



Formation de dirigeantes dans l'économie numérique



Partners



Fort de plus de 30 ans d'expérience, l'organisme non gouvernemental Les Femmes en communication et technologie (FCT) se consacre à la promotion des femmes dans les milieux professionnels numériques. En partenariat avec divers organismes, il vise à renforcer l'engagement, la diversité et la résilience des femmes actives. L'organisme prône l'intégration d'initiatives liées à la représentation hommes-femmes au cœur des pratiques en entreprise et entend préparer les femmes à assumer des postes de direction.



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets.



Le Centre des Compétences futures est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui a pour mission de préparer les Canadiens et les Canadiennes à la réussite professionnelle. Nous croyons que les citoyens et citoyennes du Canada devraient avoir confiance en leurs compétences pour réussir dans un marché du travail en évolution. En tant que réseau national, nous coopérons afin de définir, de tester et de partager de façon efficace des méthodes novatrices permettant d'évaluer et de perfectionner ce type de compétences. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons afin de déterminer, mettre à l'essai, mesurer et mettre en commun avec rigueur des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les gens auront besoin pour réussir dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures est un partenariat entre: l'Université Ryerson, Blueprint, et le Conference Board du Canada.

Commanditaire

The Future Skills Centre – Centre des Compétences futures est financé par le programme Compétences futures du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Auteurs

D^e Wendy Cukier

Fondatrice et directrice des études, Diversity Institute
Directrice des études, Centre des Compétences futures

Lynda Leonard

Directrice de la recherche et de la défense des intérêts, Les Femmes en communication et technologie

Jasmine Shaw

Coordinatrice des programmes, Les Femmes en communication et technologie

Betina Borova

Associée de recherche principale, Diversity Institute

Dike Ike

Associé de recherche, Diversity Institute

Contributeurs

Chris Zou

Ancien associé de recherche principal, Diversity Institute

Valentina Sitnik

Associé de recherche, Diversity Institute

Shannon Sears

Directrice de l'engagement des entreprises et de l'expérience communautaire, Les Femmes en communication et technologie

Meghan Newman

Responsable de l'éducation, Les Femmes en communication et technologie

David Harris-Koblin

Ancien responsable des programmes, Diversity Institute

Date de publication:

Septembre 2024

Contents

Résumé	ii
Introduction	1
Contexte	3
Conception du programme	8
Mise en œuvre du programme	15
Méthodes d'évaluation du programme	18
Résultats	21
Recommandations	27
Annexe A : Questionnaire destiné aux participantes avant et après le programme	30
Annexe B : Résultats des participantes ayant répondu aux enquêtes avant et après le programme	38
Références	40



Résumé

Malgré des décennies de défense de leurs intérêts, les femmes demeurent largement sous-représentées dans les secteurs numériques, en particulier dans les postes de direction. Afin de contrer cette disparité persistante, Les Femmes en communications et technologie (FCT) ont mis au point des programmes spécifiques tels que le programme « Roberta Bondar » pour la promotion de carrières en STIM, et plus récemment, le programme « Ouvrir des portes ». Ces initiatives, soutenues par le CCF et en collaboration avec le Diversity Institute, visent à fournir aux femmes les compétences et les ressources nécessaires pour assumer des fonctions de direction dans le secteur numérique. L'accompagnement complet, les possibilités de réseautage, le perfectionnement de compétences spécialisées et le soutien en ressources offerts par ces programmes permettent aux femmes de disposer des outils et des connaissances nécessaires pour progresser sur le plan professionnel et exceller dans des postes à haute responsabilité.

Contexte

Au Canada, les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction.

Ce phénomène, présent dans tous les secteurs, est particulièrement accentué dans le domaine des affaires. Les données récentes indiquent une moindre présence des femmes dans la haute direction, posant un risque sérieux pour l'égalité entre les genres dans les postes de direction de demain. Dans le secteur de l'économie numérique, bien que l'entrée des femmes sur ce marché augmente, le taux de progression demeure particulièrement lent pour celles âgées de 45 à 54 ans qui occupent généralement les postes de cadres intermédiaires et supérieurs. En sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM), les femmes sont plus susceptibles que les hommes de mettre fin à leur carrière ou de s'orienter vers des postes n'ayant pas trait aux STIM. En outre, elles occupent moins de postes à responsabilité dans les entreprises technologiques que dans la moyenne de toutes les sociétés cotées à la Bourse de Toronto.

