il y a encore beaucoup à faire au niveau sociétal, institutionnel et individuel pour remettre en cause les idées reçues, les normes, les perceptions ainsi que les idées fausses qui continuent d'influencer les mentalités et les comportements. Il est temps de laisser derrière nous les modèles, traditionnellement masculins, du passé en terme d'organisation et de leadership. Ces modèles ont depuis tenté d' « inclure » les femmes et de créer un « nouvel » environnement de travail au sein duquel les hommes et les femmes se valorisent mutuellement, à la fois en tant qu'individus mais également en tant que contributeurs à la réussite de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Nous demeurons engagés à poursuivre nos efforts avec les entreprises pour y arriver.

Isabella Lenarduzzi, Founder and Managing director of JUMP Marc Timmerman
Partner of Axiom Consulting partners

May/Mai 2016

# EXECUTIVE SUMMARY RÉSUMÉ

This new pan-European study by JUMP and Axiom Consulting Partners seeks to answer the question **Do Men Want Equality at Work?** 

It reflects the opinions of 1,630 men from across Europe who completed fully an online survey (on 2.660 total surveys received) that explored what they think about gender equality, how they act and experience gender equality at work and what they think companies should be doing to achieve it.

#### Key findings

From the demographic information collected, the men who responded reflect the workplace generally in terms of role, age, marital status, children, income as well as direct experience in working with or for women.

The key findings that follow are explained in more depth within the report along with highlights about Belgium and France where relevant. (These are the two countries most represented in the results; they also reflect where JUMP is currently most known and active.)

- 78% of the respondents believe that they will benefit personally from more gender equality in the workplace. Yet only 20% are actively engaged in making it happen.
- Executives and senior managers are generally more supportive and active, whereas middle managers are not. Middle managers in Belgium have the lowest level of belief (71%) and are consequently the least supportive and active.

Cette étude européenne initiée par JUMP et Axiom Consulting Partners a pour objectif de répondre à la question Les hommes veulent-ils l'égalité au travail ?

L'étude reflète les opinions de 1630 hommes (enquêtes entièrement complétées sur 2.660 reçues) à travers l'Europe, qui ont répondu en ligne sur ce qu'ils pensent de l'égalité des genres, comment ils agissent et expérimentent l'égalité au travail et quelles sont, selon eux, les mesures qui pourraient être mises en place par les entreprises pour l'atteindre.

#### Principaux constats

D'après les informations démographiques collectées, les hommes ayant répondu à cette enquête reflètent dans l'ensemble le monde du travail actuel, aussi bien en termes de fonction, d'âge, de statut marital, de nombre d'enfants, de revenus, que d'expériences professionnelles avec des collaboratrices ou supérieures féminines.

Les conclusions clés ci-dessous seront analysées en profondeur tout au long du rapport, tout en mettant en lumière des faits marquants pertinents en Belgique et en France. (Ces deux pays sont les plus représentés dans les résultats, ils constituent également les deux pays où JUMP est actuellement le plus connu et le plus actif).

■78% des répondants estiment qu'ils vont tirer des bénéfices d'une plus grande égalité professionnelle. Pourtant, seuls 20% d'entre eux sont activement engagés pour aider la progression des femmes.

- The younger generation in their 20s believe the most strongly that more gender equality will benefit them personally (88%), but are not yet actively engaged in making it happen (11%).
- Working with female peers or a female manager does not significantly influence the results around belief in the benefit of more gender equality but having a daughter does. 81% of fathers with daughters only favour more gender equality vs 75% with sons only.
- In terms of income, the strongest level of belief came from men whose partners earned more than them (86%). This does not translate into action. Only 18% of them are active supporters compared to 23% where the partner has a lower income.
- Active engagement from those who favour gender equality comes mainly from the top of the organisation (39%) rather than the employees (12%).
- The men who are the most resistant to more gender equality are employees (43%) and middle managers (33-36%), in particular men who are between 30 and 40 years old (40%).
- When respondents do not believe in the benefit of more gender equality, they mostly do not take any action associated with it.
- Access to better work-life balance and breaking male stereotyping are the most important benefits, especially for employees, middle and senior managers, and those between 30-49.
- The introduction of quotas is the most cited concern (statistically and through verbatim comments received), although France seems less concerned than Belgium.
- In Belgium, 39% of executives said that women are less ambitious than men (vs 24% in France), and 26% of senior managers in both countries said the same.
- Around 20% of respondents have made or experienced sexist remarks at some point in their careers.

- Les dirigeants et les seniors managers sont généralement les plus coopératifs et les plus actifs alors que les cadres intermédiaires le sont moins. Les cadres intermédiaires en Belgique ont le plus bas niveau de conviction personnelle (71%) et sont par conséquent les moins actifs et les moins solidaires.
- ■La jeune génération (20-29 ans) est celle qui croit le plus fortement que plus d'égalité professionnelle peut lui apporter des bénéfices personnels (88%), mais elle n'est pas encore engagée activement pour faire changer les choses (11%).
- Le fait de travailler ou d'être managé par des femmes n'influence pas significativement les résultats au niveau de la conviction qu'une plus grande égalité apporte des bénéfices personnels. En revanche, le fait d'avoir des filles a de l'influence : 81% des pères ayant uniquement des filles sont favorables à davantage d'égalité professionnelle, contre 75% pour les pères qui n'ont que des garçons.
- En termes de revenus, le plus haut niveau de croyance vient des hommes dont les compagnes ont un revenu supérieur au leur (86%). Mais cette conviction d'un effet positif personnel de l'égalité ne se traduit pas en action puisque seuls 18% d'entre eux sont actifs, contre 23% de ceux dont les compagnes ont un revenu inférieur au leur.
- Parmi les hommes qui sont favorables à l'égalité, le soutien le plus actif vient principalement du sommet des entreprises (39%) plutôt que des employés.
- Les hommes les plus résistants à l'égalité professionnelle sont les employés (43%) et les cadres intermédiaires (33%-36%), en particulier ceux qui ont entre 30 et 40 ans (40%).
- Quand les répondants ne croient pas aux bénéfices personnels d'une plus grande égalité professionnelle, ils ne prennent, généralement, part à aucune action en lien avec ce sujet.
- L'accès à un meilleur équilibre entre temps de travail et temps personnel, ainsi qu'une remise en cause des stéréotypes sont les principaux bénéfices perçus, en particulier pour les employés, les middle et seniors managers et ceux âgés entre 30 et 49 ans.
- La mise en place de quotas est l'une des préoccupations les plus citées (à la fois statistiquement et par l'intermédiaire des commentaires reçus), bien que la France semble moins concernée que la Belgique par cette aversion.

- 75% of the respondents believe that men and women bring different but complementary skills to the workplace, an additional 7% were neutral and 18% did not agree.
- While recognising a good degree of inclusivity and fairness towards both genders in the companies they work for, respondents said that their company should focus on initiatives such as work-life balance, flexible working arrangements, parental leave and childcare programmes for both men and women, rather than specific training programmes or networks for women only.
- Setting KPIs and targets to measure progress were not seen as desirable.

- En Belgique, 39% des cadres disent que les femmes sont moins ambitieuses que les hommes (contre 24% en France), et 26% des managers seniors disent la même chose dans les deux pays.
- Près de 20% des répondants ont été auteurs ou ont été confrontés à des remarques sexistes durant leur carrière.
- ■75% des répondants estiment que les hommes et les femmes apportent des compétences différentes mais non moins complémentaires au travail, 7% ont un avis neutre sur la question et 18% ne sont pas d'accords.
- Tout en reconnaissant l'existence d'un bon degré d'inclusion et d'équité envers les deux sexes au sein de leurs entreprises, les répondants estiment qu'elles devraient se concentrer davantage sur des initiatives telles que l'équilibre des temps de vie, des arrangements plus flexibles du temps de travail, des congés parentaux et des programmes de gardes d'enfants à destination des hommes et des femmes, plutôt que sur des programmes de formations ou des réseaux spécifiquement réservés aux femmes.
- La mise en place d'indicateurs de performance ou d'objectifs pour mesurer les progrès n'est pas considérée comme souhaitable.

## **JUMP ACADEMY**

### Workshops to boost gender equality at work

### **CUSTOMISATION**

We customise the training according to your organisation's specific needs.

#### **EXPERTISE**

We work with a team of 60 multilingual trainers all over Europe.

### JUMP Academy trainings and conferences for men only

How to engage men in corporate gender diversity programmes

Do men have privileges?

Decode the masculine leadership culture to break the glass ceiling

How to become a better women's ally at work

ARFNESS

### Key themes

This report offers valuable insights as to how men feel, why they are resisting and, where active support is taking place. The themes we can draw from the findings revolve around:

#### On an individual level

- Belief/conviction that more gender equality will benefit men is far from translating into meaningful action vast numbers of men are choosing to be bystanders.
- Personal circumstances (and upbringing) play an influencing role having a daughter, or of being in a dual-career situation can have an impact on the support for gender equality.
- Unconscious biases they remain prevalent precisely because they are unconscious, or because men are not aware of their impact.

### At an organisational level

- A reticence (or fear?) of tackling the challenge of changing mind-set and behaviour preferring to focus on practical, programmatic initiatives for both men and women.
- The lack of role models both male and female, as a means to move beyond what are viewed as the traditional roles.
- Resistance to managing by setting objectives and performance indicators any other business change programme would include clear targets, objectives and measures.
- Age dynamics younger employees and junior managers believe strongly in gender equality even if they are not (yet) that actively engaged. As middle management is the least supportive and active, the potential for conflict around gender issues due to age may well heighten.

Clearly there is still much more to do at the societal, institutional and individual levels for gender equality to become both desirable and a reality.

### Les thèmes clés

Ce rapport nous apporte des informations précieuses sur ce que les hommes ressentent, pourquoi ils résistent et dans quelles situations des soutiens actifs se développent.

#### Au niveau individuel

- Une perception positive de bénéfices personnels pour les hommes de plus d'égalité au travail est loin de se traduire en action significative Un bon nombre d'hommes choisissent d'être spectateurs.
- Les circonstances personnelles et l'éducation jouent un rôle important le fait notamment d'avoir une fille, ou d'être dans un couple à double carrière a un impact sur le soutien des hommes à l'égalité.
- Les biais inconscients c'est parce que ces derniers sont de l'ordre de l'inconscient ou de l'ignorance du sujet quand les hommes ne se sentent pas réellement concernés, qu'ils restent très présents.

### Au niveau organisationnel

- Une réticence (ou peur ?) de s'attaquer au changement des mentalités et des comportements en préférant se concentrer sur des initiatives bénéfiques aussi bien pour les hommes que pour les femmes.
- Le manque de modèles à la fois masculins et féminins qui remettent en question les rôles traditionnels.
- La résistance à un management par objectifs et indicateurs – tout autre type de programme de changement inclurait nécessairement ces indicateurs de performance et des mesures claires.
- La dynamique de l'âge les jeunes employés et la catégorie des juniors managers croient fortement en l'égalité des genres même s'ils ne sont pas (encore) engagés de manière active. Toutefois, comme le segment du middle management est le moins actif et le moins solidaire, le conflit générationnel autour de la question du genre pourrait augmenter.

De toute évidence, il y a encore beaucoup à faire au niveau sociétal, institutionnel et individuel pour que l'égalité des genres devienne à la fois davantage souhaitable, et se transforme en réalité.

# INTRODUCTION

### Background

Equal rights may exist in Europe as a principle, but this is not yet translating into practice in the business world. Gender equality at a professional level has been talked about for over 20 years but the voice and opinions of men are often neither sought nor heard. We rarely see them at events or following training on the issue. Yet, men have a critical role to play in promoting and enabling gender equality, as they typically hold the majority of the executive roles in large corporations.

Part of having more gender equality in the workplace means having more women in decision-making roles. This often raises questions about the share of domestic tasks at home. Traditionally, women have given up their careers to take care of their families. Now, an increasing number of them want to pursue a career. In some cases, their husband supports them by slowing down their own career. In these households, the traditional gender roles are reversed: men are 'caregivers' and women are 'breadwinners'.