Les stéréotypes et les préjugés liés au genre, débutant dès la jeunesse et se perpétuant à travers les cultures et les générations, dissuadent fortement les femmes d'intégrer l'économie numérique, cette dernière étant souvent perçue comme masculinisée, tandis que les rôles de soins sont traditionnellement

féminisés. Les femmes travaillant dans les STIM font face à une discrimination profonde et à des préjugés, notamment dans l'appréciation du rendement et les promotions. Les femmes racisées sont confrontées à des obstacles encore plus importants. La « culture de l'entre-soi masculin » prédominante dans de nombreux milieux professionnels renforce les normes masculines peu propices à l'inclusion. De plus, les structures de travail rigides empêchent davantage l'épanouissement professionnel des femmes, en particulier lorsqu'elles doivent assumer des responsabilités familiales, conduisant à un mauvais équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ainsi qu'à un manque de soutien de la part des employeurs. La mauvaise gestion de la discrimination et du harcèlement complique encore l'avancement professionnel. L'absence de mentors et de modèles inspirants dans le secteur numérique entraîne souvent des formes d'isolement et limite les possibilités de progression, donnant fréquemment l'impression de ne pas se trouver à sa place et aboutissant au syndrome de l'imposteur.

Conception du programme

Les programmes comme « Robert Bondar » et « Ouvrir des portes » axés sur le mentorat, le réseautage et les ressources, visent à réduire les phénomènes d'isolement et à accroître la confiance et le sentiment d'appartenance des femmes qui travaillent dans des domaines où elles sont historiquement minoritaires. Ces programmes ciblent principalement le renforcement des capacités individuelles. En revanche, ils ne s'attaquent pas directement aux normes sociales élargies ni aux obstacles systémiques qui nécessitent, pour être surmontés, des efforts plus substantiels

ainsi que des changements de politiques.

Lancé en 2016 par FCT, le programme « Roberta Bondar » a été conçu pour soutenir les professionnelles en début de carrière dans les STIM, ainsi que celles qui rejoignent les rangs dans le secteur. Ce programme à distance, d'une durée de 12 mois, inclut des séances de formation tous les deux mois, organisées par un comité de représentants de FCT et des partenaires des secteurs privé et public. Chaque cohorte, limitée à 20 participantes, permet de nouer des liens forts et de multiplier les points de vue. Le programme alterne entre les séances organisées par le comité et celles menées par les participantes sur des thèmes variés comme le réseautage, la défense de ses propres intérêts, l'entrepreneuriat et la pleine conscience, avec l'intervention de conférenciers spécialisés. Parmi les recommandations d'amélioration, citons



Les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction. Ce phénomène, présent dans tous les secteurs. Les données récentes indiquent une moindre présence des femmes dans la haute direction, posant un risque sérieux pour l'égalité entre les genres.

l'augmentation de la taille des cohortes pour obtenir davantage de résultats et la création d'un cadre de compétences permettant de mettre l'accent sur les compétences essentielles.

Le programme « Ouvrir des portes » a tenu compte de ces recommandations. Il s'adresse aux femmes ayant au moins un an d'expérience professionnelle dans l'économie numérique, en suivant une démarche structurée et progressive. Organisé de novembre 2023 à mars 2024, il a proposé sept ateliers interactifs ainsi qu'une table ronde, le tout en ligne. Parmi les thèmes abordés, citons l'autopromotion, la marque personnelle, la planification de carrière, la capacité à vendre ses idées, les compétences en négociation, l'intelligence émotionnelle et la gestion des discussions difficiles. Le programme visait à recruter entre 40 et 70 femmes, avec une attention particulière accordée aux groupes ayant droit à l'équité. Les participantes se sont vues proposer du mentorat, un suivi de leur avancement et des ressources adaptées afin d'appuyer leur perfectionnement continu. Des enquêtes réalisées avant et après le programme ont permis d'évaluer les compétences acquises par les participantes. L'objectif était de renforcer le réseau des technologies de l'information et de la communication (TIC) en nouant des liens forts et durables au sein de petits groupes de travail.

Mise en œuvre du programme

Le recrutement du programme « Ouvrir des portes » a évolué depuis sa conception initiale afin d'accueillir le plus grand nombre de femmes possible, ce qui a permis d'atteindre 172 inscriptions.



172

Personnes inscrites



120

Personnes ont assisté à au moins une séance



52

Personnes ont satisfait aux critères pour obtenir le diplôme

Toutefois, le recrutement a vu ses délais considérablement réduits en raison de contraintes de ressources et de retards dans l'obtention des autorisations, ne débutant que 60 jours avant le lancement du programme. Malgré ces difficultés, nous avons réussi à recruter des participantes dans différents organismes de service public et entreprises partenaires comme Symcor, Bell, Cogeco et Rogers. Le programme a également fait appel à des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Services partagés Canada, qui ont fait connaître le projet par le biais de leurs groupes de ressources pour les employés. Néanmoins, le manque de temps a réduit l'efficacité des échanges avec les partenaires de l'écosystème des nouveaux arrivants et les fournisseurs de services d'emploi, limitant ainsi le nombre

de participantes qui auraient pu profiter de services de soutien supplémentaires.

in each skill area. However, due to low
Concernant les résultats du programme, sur les 172 personnes inscrites, environ 120 ont assisté à au moins une séance et 52 ont satisfait aux critères pour obtenir le diplôme, en participant à au moins quatre des huit séances proposées. Malgré quelques perturbations mineures, le programme a préservé la cohérence de son curriculum et de son équipe de formateurs. Le programme de mentorat de groupe proposé par FCT a accueilli 23



participantes. Des enquêtes sont prévues pour évaluer l'efficacité du programme à l'avenir. Cependant, nous avons rencontré



Les résultats obtenus après le programme montrent des améliorations variables dans les quatre compétences clés évaluées.

des difficultés dans le réseautage et la mobilisation des partenaires, soulignant la nécessité d'améliorer l'initiation des participantes et de renforcer leur soutien. En outre, les contraintes de temps et le manque de ressources ont limité notre capacité à tisser des liens étroits avec des organismes externes, mettant en lumière les points qui devront être améliorés.

Méthodes d'évaluation du programme

Le programme « Ouvrir des portes » s'est terminé en mars 2024. Une évaluation des résultats immédiats a été menée en réalisant des enquêtes avant et après le programme. Ces enquêtes ont mesuré l'évolution des compétences et des expériences des participantes dans quatre domaines clés : la conscience sociale et personnelle (sept compétences), les compétences essentielles (dix compétences), la confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle (huit compétences), et la capacité à faire valoir

ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui (neuf compétences). L'enquête réalisée avant le programme a permis de recueillir des données de référence et des informations démographiques, tandis que l'enquête ayant suivi le programme a permis d'évaluer de nouveau les mêmes compétences afin d'en mesurer l'incidence concrète.

Pour évaluer l'efficacité du programme, les scores moyens pour chaque compétence ont été calculés en fonction des évaluations des participantes, sur une échelle de Likert à cinq points. La différence des scores moyens entre les enquêtes réalisées avant et après le programme a fourni une mesure quantitative des changements observés dans chaque domaine de compétence. Cependant, l'analyse des résultats demeure limitée en raison du faible taux de participation aux enquêtes. Seules 15 participantes ont répondu à chacune d'elles. Afin de fournir une vue plus complète, nous présentons également les résultats des 50 personnes ayant répondu à l'enquête réalisée avant le programme et des 40 personnes ayant répondu à celle réalisée après. Une analyse détaillée est également réalisée pour les 15 personnes ayant participé aux deux enquêtes.

Résultats

L'enquête réalisée avant le programme montre que la majorité des participantes se reconnaissent comme des femmes, quelques-unes se déclarant non-binaires. L'âge moyen s'établit à 33 ans. La répartition des personnes racisées et non racisées était presque à parité. Les participantes étaient majoritairement hautement qualifiées et employées, la plupart étant citoyennes canadiennes. Elles provenaient de divers secteurs notamment l'administration publique, les domaines professionnel,

scientifique et technique, ainsi que les arts, le divertissement, la finance, les assurances, le soutien administratif, les services publics, l'information et la culture, la gestion et la fabrication.

Les résultats obtenus après le programme montrent des améliorations variables dans les quatre compétences clés évaluées. Concernant la conscience sociale et personnelle, une augmentation moyenne de 0,05 point a été notée. Les compétences essentielles ont également fait l'objet d'une légère progression, avec une hausse moyenne de 0,22 point. La confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle ont enregistré un gain moyen de 0,33 point. La capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui s'est améliorée de 0,30 point.

Cependant, les améliorations sont plus significatives parmi les participantes ayant répondu aux deux enquêtes. Ce groupe a enregistré une hausse notable de leur conscience sociale et personnelle (0,61 point), de leurs compétences essentielles (0,73 point), de leur confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle (0,90 point), ainsi que de la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui (0,97 point).

Recommandations

Plusieurs recommandations ont été formulées en vue de renforcer l'efficacité et l'étendue du programme « Ouvrir des portes ». En mettant en œuvre ces améliorations, les futures versions du programme assureront un meilleur soutien aux femmes visant des postes de direction dans l'économie numérique :

1

Stratégies d'engagement et de recrutement : allongement de la période de recrutement, renforcement des partenariats existants, sollicitation plus active de l'appui des employeurs, exploitation de divers canaux de recrutement et application de critères d'inclusion plus précis.