In 2014 JUMP released research into this new trend: *Pioneering Fathers: Behind Every Great Woman there is a Great Man.* Reversal of traditional gender roles for couples and (r)evolution of society. Downloadable on: www.jump.eu.com/surveys-reports

Now, as a follow up, we have sought the views of men more generally to try and answer the fundamental question: **Do Men Want Equality at Work?** 

### Contexte

Si en Europe, il y a désormais égalité des droits, il n'y a pas encore d'égalité réelle entre les femmes et les hommes, en particulier dans le monde économique. Cela fait plus de 20 ans que l'on parle d'égalité professionnelle. Mais les hommes sont globalement absents de ce débat. Malgré tous les efforts déployés, les hommes sont rares dans les évènements ou les formations sur la mixité dans le monde du travail. Et pourtant, l'essentiel de l'égalité est une responsabilité des hommes puisqu'ils détiennent 90% des postes de pouvoirs exécutifs au sein des entreprises (comités de direction des grandes entreprises).

Le fait d'avoir plus d'égalité dans le monde du travail signifie notamment que plus de femmes détiennent des postes de décision. Cela soulève souvent la question de la répartition des tâches domestiques à la maison. Traditionnellement, les femmes ont abandonné leurs carrières pour prendre soin de leurs familles. Aujourd'hui, un nombre croissant de femmes ont pourtant envie de la poursuivre. Dans certains cas, leur mari les soutient en ralentissant le rythme de leur propre carrière. Au sein de ces foyers, le schéma traditionnel de la répartition sexuée des rôles est équilibré ou même inversé.

En 2014, JUMP a publié une recherche sur cette nouvelle tendance : Les pères pionniers : derrière chaque grande femme se cache un grand homme. Inversion des rôles traditionnels dans le couple et (r)évolution de la société. A voir sur : http://www.jump.eu.com/surveys-reports

The goal of this research is to explore gender diversity through the eyes of men. We wanted to gain a deeper understanding of what they think about gender equality and how they experience it at work. We also wanted to find out their level of personal engagement and the support they bring to their companies to create more gender-balanced workplaces. And lastly, we wanted to analyse the levels of support or resistance that exist and understand which profiles are most supportive of gender equality.

### Methodology and responses

A link to an online survey was sent to the JUMP database with a specific invitation for men only to respond. We encouraged female recipients to share with their male counterparts and created additional awareness through social media channels such as LinkedIn and Facebook as well as through many of JUMP's partners and other women network and social entrepreneurs associations.

The survey was available in Dutch, English and French. The inputs were consolidated in order to present the findings that follow.

We hoped for 1,000 responses. In fact, we received 2,660 responses, of which 1,630 were complete. For the non-demographic analysis, the sample is reduced to 1,337 men, due to the exclusion of some job categories for which the number of respondents was negligible.

95% of the respondents are working, the vast majority (91%) as employees.

The findings highlight specifics about Belgium and France where relevant. They are the two countries most represented in the results and are statistically relevant. They also reflect where JUMP is currently most known and active.

Dans la continuité de cette étude, nous avons demandé l'avis des hommes afin de tenter de répondre à une question fondamentale : les hommes veulent-ils vraiment l'égalité avec les femmes au travail ?

Le but de cette recherche est d'interroger l'intérêt de la diversité des genres à travers les yeux des hommes. Nous voulions avoir une meilleure compréhension de ce qu'ils en pensent et comment ils en font l'expérience sur leur lieu de travail. Nous voulions également comprendre le degré de leur investissement personnel et le soutien qu'ils apportent à leur entreprise pour créer des environnements de travail plus inclusifs des femmes.

Et enfin, nous voulions analyser les niveaux de soutien ou de résistance existants et comprendre le profil des hommes les plus solidaires et les plus en faveur de l'égalité.

### La méthodologie et les réponses

Une enquête en ligne a été envoyée à la base de données de JUMP avec une invitation spécifique à destination des hommes. Nous avons encouragé les destinataires féminines à partager cette invitation avec leurs homologues masculins et avons utilisé les réseaux sociaux tels que LinkedIn et Facebook et les nombreux partenaires de JUMP, réseaux de femmes, association d'entreprises sociales, ...

L'enquête était disponible en néerlandais, anglais et français. Les retours ont été consolidés dans le but de présenter les résultats qui suivent.

Nous nous attendions à environ 1000 réponses. Nous avons reçu 2660 réponses. 1630 personnes ont complété l'enquête. Pour l'analyse non démographique, l'échantillon est réduit à 1337 hommes, à cause de l'exclusion de certaines catégories de fonction pour lesquelles le nombre de répondants était négligeable.

95% des répondants travaillent et la vaste majorité d'entre eux (91%) sont employés.

Les conclusions clés mettent en lumière des faits marquants pertinents en Belgique et en France. Ces deux pays sont les plus représentés dans les résultats et sont donc statistiquement significatifs. Ils constituent également les deux pôles où JUMP est le plus connu et le plus actif.

# FINDINGS RÉSULTATS

# 1 DEMOGRAPHICS DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

In the survey we asked a range of questions to establish the profile of the respondents in order to understand whether any significant differences in opinion about gender equality in the workplace exist based on dimensions such as role, age, marital status, children, country of income as well as direct experience in working with or for women.

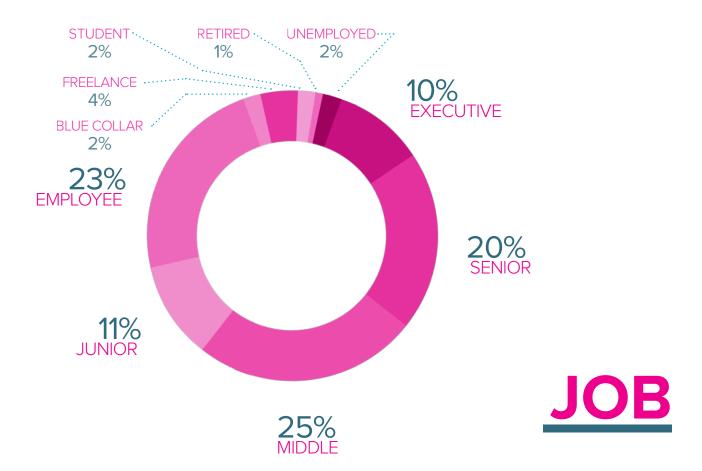
We asked respondents to choose the **country** in which they have lived/worked the longest. The countries represented in the survey findings are 38% from Belgium, 37% from France, 6% from Spain, 4% from the UK and 2% from both Germany and Italy. The other European countries that make up the remaining 11% are as varied as Greece, Netherlands and Switzerland.

In terms of **role**, 30% of the respondents self-selected as executives or senior managers, 36% as middle or junior managers and 23% as employees. The findings in this report do not include other offered categories (namely freelancer, student, retired, bluecollar worker or unemployed) as the percentages are too small to be statistically relevant, so the total number of responses analysed is 1,337.

Dans l'enquête, nous avons posé un large éventail de questions pour établir le profil des répondants afin de comprendre s'il existe des différences significatives dans les opinions sur l'égalité professionnelle : en raison de la fonction, de l'âge, du couple, du nombre d'enfants, du pays, du salaire ou encore d'une expérience professionnelle avec des collaboratrices ou supérieurs féminines.

Nous avons demandé aux répondants de choisir le **pays** dans lequel ils ont le plus longtemps vécu/ travaillé. Les pays représentés dans l'enquête sont la Belgique à 38%, la France à 37%, l'Espagne à 6%, le Royaume-Uni à 4% et enfin, respectivement, 2% pour l'Allemagne et l'Italie. Les autres pays européens, qui constituent les 11% restants, sont, entre autres, la Grèce, les Pays Bas et la Suisse.

En termes de **fonction**, 30% des répondants se définissent comme des cadres ou managers seniors, 36% comme des managers juniors ou cadres intermédiaires et 23% comme des employés. Les résultats de cette enquête n'incluent pas les autres catégories (c'est-à-dire les personnes travaillant en freelance, les étudiants, les retraités, les ouvriers ou encore les sans-emploi) en raison d'un trop faible pourcentage de réponses qui ne permettait pas d'établir des statistiques significatives. Ainsi, le total du nombre de réponses analysées est de 1337.



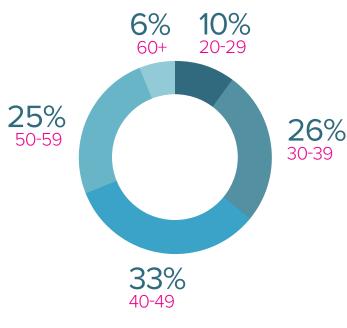
The number of respondents at the middle and senior management levels is above the European average for France (36% and 26% respectively) and lower than the European average for Belgium (15% and 20%). Inversely, the number of respondents in the employee category is close to the European average for Belgium (25%) and much lower in France (13%). At the executive level, the numbers are more split: 10% for Europe, 16% for Belgium and 5% for France.

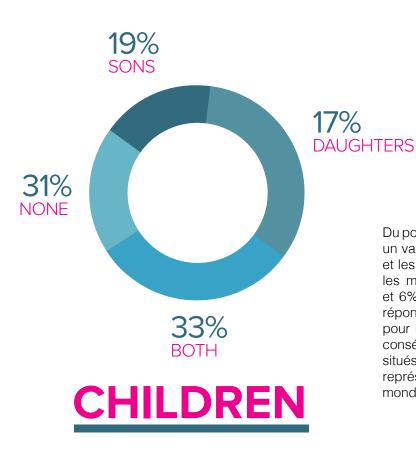
As we will see later, these demographics do influence opinions, as executives and senior managers are generally more supportive of gender equality than employees and middle managers.

Le nombre de répondants de niveaux cadres intermédiaires ou seniors est au-dessus de la moyenne européenne pour la France (avec respectivement 36% et 26%), mais il est inférieur à la moyenne européenne pour la Belgique (avec 15% et 20%). Inversement, le nombre de répondants dans la catégorie des employés est proche de la moyenne européenne pour la Belgique (25%) et bien plus basse en France (13%). Au sommet de la hiérarchie, les chiffres sont plus partagés : avec 10% pour l'Europe, 16% pour la Belgique et 5% pour la France.

Comme nous le verrons plus tard, ces données démographiques ont une influence sur les opinions puisque les cadres dirigeants et les seniors managers sont généralement plus favorables à l'égalité professionnelle, alors que les employés et les cadres intermédiaires le sont moins.

From an **age** perspective, the respondents represent a range of age groups. The youngest (20-29) and oldest (60+) ranges are the least represented with 10% and 6% respectively. The largest number of respondents (33%) are between 40-49 with 25% in the 50-59 range and 26% are between 30-39. The findings therefore reflect men who are at different stages in their careers, which is representative of the workplace as a whole.







Du point de vue de **l'âge**, les répondants représentent un vaste panel. Les plus jeunes (entre 20 et 29 ans) et les plus âgés (60 ans et plus) sont les catégories les moins représentées avec respectivement 10% et 6% des répondants. La plus grande partie des répondants (33%) ont entre 40 et 49 ans, dont 25% pour les 50-59 ans et 26% pour les 30-39 ans. Par conséquent, les résultats représentent des hommes situés à différentes étapes de leurs carrières, et représentent ainsi une illustration assez proche du monde du travail dans son ensemble.





2

# BELIEF IN PERSONAL BENEFITS FROM INCREASED GENDER EQUALITY IN THE WORKPLACE

### CROYANCE EN UN BÉNÉFICE PERSONNEL LIÉ À PLUS D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

The survey posed a direct Yes/No question: Do you believe you (will) benefit from increased gender equality in the workplace?

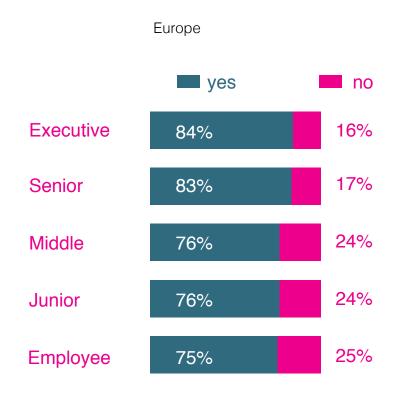
78% of the respondents said yes, leaving 22% who said no. The ratios between 'yes' and 'no' are equal in Belgium and France (76% and 24% respectively) suggesting that the respondents from the other countries are more favourable. This difference may be also attributed to the fact that respondents from other countries in JUMP's database are more likely to be actively involved in diversity & inclusion initiatives (for example former speakers/contributors at JUMP events) and are therefore in the 'pro' camp.

Cette enquête pose une question initiale à laquelle on peut répondre par **«oui»** ou **«non»** :

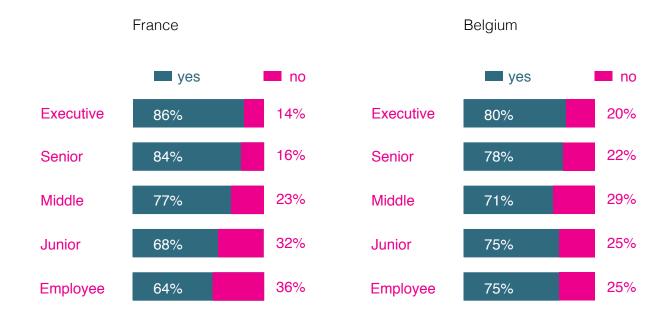
Croyez-vous que vous pouvez tirer un bénéfice personnel d'une augmentation de l'égalité au travail ?

78% des répondants répondent «oui» et ils sont 22% à avoir répondu «non». Les ratios entre le «oui» et le «non» sont égaux pour la Belgique et la France (avec respectivement 76% et 24%). Ces résultats suggèrent que les répondants des autres pays sont plus favorables. Cette différence peut être également attribuée au fait que les répondants des autres pays présents dans la base de données de JUMP sont le plus souvent des personnes activement engagées dans les initiatives pour l'inclusion et la diversité et qui sont, par conséquent, dans le camp des «proégalité».

Relation between seeing benefits from gender equality and their role in the organisation



Do you believe you benefit from increased gender equality?



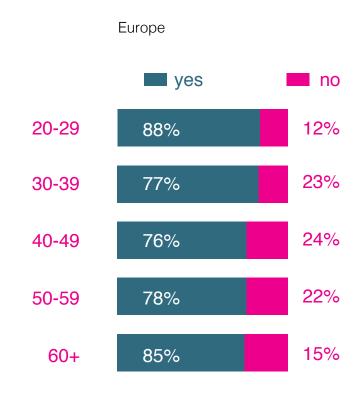
We note a more distinct decrease in favourability towards gender equality when looking across **hierarchy and roles**. 86% of executives in France responded 'yes', dropping to 64% at the employee level. In Europe, the decrease goes from 84% for executives to 75% for employees. Belgium's middle managers are the least in favour with 71% saying 'yes'.

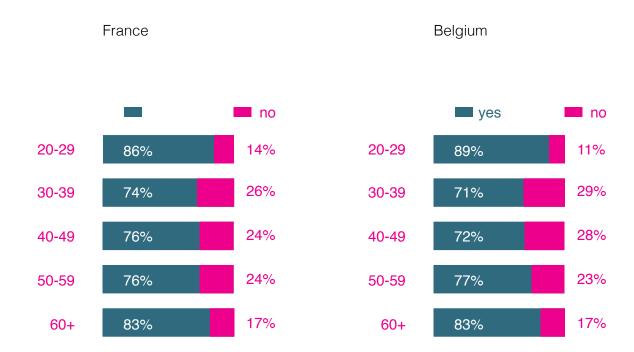
We also see differences between Belgium, France and Europe when looking at responses to the same question, based on experience working with **female peers** (i.e., with the same level of responsibility).

On note une variation plus accentuée du soutien à l'égalité des genres lorsqu'on s'intéresse aux réponses selon **la fonction et le statut hiérarchique** des répondants. 86% des dirigeants en France répondent "oui" et ce chiffre tombe à 64% pour la catégorie des employés. En Europe, cette donnée passe de 84% pour les dirigeants à 75% pour les employés, tandis qu'en Belgique, la catégorie des cadres intermédiaires répond « oui » à 71%.

On observe également des différences entre la Belgique, la France et l'Europe lorsqu'on regarde les réponses à cette même question en prenant en compte l'expérience de **travail avec des homologues féminins** (c'est-à-dire des femmes avec le même niveau de responsabilités).

# Relation between seeing benefits from gender equality and their age





In France, when the respondents have no experience of working with female peers on a regular basis, 32% do not believe they will benefit from increased gender equality. Yet in Belgium where 41% of those citing no female peers were executives (compared to 13% in France), only 15% of them do not believe they will benefit. If we add age into the mix for the same question, then the respondents with no experience of working with female peers are generally older in Belgium. 49% are in the 50-60+ age brackets, compared to 30% in the same age bracket for France and 35% for Europe.

Also in France, when men have experience working with female peers on a regular basis, the number of 'yes' responses increases, although the actual number of female peers does not appear to make much of a difference. In Belgium it is the opposite. The number of 'yes' responses is highest for men who have no experience of working with female peers.

Equally interesting, experience of working for a **female manager** (currently, in the past or never) does not show any significant differences in the level of belief about gender equality. The highest 'yes' response (83%) comes from those with no experience of working with a female manager in Belgium.

En France, lorsque les répondants n'ont pas l'habitude de travailler avec des collaboratrices femmes, 32% d'entre eux ne croient pas que plus d'égalité professionnelle puisse leur apporter des avantages. Cependant, en Belgique, où 41% de ceux qui indiquent n'avoir jamais travaillé avec des homologues féminins sont des dirigeants (par rapport à 13% pour la France), seuls 15% d'entre eux ne voient pas d'avantages à développer plus d'égalité. Si nous ajoutons la donnée de l'âge dans l'équation pour cette même question, alors les répondants qui ne travaillent pas de manière régulière avec des femmes sont généralement plus vieux en Belgique : 49% d'entre eux ont un âge compris entre 50 ans et plus alors qu'ils représentent 30% en France et 35% en Europe pour la même fourchette d'âge.

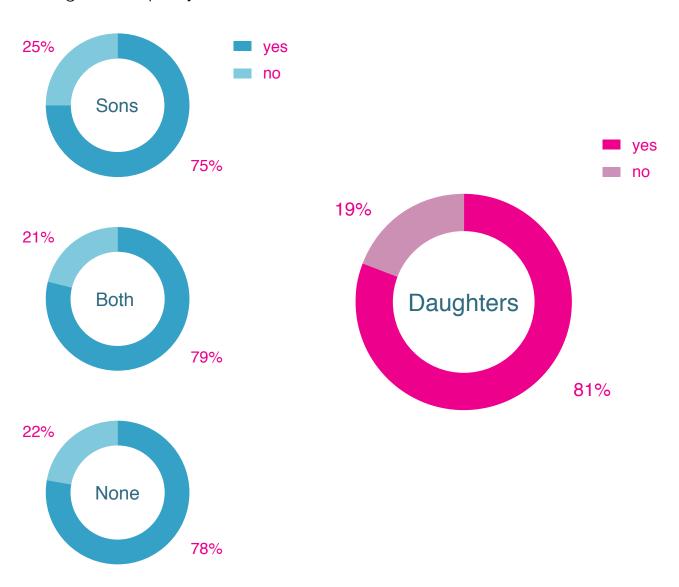
Par ailleurs, en France, lorsque les hommes ont l'habitude de travailler avec des collègues féminines, le nombre de « oui » augmente mais toutefois le nombre d'homologues féminins ne semble pas avoir d'impact notable. En Belgique, c'est le contraire : le nombre de « oui » est plus élevé chez les hommes qui ne travaillent pas avec des femmes de manière réqulière.

Il est également intéressant de constater que le fait de travailler pour un **manager féminin** (actuellement, dans le passé ou jamais) n'apporte Age does appear to have an influence however, with the highest 'yes' scores (in the high 80% range) being consistently in the youngest (20-29) and oldest (60+) age ranges. This may well reflect generational perspectives, where gender balance is more the norm in the early stages of a career, and older respondents are more likely to be in more senior roles, which, as we have seen above, are more strongly in favour of increased gender equality.

pas de différences significatives dans le niveau de croyance en l'égalité au travail. En effet, le plus haut taux de réponses positives (83%) émane de ceux qui n'ont jamais travaillé pour une femme manager.

L'âge semble toutefois, avoir une influence sur les réponses : les plus hauts taux de « oui » (plus de 80%) concernent systématiquement les plus jeunes (entre 20 et 29 ans) et les plus âgés (60 ans et plus). Cela peut être expliqué par des perspectives générationnelles : l'équilibre des genres est plus commun dans les premières étapes de la carrière. Aussi, les répondants les plus âgés sont probablement davantage présents à des postes à responsabilités, qui, comme nous l'avons déjà vu, sont plus favorables à l'égalité.

# Relation between seeing benefits from gender equality and children

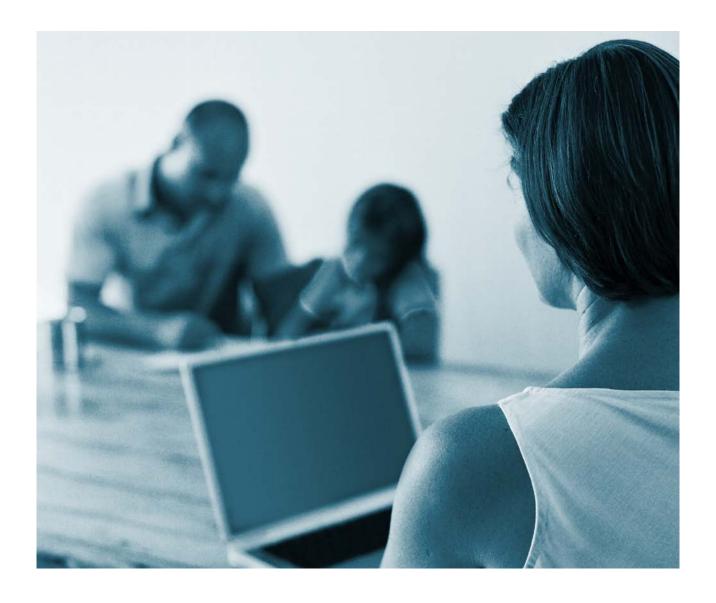


Not surprisingly, **having a daughter** influences the views of the father. 81% of fathers with daughters only express a belief in gender equality vs 75% with sons only. That said, the results for men having daughters and sons or having no children are only slightly different, 79% and 78% respectively. In France, fathers with sons only are the least likely to believe they will benefit, with 31% saying 'no'.

We also explored the impact of household **income**. The levels of belief are highest (86% 'yes' for Europe as a whole) when the female partner earns more. It is where the partner has no income, or the respondent has no partner, that the levels are the lowest; 72% in both cases for Europe, dropping to 64% and 68% respectively in Belgium.

Sans surprise, le fait **d'avoir une fille** influence la vision des pères. 81% des pères qui ont des filles soutiennent l'égalité contre seulement 75% pour ceux qui ont uniquement des garçons. Cela dit, les résultats pour les hommes ayant à la fois des filles et des fils ou n'ayant pas d'enfant, sont semblables avec respectivement 79% et 78%. En France, les pères de garçons uniquement sont les moins enclins à croire qu'ils pourraient tirer un avantage de plus d'égalité professionnelle, avec une réponse à 31% de « non ».

Nous avons analysé l'impact du **salaire** dans le couple. La conviction positive est élevée (86% de « oui » en Europe) lorsque les compagnes gagnent plus. C'est quand leurs conjointes n'ont pas de revenus, ou que le répondant est isolé, que les niveaux de croyance sont les plus bas ; 72% dans les deux cas en Europe et ces chiffres descendent respectivement à 64% et 68% pour la Belgique.



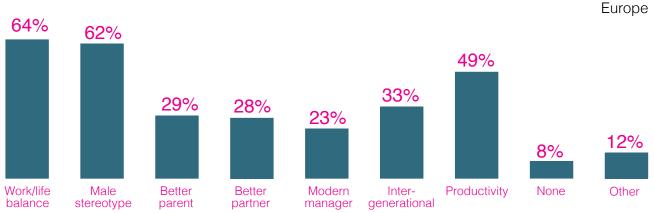


# PERCEIVED BENEFITS AND CONCERNS BÉNÉFICES PERÇUS ET INQUIÉTUDES

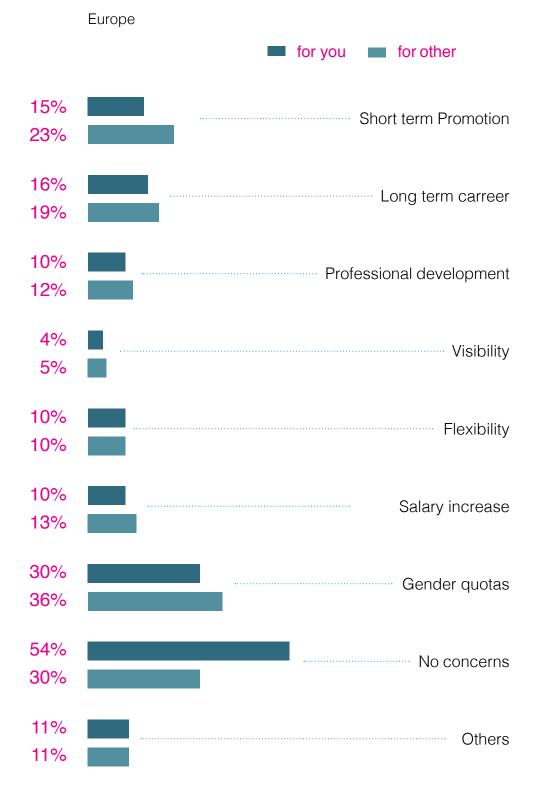
Through a multiple choice question offering a range of possible benefits associated with more gender equality, we see that equal access to better work-life balance comes out top, just ahead of breaking out of male stereotyping and significantly ahead of other possibilities such as getting higher productivity / better company results.

Grâce à un questionnaire à choix multiples, offrant un éventail des avantages possibles associés à l'augmentation de l'égalité professionnelle au travail, nous remarquons que la réponse la plus récurrente est un accès égal à un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, juste avant la fin des stéréotypes masculins et bien devant d'autres possibilités telles que l'obtention d'une meilleure productivité ou de meilleurs résultats pour l'entreprise.

What benefit do/will you get from increased gender equality in the workplace?



# What benefit do/will you get from increased gender equality in the workplace?



In France the benefit of being seen as a **more modern manager** is of little interest with a score of 9% whereas Belgium scores this at 32%. However, Belgium sees fewer benefits than the European average around being a **better parent or partner**.

When we start to explore the answers through the lens of different demographics, we see some more interesting trends.

Equal access to work-life balance and breaking male stereotyping are equally important for the different roles. Executives see more benefits associated with an increase in company productivity. The respondents in the 40-49 age bracket view the least number of benefits, though the difference with the other age groups is quite small.

In France the highest percentage of people who see no benefits are the junior managers, whereas in Belgium it is the employees.

Many respondents expressed their own thoughts through open questions.

The arguments in favour of gender equality included:

- Different and richer perspectives, enabling better ways to tackle problems, address issues and/ or make decisions
- Gender equality is a logical next step in the way businesses are evolving
- Hope that relationships in the workplace will reflect the 'equality' dreams
- More opportunities for men to be genuinely recognised (and feel comfortable) in their role as a 'working father'
- Better atmosphere at work.

The results about *potential personal concerns* show strong views in relation to **gender quotas being implemented** which was selected more often than other potential concerns such as **promotion chances in the short or long term** or **access to flexible more work solutions.** That said, 54% said they had no concerns for themselves.

Belgium's top concern is **quotas** (35%) ahead of the European average of 30%. France has fewer concerns about quotas (27%) and does not see **visibility and exposure to the top of the organisation** as an issue at all.

En France, l'avantage d'être considéré comme un manager plus moderne manifeste très peu d'intérêt avec un score de 9%, alors qu'en Belgique ce même score atteint 32%. Pourtant, la Belgique voit moins d'intérêt que la moyenne européenne à bénéficier d'une image de meilleur conjoint ou de meilleur parent grâce à plus d'égalité.

Quand nous commençons à explorer les réponses à travers le prisme des différentes données démographiques, des tendances intéressantes ressortent.

L'accès égal à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la rupture avec les stéréotypes masculins ont la même importance quelle que soit la fonction occupée. Les cadres dirigeants voient plus de bénéfices associés à la productivité de l'entreprise. Les répondants compris dans la fourchette des 40-49 ans sont ceux qui perçoivent le moins d'avantages possibles, bien que cette différence avec les autres groupes d'âge soit limitée.

En France, la plus grande partie des individus n'identifiant aucun avantage à une plus grande égalité des genres sont des juniors managers, alors qu'en Belgique il s'agit d'employés.

De nombreux répondants ont ajouté des commentaires dès que le questionnaire le permettait. Voici les arguments en faveur de l'égalité :

- Des perspectives plus riches et plus diversifiées, permettant de meilleures façons de s'attaquer aux problèmes, de trouver des solutions et/ou de prendre des décisions
- L'égalité des sexes au travail est la prochaine étape logique dans l'évolution du monde des affaires
- L'espoir que les relations professionnelles vont refléter l' « égalité » rêvée
- Plus d'opportunités pour les hommes d'être reconnus et de se sentir à l'aise dans leur rôle de « père qui travaille »
- Une meilleure atmosphère au travail.

Les résultats concernant *les inquiétudes potentielles* personnelles liées à l'égalité illustrent une importante préoccupation liée à la mise en place de quotas; réponse qui a été majoritairement choisie parmi d'autres possibilités telles que la promotion de l'égalité des chances sur le court ou long terme ou encore un accès à des aménagements du temps de travail plus flexibles. Cela dit, 54% des répondants n'ont exprimé aucune inquiétude personnelle.

The viewpoints change, however, when respondents reply on behalf of their 'male colleagues'. In most cases, the level of concern is either the same or higher. It is likely that these responses reflect the the real perceptions that men have about increased gender equality at work.

Again, in addition to the multiple-choice options, respondents could also add their own thoughts on concerns. These included:

- Worries about losing out on pay, promotions, power and privilege
- Concerns about women being promoted due to targets/quotas rather than ability
- Too much emphasis on women's issues which divides, excludes and drives genders apart
- Fear of change.

### **JUMP ACADEMY**

### The role of training

The differences in beliefs between Belgium and France about both stereotypes and what specific tools could improve gender equality in the workplace, may be explained by the fact companies in France have been providing gender training programmes more broadly and for longer. That said, it is interesting to note that Belgian companies spent an average of 536 € per female on training in 2010 compared with 1,118 € per male counterpart. We do not have these numbers for France (figures from the Belgian Institute for Equality between women and men).

Indeed, as noted in the McKinsey Women Matter 2012 – Making the Breakthrough in Belgium report. "An effective gender diversity program is likely to include a range of initiatives covering each part of the ecosystem, including women's training and development programs that are needed to overcome the particular obstacles that they, rather than men, tend to face in their career progressions."

The JUMP Academy continues to respond to this specific challenge by offering tailored programs for women: but also awareness and gender equality training sessions for men, as well as mixed gender training programmes:

www.jump.eu.com

### **JUMP ACADEMY**

### Le rôle de la formation

Les différences de croyance entre la Belgique et la France concernant à la fois les stéréotypes et les outils nécessaires à l'amélioration de l'environnement de travail, peuvent être expliquées par le fait que les entreprises en France En Belgique, la première des préoccupations est la question des quotas (35%), devant la moyenne européenne qui est de 30%. En ce qui concerne la France, cette préoccupation est moins élevée avec 27% des réponses, et la question des quotas n'est pas du tout perçue comme une préoccupation particulière au sommet des organisations.

Cependant, les points de vue changent lorsque les répondants répondent au nom de leurs collègues masculins. Dans la plupart des cas, le niveau de préoccupation est le même voire plus élevé. Ces réponses révèlent probablement la réelle perception des hommes.

Encore une fois, en plus des options permises par le questionnaire à choix multiples, les répondants pouvaient également ajouter d'autres remarques. Ces dernières expriment :

- Des inquiétudes concernant la perte d'une partie de revenu, de promotions, de pouvoir et de privilèges.
- Des inquiétudes concernant la promotion des femmes grâce aux politiques ciblées ou politiques de quotas plutôt que grâce à leurs compétences.
- Trop d'importance donnée à la place des femmes pourrait diviser, exclure et conduire à une séparation des sexes.
- La peur du changement.

fournissent des programmes de formations sur le genre depuis longtemps et de manière plus intense.

Par ailleurs il est intéressant de se rappeler que les entreprises belges en 2010 ont dépensé en moyenne 536 € en formation par femme et 1118 € par homme. Nous n'avons pas les chiffres pour la France.

Comme l'a fait remarquer le rapport McKinsey Women Matter 2012-Making the Breakthrough en Belgique: « Un programme de diversité des genres efficace apporte généralement un éventail d'initiatives prenant en compte toutes les parties d'un même écosystème, incluant des programmes de formation au bénéfice des femmes qui sont nécessaires afin de dépasser les obstacles spécifiques auxquels elles font face au cours de leur carrière contrairement aux hommes. »

La JUMP Academy continue à répondre à ces besoins spécifiques en offrant des programmes adaptés aux femmes, mais aussi des formations de sensibilisation et de formation des hommes à l'égalité, ou des programmes mixtes:

www.jump.eu.com

# **FINDINGS RÉSULTATS**

## LEVELS OF COMMITMENT AND ACTION NIVEAUX D'ENGAGEMENT ET D'ACTION

If the initial results in terms of levels of belief are generally positive, when we move beyond the 'theory' to explore actual action we see a different picture. Respondents were asked do you openly promote gender equality in the workplace?

They were given a choice of options from which to assess their level of commitment. These ranged from:

- 'No, I am openly opposed' (opposer)
- 'No, I don't take any action / don't care' (passive resister)
- 'Yes, indirectly / yes I understand and express my opinion' (passive supporter)
- 'Yes, I do active sponsoring / inspire others / engage as a coach and mentor' (active supporter).

Of those who are 'believers' (i.e., replied 'yes' to the initial question about believing they will benefit from increased gender equality), less than a quarter (23%) are actively engaged, over a half (55%) are passive supporters and the remainder (22%) can be considered as passive resisters.

"Si nous voulons une réelle égalité, nous devons vivre sans peur"

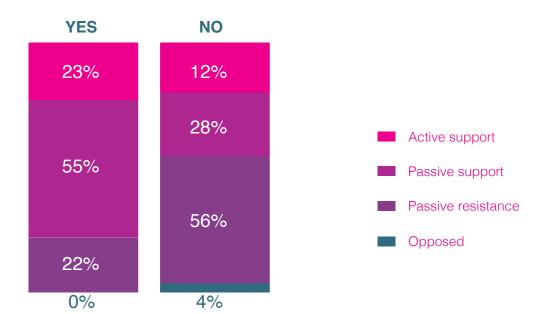
Si les résultats initiaux en termes de perception positive sont généralement bons, quand nous nous éloignons de la théorie pour explorer les actions concrètes, nous constatons des résultats différents. Les répondants devaient répondre à la question : Est-ce que vous promouvez ouvertement l'égalité

## professionnelle au travail?

Différents choix étaient donnés pour exprimer leur degré d'engagement. Ces choix étaient classés de la manière suivante :

- «Non, je suis ouvertement opposé» (Opposant)
- «Non, je ne prends part à aucune action, ça n'a pas d'importance pour moi» (Résistant passif)
- «Oui, de manière indirecte/ Oui, je comprends et j'exprime mon opinion à ce sujet» (Soutien passif)
- «Oui, j'agis activement, j'inspire les autres, je suis engagé comme coach ou comme mentor» (Soutien actif)

Parmi ceux qui "croient" (c'est-à-dire qui ont répondu « oui » à la question « croyez-vous que vous pouvez tirer un bénéfice personnel d'une augmentation de l'égalité professionnelle ? »), moins d'un quart (23%) sont activement engagés, plus de la moitié (55%) sont des soutiens passifs et la partie restante (22%) peut être considérée comme des résistants passifs.



### Do you promote gender equality in the workplace?

Do you believe you will benefit from gender equality in the workplace?

The results are consistent across the countries despite the different demographics in terms of role (i.e., more senior and middle management respondents in France than Belgium, and more employee and executive respondents in Belgium than France, see page 31).

It therefore appears that showing active support in Belgium is less influenced by level (other than middle management who are the least active) and more evenly spread, compared to a concentration of active support at the senior and top management levels in France.

When the respondents are 'non-believers' (i.e., initially answered 'no' to the question about believing they will benefit from increased gender diversity), we see more differences across the countries. The 'passive resister' group goes from 63% of the 'non-believers' in France, to 56% for Europe as a whole and 48% in Belgium. Interestingly even within the 'non-believer' group there are some active supporters, 12% in Belgium, 9% in France and 12% overall. This means that there is a number of people who don't think they can personally benefit from gender equality, but who act in its favour. A politically correct position or a behaviour in favour of more justice?

"If we want real equality we have to live without fear"

Les résultats sont cohérents entre les pays malgré les différences démographiques en termes de fonction (c'est-à-dire qu'il y a plus de répondants appartenant à la catégorie du senior et middle management en France qu'en Belgique, et qu'il y a plus de répondants parmi les employés et les dirigeants en Belgique comparativement à la France, voir page 31).

Par conséquent, il apparaît que le soutien actif et visible en Belgique est moins influencé par le niveau hiérarchique (autre que le middle management qui est la catégorie la moins active) et réparti de manière plus égale par rapport à la France où il y a une concentration des soutiens actifs de la part des catégories senior et top management.

Lorsque les répondants sont "non-croyants" (c'està-dire qu'ils ont répondu "non" à la question des avantages personnels à l'égalité), nous remarquons plus de différences entre les pays. Le groupe des « résistants passifs » passe de 63% parmi les « non-croyants » en France, à 56% pour l'Europe et 48% pour la Belgique. Il est intéressant de constater que parmi cette catégorie de « non-croyants », on retrouve quelques soutiens actifs à l'égalité notamment 12% pour la Belgique, 9% pour la France et 12% de manière globale. Il y aurait donc un petit nombre de personne qui pense que l'égalité ne leur apporte aucun avantage personnel mais agit quand même en sa faveur. Une position politiquement correcte mais hypocrite ou une action en faveur de plus de justice même si c'est à son propre détriment?

When looking at the question about commitment to gender equality from the perspective of **role**, not surprisingly we see that the most engagement comes from the top of the organisation where executives lead the way and/or are expected to 'walk the talk'. 39% are active supporters.

Looking at it the other way however, we see a clear downward trend towards the least active group (employees at 12%). That means there are significant numbers of resisters lower down the organisation where the change really needs to happen on a day-to-day basis. 33% of resisters at the middle management level is a worrying statistic and can be the source of a real lack of progress. The highest level of resistance is with employees (43%). Perhaps not so surprising as they may not feel they are in a position to influence change?

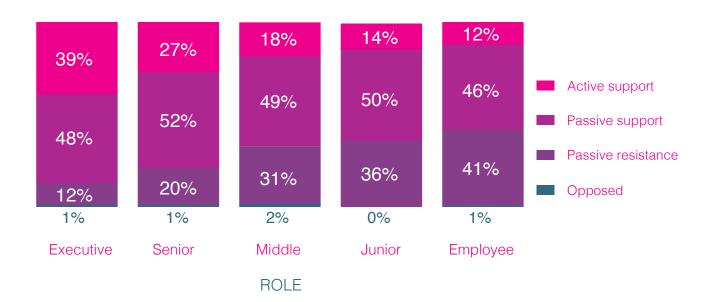
Once again, the impact of working with **female peers** or a **female manager** does not appear to have any significant impact on the levels of engagement. A disappointingly low 22% are active supporters even with no female peers, against 23% active when having four or more female peers. The results are consistent when looking at experience of having a female manager, with 80% passivity overall.

Quand on s'intéresse à la question de l'engagement en faveur de l'égalité du point de vue de **la fonction**, nous constatons, sans surprise, que les engagements les plus forts viennent du sommet des organisations où les dirigeants ouvrent le chemin et/ou sont supposés ouvrir la marche vers le changement. Ainsi, 39% d'entre eux sont des soutiens actifs.

Par ailleurs, nous notons une claire tendance décroissante concernant la catégorie la moins engagée qui est celle des employés avec 12%. Cela montre qu'il y a un nombre significatif de résistants en bas de l'organisation alors que c'est là que le changement a véritablement besoin d'être opéré jour après jour. La catégorie middle management a un inquiétant pourcentage (33%) de résistants et peut représenter une explication du manque de progrès. Le plus haut niveau de résistance est retrouvé chez les employés (43%). Peut-être est ce parce qu'ils ne se sentent pas dans une position pouvant influencer le changement ?

Encore une fois, avoir des **collègues féminines** ou une **manager féminine** n'apparaît pas comme une variable significative sur les niveaux d'engagement. Seulement 22% des répondants sont des soutiens actifs même s'ils n'ont pas d'homologues féminins, contre 23% de soutiens réellement actifs qui travaillent avec 4 femmes ou plus. Ces résultats sont similaires lorsqu'on regarde les réponses de ceux qui travaillent pour un manager féminin, avec un taux de passivité global de 80%.

### Relation between promoting gender equality and role



Age affects the level of engagement in men in the 30-39 age group who show the highest number of passive resisters (39%). This decreases to 25% in the 50-59 age group. This may be explained by the fact that men are wanting to move up the career ladder in their 30s and may therefore be likely to perceive (or fear) the impact of competition from their female colleagues. This concern diminishes with age and the levels of active support therefore increase (16% of active supporters in their 30s compared to 23% in their 50s and above.)

The trend is the same for Belgium and France with the exception of the youngest age group. 39% of those in their 20s in France are passive resisters, compared with a lesser number for the same age group in Belgium (26%).

Contrary to a previous finding about the impact of having **children**, at the European level, men with daughters only are, surprisingly, less active in promoting gender equality than their colleagues with sons only or a mix (20%, 23% and 25% respectively). And across the board, those without children are the least active in promoting gender equality (14%).

In France these results are more as we would expect, with the highest number of active supporters in the 'daughters or both' categories at 21% and 24% respectively.

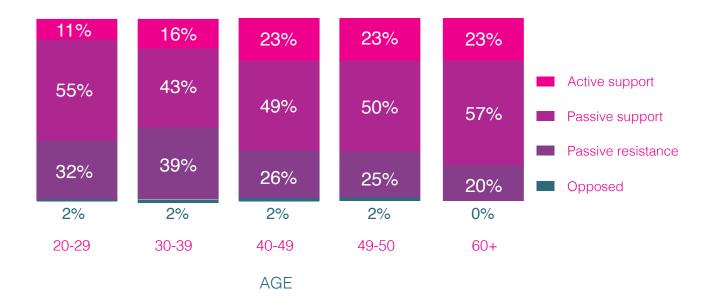
La question de l'**âge** joue sur le niveau d'engagement des hommes puisqu'on retrouve le taux le plus élevé de résistants passifs (39%) dans la catégorie des 30-39 ans. Ce résultat tombe à 25% pour les 50-59 ans. Cela peut être expliqué par le fait que les hommes veulent gravir les échelons lorsqu'ils sont trentenaires et sont par conséquent plus enclins à ressentir (ou craindre) l'impact de la concurrence avec leurs collègues féminines. Cette préoccupation diminue avec l'âge et cela permet d'augmenter le niveau de soutien actif à l'égalité (16% des répondants sont des soutiens actifs dans leur trentaine alors que 23% le sont dans leur cinquantaine et plus).

On retrouve cette tendance à la fois en France et en Belgique, à l'exception des plus jeunes. 39% des répondants dans la vingtaine en France sont des résistants passifs alors qu'ils sont 26% en Belgique.

Contrairement aux résultats précédents sur l'impact des **enfants**, au niveau européen, les hommes qui sont pères de filles uniquement sont, de manière surprenante, moins actifs dans la promotion de l'égalité des genres que leurs collègues qui ont uniquement des garçons ou les deux (avec respectivement 20%,23% et 25%). Encore une fois, ceux qui n'ont aucun enfant sont les moins impliqués dans l'égalité (14%).

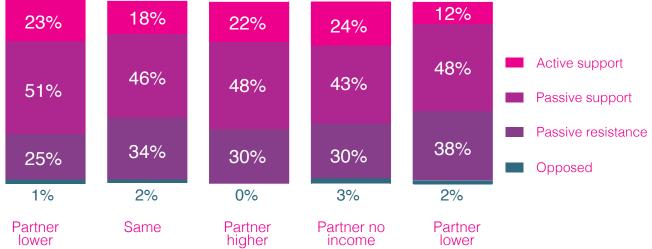
En France, les résultats correspondent davantage à ce qui était attendu : les pères de filles ou de filles et garçons sont les soutiens les plus actifs (21% et 24% respectivement).

### Do you promote gender equality in the workplace?





Do you promote gender equality in the workplace?



#### HOUSEHOLD REVENUE

In terms of **income**, we saw earlier that lowest level of belief in gender equality came from men whose partners do not have any income. This trend changes when it comes to their levels of commitment. The highest percentage of resisters – after men with no partner – comes from men whose partner earns as much as them (36%). This percentage is even higher in France (41%) and far lower in Belgium (26%). The lowest percentage of resisters (26%) can be found where the partner has a lower income.

It would appear that men with partners who have the same income feel a sense of competition and are perhaps concerned that as women move into higher paid roles this, may disadvantage them.

On the other hand, if their partner earns less or more then them, they do not feel the same sense of threat, perhaps because they see the economic advantage of a possible salary increase for their partner.

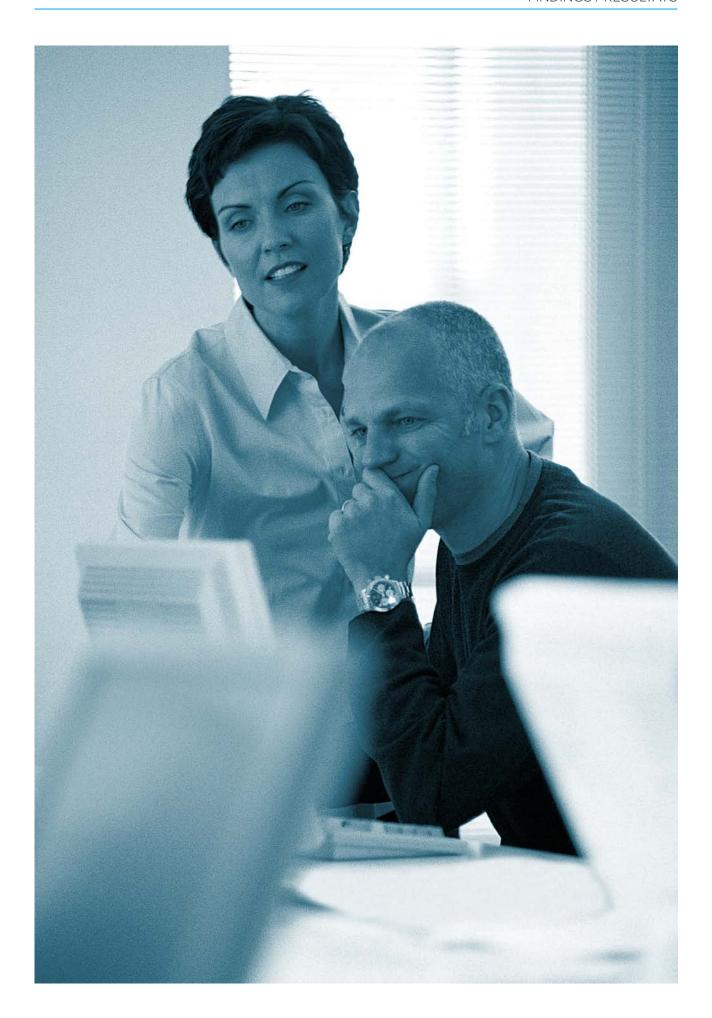
"The changes which are needed to enable women to succeed equally, are changes that will benefit men too – for example reduced workload, more flexibility, more style diversity..."

"Les changements nécessaires à la réussite égale des femmes sont des changements qui vont profiter également aux hommes – par exemple, en réduisant la charge de travail, en permettant plus de flexibilité et de diversité de styles" En termes de **revenus**, nous avons vu précédemment que les hommes les moins convaincus des bénéfices de l'égalité sont ceux dont les compagnes n'ont pas de revenu. Cette tendance est un peu différente quand nous analysons la résistance active et passive à l'égalité de genre. Le pourcentage le plus haut de résistants à l'égalité – après les hommes seuls (40%) – se trouve parmi les hommes dont les compagnes gagnent autant qu'eux (36%). Ce pourcentage est encore plus élevé en France (41%) et beaucoup moins élevé en Belgique (26%).

Le plus bas pourcentage des résistants (26%) se trouve parmi les hommes ayant des partenaires qui gagnent moins qu'eux.

Une plus grande résistance parmi les hommes qui ont des compagnes avec les mêmes revenus pourrait être expliquée par le sentiment d'être en compétition avec les femmes qui gagnent le même salaire. Comme si les hommes craignaient qu'avec une augmentation de l'égalité, plus de femmes pourraient arriver à des postes de plus haut niveau, ce qui réduirait la possibilité pour les hommes d'atteindre ces mêmes postes et d'obtenir une augmentation de leur propre salaire.

Par contre, dans le cas où leur compagne gagne moins qu'eux ou déjà plus qu'eux, cet effet de compétition n'existerait pas ; au contraire, dans les deux cas, il y aurait un intérêt économique à plus d'égalité avec une possible augmentation de salaire de leur compagne.







## BIAS AND GENDER STEREOTYPING BIAIS ET STÉRÉOTYPES DE GENRE

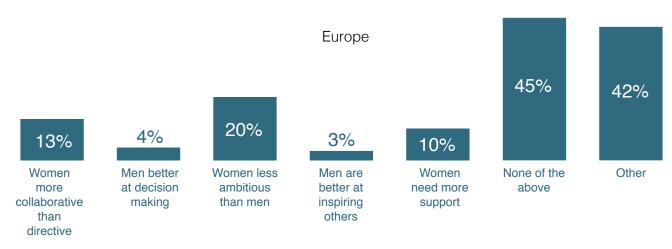
The survey asked a specific question reflecting studies which have shown that *men have five times* more chance of getting a leader's role (manager, director, executive) than a woman with similar qualifications and experience.

Respondents could select multiple answers as to why this was the case. Even though many respondents said that none of the choices applied, or offered other reasons, it is clear that biases do exist around stereotyping traits. In particular, that women are less ambitious than men, and that a collaborative style is viewed as a weakness.

L'enquête pose une question spécifique reflétant les études qui ont montré que les hommes ont cinq fois plus de chance d'obtenir un poste de décision (manager, directeur, dirigeant) que les femmes avec un niveau égal de qualifications et d'expériences.

Les répondants pouvaient choisir différentes réponses pour tenter d'expliquer cette situation. Bien que beaucoup de répondants n'ont pas trouvé de réponses parmi les choix proposés et n'ont pas offerts d'autres propositions, il est clair que des biais et des stéréotypes existent. En particulier, l'idée que les femmes sont moins ambitieuses que les hommes et que le style de management collaboratif est perçu comme une faiblesse.

Men have 5 times chance of landing a leader's role than a woman of similar qualification and experience. Why do you think this is the case?



There is marginally less bias from respondents in France overall but the most bias comes from executives and senior managers. In Belgium 39% of executives said that women are less ambitious (vs 24% in France), and 26% of senior managers in both countries said the same. Not surprisingly, there also appears to be a correlation in both countries between role and age. 34% of the respondents in Belgium over the age of 60 express a bias about women being less ambitious than men and as do 32% of the men in the same age bracket in France.

Many respondents who selected 'other' then provided more specifics. These included:

- Women hold back and are more hesitant to put themselves forward
- Bias in hiring decisions
- Female talent pool is too small
- Challenges associated with combining personal life with a leadership role
- Old habits die hard and the persistence of historical norms about gender and traditional roles by both men and women
- Companies are still organised around the traditional male models of the industrial age past

Dans l'ensemble, on observe moins de biais chez les répondants en France, mais la plupart émanent des catégories des dirigeants et des seniors managers. En Belgique, 39% des dirigeants estiment que les femmes sont moins ambitieuses (contre 24% en France), et 26% des seniors managers pensent la même chose dans les deux pays. Sans surprise, on voit également apparaître une corrélation entre la fonction et l'âge dans les deux pays. En effet, 34% des répondants belges âgés de plus de 60 ans estiment que les femmes sont moins ambitieuses que les hommes, tout comme 32% des répondant du même profil en France.

Beaucoup des répondants ayant choisi la réponse «autres» ont ensuite donné des précisions. Ils expliquent que :

- Les femmes restent en recul et sont plus hésitantes à se mettre en avant.
- Les biais sont présents dans les processus de recrutement.
- Le vivier de talent féminin n'est pas assez important.
- Concilier vie personnelle et un une position de management est un challenge.
- Les vieilles habitudes ont la vie dure et les normes historiques en termes de genres et de rôle traditionnels persistent aussi bien du côté des hommes que des femmes.
- Les entreprises sont toujours organisées en fonction d'un modèle traditionnel masculin datant de l'ère industrielle.

"The workplace is still a sexist place"

"...with gender equality there will be more 'diverse' thinking and that is a concern for males who want to keep the status quo/old way of doing things "Le monde du travail est toujours un milieu sexiste"

"...avec l'égalité des genres, il y a aura un mode de pensée plus « diversifié » et c'est une préoccupation pour les hommes qui veulent maintenir le statut quo avec des anciennes manières de faire"





# EXPERIENCES IN THE CORPORATE ENVIRONMENT EXPÉRIENCES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

In order to learn more about specific experiences of the respondents in their own corporate environments, they were asked about their level of agreement to a range of statements (agree, neutral, disagree).

Dans le but d'en apprendre plus sur les expériences spécifiques de chaque répondant dans leur propre environnement de travail, il leur a été demandé d'exprimer s'ils étaient d'accord avec une série de déclarations (d'accord, neutre, pas d'accord).

Do you agree with the following statements?

Europe









# Do you agree with the following statements?

# Europe

	I am more comfortable working with people of the same gender as me.
31% 🗀 8% 😕 14%	Men are often uncomfortable around influential women.
19% 🗀 10% 😕 70%	I have already received sexist remarks at work.
	I have already made sexist remarks at work.
	Enough time and money is invested in training and coaching women and men on how to work more effectively with each other.

# Do you agree with the following statements?



The most mixed views were on meritocracy and promotions (62% agreed their organisation is a meritocracy) and on providing training for men and women to work together more effectively (only 44% agreed that enough was being done), compared to more positive views about the benefit companies derive from having more balance between men and women in senior roles (86% agreed).

The views were mainly consistent across the countries although respondents in France were more split on views about a gender pay gap (30% said there is an issue, 28% were neutral and 42% said there is no issue). In Belgium the split was 13%, 21% and 66% respectively.

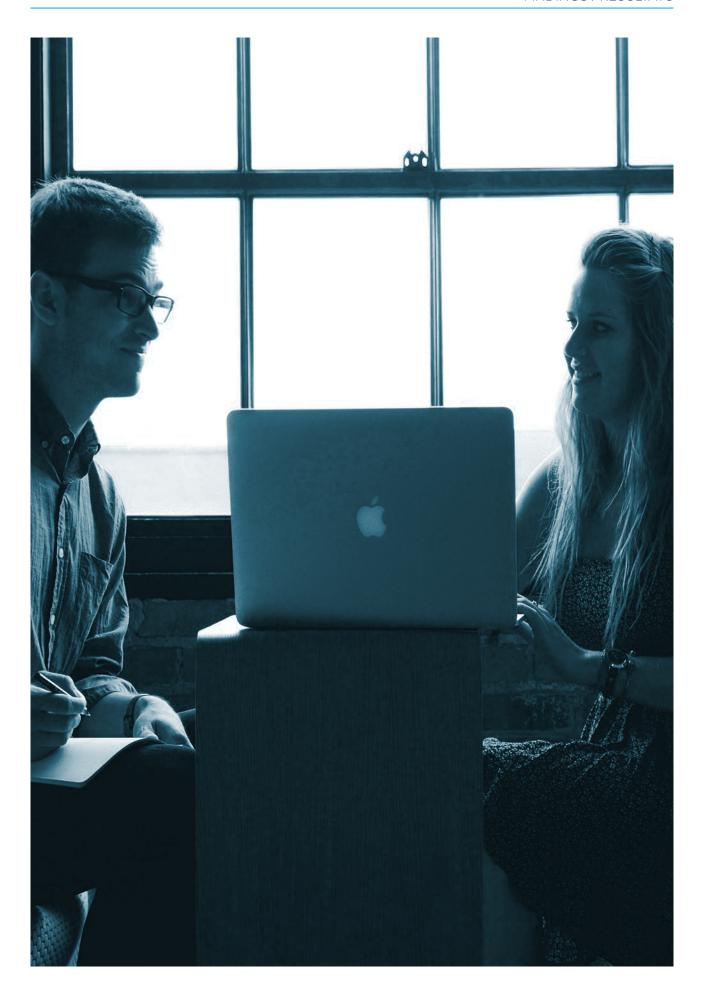
Almost one in four respondents (22%) admit to having made sexist remarks at some point and 19% say they have received sexist remarks. If we are to eradicate this behaviour from the workplace, then ignoring such remarks or remaining silent should not be acceptable options for either gender, even if the remark may appear to be lighthearted.

Les avis les plus contrastés sont ceux sur la question de la méritocratie et des promotions. 62% sont d'accords sur le fait que leur organisation est méritocratique et également sur la mise à disposition de formations pour les hommes et les femmes afin qu'ils travaillent ensemble de manière plus efficace. Et pourtant seulement 44% sont d'accords avec le fait qu'assez a été fait par leur entreprise en faveur de l'égalité.

Les visions sont globalement cohérentes entre les pays même si les répondants français sont plus divisés sur la question de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (30% disent que c'est un problème, 28% sont neutres et 42% disent que cela ne constitue pas un problème). En Belgique, cette division est moins nette avec respectivement 13%, 21% et 66%.

Près d'un répondant sur quatre (22%) admet avoir fait des remarques sexistes et 19% disent qu'ils en ont eux-mêmes reçus. Si nous voulons éradiquer ces comportements du monde du travail, alors dans ce cas, ignorer ou rester silencieux ne devrait pas constituer une attitude acceptable.





# FINDINGS RÉSULTATS

# 7

# SKILLSETS OF MEN AND WOMEN LES COMPÉTENCES DES HOMMES ET DES FEMMES

The conventional wisdom that *men and women bring different but complementary skills to the workplace* was generally supported, with 75% of the respondents agreeing with this statement, though 7% were neutral and 18% did not agree.

Age does not have much of an influence on the issue, although levels of agreement increase marginally the older the respondent (79% in 50-59 age bracket and 82% of the over 60s). The least level of agreement was from those in the 30-39 age bracket (69%) which is consistent with their more negative perception on the personal benefits associated with increased gender equality in the workplace.

In terms of **role**, the results are consistent with the earlier findings about the overall benefit of gender equality. Executives agree about different but complementary skills more than employees (85% vs 72%). However, only 67% of junior managers in France agree, the lowest level of agreement.

Respondents with no **female peers** agree more strongly (83%) than those with female peers (an average 75% irrespective of the number of female peers). Men who have direct experience of working with female peers do not appear to notice (or appreciate?) any different or complementary skills. The results for men who have worked for a **female manager** are similar, with those never having had a female manager agreeing more strongly (78%) than those who have (73%).

La croyance populaire selon laquelle *les hommes et les femmes apportent des compétences différentes mais non moins complémentaires* est soutenue par près de 75% des répondants qui sont d'accords avec cette affirmation, même si 7% ont donné un avis neutre et que 18% ne sont pas d'accords.

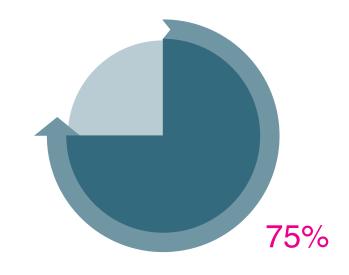
L'âge n'a pas beaucoup d'impact sur cette question bien que l'accord augmente de manière marginale pour les catégories les plus âgées (79% pour les 50-59 ans et 82% pour les plus de 60 ans). Les hommes les plus contraires à cette affirmation sont ceux âgés entre 30 et 39 ans avec un taux de 69% ce qui est cohérent avec les résultats concernant leur perception plutôt négative des bénéfices personnels qu'ils peuvent retire de l'égalité professionnelle.

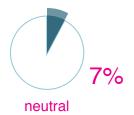
En termes de **fonction**, les résultats sont également cohérents avec les résultats précédents concernant le bénéfice général de l'égalité au travail. Les dirigeants sont d'accords sur les compétences différentes mais complémentaires des hommes et des femmes, plus que les employés (avec 85% contre 72%). Cependant, seulement 67% des managers juniors français sont d'accords, ce qui représente le plus bas niveau.

Les répondants qui ne travaillent pas avec des femmes sont plus nombreux à être d'accords (83%) que ceux qui travaillent avec des femmes (une moyenne de 75% indépendamment du nombre).

41

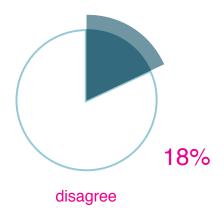
# Men and women bring different but complementary skills to the workplace





agree

"A man who is 50% ready will fight for the position. A woman who is 80% ready will focus on the 'missing' 20%"



"Un homme qui est prêt à 50% va se battre pour un poste. Une femme qui est prête à 80% va continuer à se concentrer sur les 20% « manquants » "

Ceux qui ont une expérience professionnelle directe avec des femmes ne remarqueraient donc pas ces différences de compétences.

Les résultats concernant les hommes qui ont travaillé pour une femme manager sont proches de ceux qui n'ont jamais eu de manager féminin, avec respectivement 73% et 78%.

Le fait de ne pas avoir d'**enfant** est un facteur influençant la perception des différences de compétences puisque celui-ci baisse à 68%. Lorsqu'on s'intéresse aux hommes qui ont des filles, la Belgique montre des résultats plus élevés que la moyenne avec 81% pour une moyenne générale de 77% en Europe comparativement à la France qui a un taux plus bas (74%).

En Europe, le niveau de désaccord concernant la question des compétences différentes est plus élevé.

Not having **children** influences the view slightly, with the level of agreement dropping to 68%. And when looking at the impact of having daughters, then Belgium shows a higher than average (77%) level of agreement (81%) compared to France which is lower (74%).

Across Europe the level of disagreement about different but complementary skills is highest where the partners have a higher **salary** (25%).



# 8

# VIEWS ON WHAT COMPANIES NEED TO DO PERCEPTION DES ACTIONS DES ENTREPRISES FN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ

In line with earlier responses about the personal benefits associated with more gender diversity, the more practically focused gender neutral initiatives such as work-life balance, flexible working arrangements and parental leave and childcare programmes, scored highly for both men and women. Yet initiatives that could help to change mind-set and behaviour such as gender equality training or role modelling were neither that popular nor considered that useful. Nor were initiatives specifically targeted at women (women's networks, women-specific leadership training).

Setting Key Performance Indicators (KPIs) and targets were not popular choices either. Yet an increasing number of companies are making commitments to gender-equality goals. And with these commitments come quantitative targets or quotas, an issue that stirs emotions and quickly polarises people into 'for' and 'against' camps. Yet, if gender equality were any other business change programme, then measurable targets and KPIs would be the norm, otherwise how would you evaluate progress?

"The quota system exasperates me, and is starting to annoy women who want to be recognised for their skills"

Conformément aux précédentes réponses au sujet des avantages personnels à tirer de plus de diversité, les initiatives en faveur des hommes et des femmes telles que l'équilibre entre temps de vie et temps de travail, les aménagements du temps de travail et les congés parentaux sont celles qui atteignent les plus hauts scores. Pourtant, les initiatives qui pourraient profiter au changement des mentalités et des comportements telles que les formations sur la diversité ne sont pas très populaires et plutôt considérées comme inutiles. On observe la même chose concernant les initiatives ciblant uniquement les femmes tels que les réseaux féminins ou les formations réservées aux femmes.

Mettre en place des mesures ciblées et des indicateurs de performance ne sont pas des choix populaires non plus. Pourtant, un nombre croissant d'entreprises prend des engagements afin de remplir des objectifs en termes d'égalité des genres. Cette volonté prend souvent la forme d'objectifs chiffrés ou de quotas. Ces mesures soulèvent une réaction émotionnelle qui a tendance à créer une polarisation pour/contre. Pourtant, si les programmes en faveur de l'égalité des genres sont considérés comme stratégiques, alors ces objectifs accompagnés d'indicateurs de performance deviendront la norme. Sans cela comment pouvons-nous évaluer les progrès réalisés ?

"Le système des quotas m'exaspère et cela commence à devenir un problème pour les femmes qui veulent être reconnues pour leurs compétences"

# Which initiatives should your company develop?



# CONCLUSIONS AND CALL TO ACTION CONCLUSIONS ET APPEL À L'ACTION

The results of our survey show that there is still much to do, particularly in terms of engaging men in making gender equality in the workplace a reality.

## On an individual level

- Belief in the personal benefits of gender equality is far from translating into meaningful action vast numbers of men are choosing to be bystanders.
- Personal circumstances (and upbringing) do play an influencing role – having a daughter, or being in a dual-career situation can have a positive impact.
- Unconscious biases because biases are unconscious they are difficult to eradicate or change. Overcoming stereotyping and bias needs to be facilitated through revealing the biases and creating more understanding, accompanied by open and candid discussion between men and women.

## At an organisational level

- A reticence (or fear?) of tackling the challenges associated with bringing about meaningful changes in mind-set and behaviour preferring to focus on practical, programmatic initiatives that benefit both men and women.
- The lack of role models both male and female. Men need to demonstrate commitment and leadership on the issue as do women who are in senior or executive roles.
- Resistance to quotas and KPIs any other business programme of strategic importance would include clear targets, objectives and measures: "What gets measured gets done".
  - Age dynamics today's younger employees

Les résultats de notre enquête montrent qu'il y a encore beaucoup à faire pour que les hommes s'intéressent et s'impliquent dans l'égalité professionnelle.

## Au niveau individuel

- La conviction des hommes de retirer des avantages personnels grâce à l'égalité professionnelle est loin de se traduire en action significative un bon nombre d'hommes choisissent d'être spectateurs.
- Les circonstances personnelles et l'éducation jouent un rôle important – le fait d'avoir une fille a notamment un impact favorable à l'engagement.
- Un sexisme inconscient c'est parce que ce dernier est inconscient qu'il est si difficile à éliminer.

## Au niveau organisationnel

- Une réticence (ou peur ?) de s'attaquer au réel changement de mentalités et de comportements en préférant se concentrer sur des initiatives pratiques et ponctuelles favorables aussi bien aux femmes qu'aux hommes
- Le manque de modèles à la fois masculins qui s'engagent totalement en paroles et en actes en faveur de l'égalité, et des modèles de femmes aux postes de direction.
- La résistance aux quotas et indicateurs de performance – pourtant tout objectif considéré comme stratégique ou important doit être mesuré et évalué. « Ce qui ne se mesure pas, n'existe pas ».
- La dynamique de l'âge aujourd'hui les jeunes employés et les juniors managers croient fortement dans l'égalité professionnelle même s'ils ne sont pas

and junior managers who believe in gender equality need to be enabled to make it a reality. As the senior (and older) managers who are today's believers and advocates gradually leave the workplace, the non-believing and resisting middle managers may stifle future progress. And as the age dynamics evolve with the next generation (Generation Z) coming into the workplace before the Baby Boomers in middle management levels have left, the potential for conflict around gender issues may well heighten.

At JUMP and Axiom Consulting Partners we are committed to enabling and bringing about the changes necessary for gender balance to become the norm and for the believers we have identified through this research to take the next step and become true and active advocates for gender equality.

And to those men who are already taking action and leading the way, we applaud your commitment so far and encourage you to increase the pace, scope and influence of what you are already doing.

Fortunately, enlightened and forward-thinking executives know that gender equality is the right and smart thing to do. Unfortunately, as we have seen through this study, it is difficult to achieve

At JUMP we are proud to have created the annual Wo.Men@Work Award, through which a jury elects a CEO Ambassador for Gender Equality. This creates visibility and recognition for those who are leading the way in Belgium: www.womenatworkaward.be

In closing this report, we wanted to share some recent thinking that may provide a practical way for companies to encourage, enable and speed up meaningful progress.

McKinsey & Company published a **CEO's guide to gender equality** in November 2015. "Gender equality is not only an issue of fairness but also....a matter of attracting the best workers, at least half of whom are women." The guide offers some must-dos:

- 1. Get committed as a change initiative it must be a strategic priority and not a secondary issue
- 2. Broaden your action these should include crucial aspects such as sponsoring (not just mentoring) women, neutralising the impact of maternity leave on career advancement and evolving promotion criteria to include a diversity of leadership styles
  - 3. Hold challenging conversations including

(encore) activement engagés. Par contre, la catégorie du middle management repousse ce changement. Si les seniors managers sont davantage convaincus des atouts de la mixité (en particulier au bénéfice de leur entreprise), que va t-il se passer quand cette génération va quitter le monde du travail ? La pyramide d'âge évolue et la nouvelle génération appelée Génération Z arrive sur le marché du travail avant que ceux de la génération précédente ne soient partis. Comme le middle management est le moins actif et le moins solidaire, le potentiel de conflit générationnel autour de la question du genre pourrait augmenter.

Chez JUMP ainsi que chez Axiom Consulting Partners, nous nous sommes engagés dans le but de permettre et d'apporter les changements nécessaires pour faire de l'égalité professionnelle une norme. Concernant les convaincus que nous avons repérés dans cette enquête, nous souhaitons leur permettre de passer à la prochaine étape et de devenir des « supporters » de l'égalités.

À tous les hommes qui prennent déjà part à l'action et qui montrent le chemin à suivre, nous applaudissons leurs engagements et nous les encourageons à augmenter la cadence, le champ et l'influence de leurs actions.

Heureusement, les dirigeants éclairés et tournés vers l'avenir savent que promouvoir l'égalité professionnelle est la chose la plus intelligente à faire. Chez JUMP, nous sommes fiers d'avoir créé le Wo.Men@Work Award qui désigne chaque année le PDG Ambassadeur de l'égalité professionnelle (uniquement en Belgique pour l'instant):

www.womenatworkaward.be

Malheureusement, comme nous avons pu le constater avec cette étude, cela reste difficile à atteindre.

Avant de refermer ce rapport, nous souhaitons partager quelques pensées récentes qui peuvent fournir un outil pratique pour les entreprises qui encouragent, rendent possible et tentent d'accélérer des progrès significatifs.

McKinsey & Company a publié **un guide de l'égalité professionnelle pour les PDG** en Novembre 2015. « L'égalité professionnelle n'est pas seulement une question de confiance mais aussi ... le fait d'attirer les meilleurs candidats, au moins la moitié d'entre eux sont des femmes ». Le guide nous offre quelques « must-dos » :

are we rooting out unconscious bias? How much are our policies helping or hindering? What skills and attitudes are we helping women to build and demonstrate?

In a recent article in *Harvard Business Review*, Avivah Wittenberg-Cox, CEO of 20-first, a leading consulting firm on gender-balanced business, asks the question: **Is gender a women's issue?** 

"Many women still seem to think so which is why men do too." And this only serves to promote a 'them versus us' debate. Rather, according to Avivah, gender balance needs to be reframed as an issue that unites men and women rather than drives them apart. Like McKinsey, she says it needs to be positioned as a business priority. "A push that unites progressive, future-oriented leaders in a common cause: the performance and sustainability of their business." If you are serious about gender balance, then she urges companies to gender-neutralise their efforts. Ask yourself these questions, she says:

- 1. Are leaders *accountable* for the gender balance of their talent and customers?
- 2. Have you switched from *maternity to parental* leave?
- 3. Do you need women running women's networks, or a balance network for everyone?

An article in *The New York Times* tackles the question from another perspective, provocatively calling for Men's Lib. "The old economy and the old model of masculinity are obsolete. Women have learned to become more like men. Now men need to learn to become more like women." The author, Richard Reeves, a senior fellow at the Brookings Institution in the US, asks whether this transformation be good for men. He thinks so, but he feels the change that is now underway is irreversible, so men must either adapt or be left behind. And organisational cultures need to move beyond the stereotyped terminology of 'career women' and 'working mothers'. He calls for men to embrace and adapt to a new and more androgynous world. Women are already in transition. It's time for the men to transition too.

And lastly, Catalyst's Report Engaging Men in Gender initiatives: What Change Agents Need to Know provides valuable insights and practical guidance to uniting men with women on the issue. It suggests that organisations can remove resistance to change by:

- 1. Appealing to men's sense of fairness
- 2. Providing men with women mentors
- 3. Exposing men to male leaders who champion

- 1. S'engager les initiatives pour le changement doivent être une priorité stratégique et non pas une question secondaire.
- 2. Élargir vos actions —les aspects cruciaux concernent la question du sponsoring (et non pas uniquement celle du mentorat), la limitation de l'impact des congés maternité sur l'évolution des carrières et l'élaboration de critères de promotion afin d'inclure plus de diversité dans le management.
- 3. Se poser les questions qui dérangent Sommesnous enracinés dans des préjugés inconscients ? Dans quelles mesures nos politiques d'égalité sontelles une aide ou un obstacle ? Quelles compétences et attitudes permettons-nous aux femmes de construire et de démontrer ?

Dans un article récent, publié dans *Harvard Business Review*, Avivah Wittenberg-Cox, PDG de 20-first, une agence de conseil leader sur la question de l'égalité au travail, pose la question : **Est-ce que la question du genre est un enjeu féminin ?** 

- « Beaucoup de femmes semblent continuer à le penser, c'est pourquoi les hommes le font aussi ». Mais, cela n'est utile que dans la promotion d'un débat entre le « eux » et le « nous ». Au contraire, selon Avivah, l'équilibre des genres a besoin d'être recentré comme une question unissant les femmes et les hommes plutôt que comme quelque chose qui les sépare. Tout comme McKinsey, elle explique que l'équilibre des genres nécessite d'être placé sur l'échelle des priorités du monde des affaires. « Un effort qui unit les dirigeants progressistes et orientés vers le futur autour d'une cause commune : la performance et la durabilité de leurs entreprises ». Si nous prenons la mixité au sérieux, les entreprises doivent se poser trois questions :
- 1. Les dirigeants sont-ils responsables de la mixité au sein de leurs talents et de leurs clients ?
- 2. Avez-vous réussi à passer de l'idée d'un congé de maternité à un congé parental ?
- 3. Préférez-vous avoir de nombreuses femmes au sein de réseaux féminins ou avoir un réseau équilibré pour tous ?

Un article publié dans le *New York Times* s'est attaqué à la question en partant d'une autre perspective : en appelant par la provocation à la **Libération des Hommes**. « L'ancienne économie et l'ancien modèle de virilité sont obsolètes. Les femmes ont appris à se comporter comme des hommes. Maintenant, les hommes doivent apprendre à ressembler aux femmes. » L'auteur, Richard Reeves, ancien membre de l'Institut Brookings, se demande si cette transformation est une bonne chose pour les

inclusion

4. Inviting men into the discussion through mixed groups of both genders.

It also suggests "men may also be swayed by research that shows that men gain significant personal benefits such as better health, freedom to be themselves, and the ability to share financial responsibilities with a spouse or partner when working in a place free of gender bias."

## Closing thoughts

When Axiom Consulting Partners conducted the preliminary research of 150 men, they summarised their findings in a white paper called "Us vs Them. Understanding Male Attitudes Toward Gender Equality" (Downloadable here: www.axiomcp. com/us-vs-them-new-research-on-male-attitudes-towards-gender-equality).

This deeper and broader research conducted with JUMP gives us more insight as to how men feel, why they are resisting and, thankfully, where active support is taking place.

The more we understand the underlying causes (including conditioning, anxiety, competitiveness, ignorance, denial, traditional values, economical gains, respect for the individual, etc) the better we can help to design the most appropriate 'therapies'.

Whilst it is important to give women the means to navigate and succeed within the organizational culture they experience at work, it is also essential to encourage men to understand how society is changing. The patriarchal norms of the past are slowly being eroded to open the way to a more equal society. This is a profound change and it needs to be seen as an opportunity rather than a threat. Perhaps it is time for men to recognize that for centuries they have (unknowingly) benefited from what could be termed as positive discrimination.

At JUMP and Axiom Consulting Partners our joint objective is for men to become the allies of women and to recognise each other's talents so that a company's success is based on meritocracy, inclusivity and performance.

Equality is not a women's issue alone. It is men's issue too. They need to be part of making it a reality.

hommes. Selon lui, ce changement est positif, mais étant donné qu'il est déjà en cours et irréversible, les hommes n'ont pas d'autres choix que de s'adapter ou d'être laissés de côté. La culture des organisations a besoin d'aller plus loin et d'abandonner les terminologies stéréotypées telles que « femme battante » et « maman active ». L'auteur appelle les hommes à accepter et à s'adapter à un nouveau monde plus androgyne. Les femmes sont déjà en cours de transition et il est donc temps pour les hommes d'opérer également ce changement.

Pour terminer, le rapport de Catalyst « Engaging Men in Gender initiatives : what change agents need to know », nous fournit des apports de qualité et des conseils pratiques afin d'unir les hommes et les femmes autour de cette question. Le rapport émet l'idée selon laquelle les organisations peuvent éliminer les barrières au changement en :

- 1. Attisant le sens de l'équité des hommes
- 2. Fournissant aux hommes des mentors féminins.
- 3. Exposant les hommes à des dirigeants masculins qui défendent l'inclusion.
- 4. Invitant les hommes à prendre part à des discussions au sein de groupes mixtes féminins/masculins.
- « Les hommes doivent être influencés par les recherches qui montrent que les hommes tirent des bénéfices conséquents de l'inclusion tels qu'une meilleure santé, une plus grande liberté d'être soimême et également la capacité de partager les responsabilités financières avec une épouse ou une compagne qui travaille dans un environnement libre de tout préjugé de genres ».

Lorsque Axiom Consulting Partners a conduit une recherche préliminaire sur 150 hommes, ils ont fait une synthèse de leurs résultats dans un livre blanc intitulé « Us vs Them. Understanding Male Attitudes towards Gender Equality » :

(à télécharger ici: www.axiomcp.com/us-vs-them-new-research-on-male-attitudes-towards-gender-equality).

Cette recherche plus large et plus profonde avec JUMP nous donne à présent une vision plus précise de ce que les hommes ressentent, pourquoi ils résistent et heureusement, où prennent place les soutiens actifs.

Mieux nous comprendrons les causes sous-jacentes (incluant le conditionnement, l'anxiété, la compétition, l'ignorance, le déni, les valeurs traditionnelles, les gains économiques, le respect de l'individu, etc.) plus nous serons en mesure d'aider à la mise en place de solutions appropriées.

S'il est important de donner aux femmes les moyens

"More gender diversity means more opportunities for both genders – breaking glass ceilings, walls and also floors. Sometimes men are expected to 'make a career' when in fact they would prefer to spend more time in their personal rather than professional life"

"Plus de diversité des genres signifie plus d'opportunités pour les deux genres – casser les plafonds de verre, les murs et également les planchers collants. Parfois, on attend des hommes qu'ils fassent « carrière » alors qu'en vérité ces derniers préfèreraient consacrer plus de temps à leur vie personnelle qu'à leur vie professionnelle "

de naviguer et de réussir au sein de l'organisation, il est également essentiel d'encourager les hommes à comprendre que la société est en train de changer. Les normes patriarcales du passé sont lentement abandonnées afin de créer une société plus égalitaire. Ce changement est profond et il nécessite d'être perçu comme une opportunité plutôt que comme une menace. Peut-être qu'il est temps pour les hommes de reconnaître que pendant des siècles, ils ont bénéficié de manière inconsciente de ce qui peut être considéré comme un discrimination positive.

Chez JUMP et chez Axiom Consulting Partners, notre objectif est que les hommes deviennent les alliés des femmes et que chacun puisse reconnaître les talents des autres afin que le succès de l'entreprise soit basé sur la méritocratie, l'inclusion et la performance.

L'égalité n'est pas une question qui ne concerne que les femmes. C'est un enjeu pour les hommes également. Ces derniers doivent prendre part à sa réalisation.



www.jump.eu.com



www.axiomcp.com

They supported us by disseminating our survey / Ils nous ont soutenu en diffusant notre enquête



















#### Acknowledgements

Many thanks go to **Rosie Halfhead**, who has put our analysis into words.

Rosie has broad international and multicultural experience in the B2B sector, building, leading, supporting and advising multinational teams. She is a former member of the Executive Committee at SWIFT.

From 2011-2013 Rosie was programme director at Community Business - a non-profit based in Hong Kong. She led their Diversity on Boards programme, promoting greater awareness dialogue and action on how to improve corporate governance and board effectiveness through more diversity.

Rosie is the creator and Chair of Diversity Dialogues, a business diversity initiative launched by the British Chamber of Commerce in Brussels in 2015.

In addition to supporting JUMP, she is also a member of PWI, the Brussels chapter of Professional Women's Network.

She runs R-Co, a Brussels-based consultancy that works with non-profits, startups and SMEs on brand & strategy, marketing & sales and stakeholder engagement & loyalty. www.r-co.org

We'd also like to thank **Camille Février** who contributed brilliantly to the french version of the study.

#### Remerciements

Un grand merci à **Rosie Halfhead**, qui a rédigé ce rapport à partir de notre analyse.

Rosie possède une importante expérience internationale et multiculturelle dans le secteur B2B, gérant le recrutement, la gestion, le support et le conseil d'équipes multinationales. Précédemment, elle a été membre du Comité Exécutif de SWIFT.

De 2011 à 2013, Rosie a été directrice de projet chez Community Business – une organisation à but non lucratif basée à Hong Kong. Elle a dirigé leur projet de « Diversité dans les Comités Exécutifs », afin de promouvoir un plus grand dialogue et une sensibilisation à la question de la diversité en entreprise. Elle a également mis en place des actions pour améliorer l'administration d'entreprise et l'efficacité du conseil administratif grâce à la diversité.

Rosie est la créatrice et présidente de Diversity Dialogues, une initiative pour la diversité en entreprise lancée par la Chambre de Commerce Britannique à Bruxelles en 2015. En plus de ses activités de soutien chez JUMP, elle est également membre du PWI, une branche bruxelloise du Professional Women's Network (PWN - Réseau des Femmes Professionnelles).

Elle dirige R-Co, un cabinet de conseil basé à Bruxelles qui travaille avec les organisations à but non lucratif, les startups et les PME. Elle les accompagne dans leur stratégie et image de marque, le marketing et le commercial, ainsi que l'engagement et la fidélisation de partenaires.

www.r-co.org

Nous tenons également à remercier **Camille Février** qui a contribué avec brio à la version française de l'étude.

**JUMP** in Brussels 22 av Winston Churchill 1180 Brussels BE-Belgium

**JUMP** Paris c/o Ylios 29 Rue Vernet 75008 Paris FR-France

WWW.JUMP.EU.COM