2

Intégration au programme et soutien : mise en place d'un processus complet d'initiation, fourniture d'un soutien technique continu et élaboration d'un manuel à l'intention des participantes pour qu'elles puissent s'organiser et se renseigner.

3

Occasions de réseautage en petits groupes : organisation d'autres événements de réseautage en petits groupes pour élargir les réseaux et mieux mobiliser les groupes de travail par le biais de stratégies souples et d'incitations externes telles que des éléments de ludification.

4

Processus et méthodes d'évaluation : amélioration du taux de réponse aux enquêtes en consacrant du temps à l'évaluation du programme durant la formation et mesures d'incitations pour remplir les questionnaires qui n'influencent pas les réponses. L'adoption de méthodes de collecte de données qualitatives peut également enrichir l'analyse.

5

Contenu du programme : modifications à apporter pour cibler certaines compétences liées à la conscience sociale et personnelle, surtout dans les domaines où les évaluations ont montré des progrès moins importants.

Introduction

Malgré des décennies de défense de leurs intérêts, les femmes demeurent largement sous-représentées dans les secteurs numériques, notamment dans les postes de direction au sein des technologies de l'information et de la communication (TIC). L'organisme « Les Femmes en communications et technologie » (FCT) s'implique de longue date pour que les femmes soient davantage en mesure d'occuper des postes de direction dans l'économie numérique. Les initiatives de cet organisme ont débuté avec le programme « Roberta Bondar » pour la promotion de carrières en STIM, axé sur le mentorat et le parrainage, et se sont poursuivies avec le programme « Ouvrir des portes », financé par le CCF et élaboré en coopération avec le Diversity Institute. Ces programmes visent à évaluer les approches préalables et à mettre en place un cadre de compétences testé dans le cadre du programme « Ouvrir des portes ». FCT et le Diversity Institute collaborent également avec les employeurs du secteur afin de mieux comprendre les obstacles qui s'opposent à l'avancement des femmes, ainsi que les leviers qui le favorisent. Un rapport ultérieur sera consacré aux solutions pour remédier aux obstacles rencontrés par les femmes sur le lieu de travail.



Les stéréotypes et les préjugés de genre continuent d'affecter le recrutement, le maintien en poste et l'avancement de carrière des femmes.

Le présent rapport passe en revue les travaux préliminaires et présente une vue d'ensemble du programme « Roberta Bondar », en mettant en lumière son influence sur la conception du programme « Ouvrir des portes ». Il détaille ensuite la mise en œuvre du programme « Ouvrir des portes » et propose une analyse des méthodes employées, ainsi que des résultats obtenus suite à l'évaluation du programme. Les conclusions et les recommandations proviennent de ces résultats. L'examen du contexte analyse la participation

insuffisante des femmes aux postes de direction, marquant un écart persistant entre les sexes au Canada, tout en étudiant les dynamiques de l'économie numérique. Bien que le nombre de femmes ayant rejoint le secteur numérique ait augmenté, cette tendance n'est pas uniforme parmi tous les groupes d'âge, ce qui indique que les voies d'accès à des postes plus élevés sont toujours restreintes. Les stéréotypes et les préjugés de genre continuent d'affecter le recrutement, le maintien en poste et l'avancement de carrière, contribuant à une « culture de l'entre-soi masculin » dominante dans de nombreux milieux de travail qui s'avèrent peu accueillants pour les femmes, voire hostiles. En outre, l'absence de mentorat et le manque de modèles visibles contribuent à un sentiment d'isolement professionnel, ce qui peut entraver l'épanouissement des femmes dans ces milieux.

Pour lutter contre ces obstacles, FCT a mis en place son programme phare, le programme « Roberta Bondar », destiné à accompagner les professionnelles en début de carrière dans les STIM, ainsi que celles qui rejoignent les rangs dans le secteur. Animé par des spécialistes invités, ce programme couvre des thèmes comme le réseautage, la défense de ses droits, l'entrepreneuriat et la pleine conscience. Parmi les recommandations d'amélioration, citons l'augmentation de la taille des cohortes pour obtenir davantage de résultats et la création d'un cadre de compétences permettant de mettre l'accent sur les compétences essentielles.

Ce cadre a servi de base dans la définition du programme « Ouvrir des portes » qui s'articule autour de quatre objectifs

principaux : la conscience sociale et personnelle, les compétences essentielles, la confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle, ainsi que la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui. Le programme a élargi sa portée afin d'accueillir davantage de participantes de manière à en accroître l'incidence.





Contexte

Représentation des femmes dans les postes de direction

Les femmes demeurent sous-représentées dans les postes de direction, quels que soient les secteurs et les régions du Canada. Elles n'occupent que 40,8 p. 100 des sièges dans les conseils d'administration des entreprises, des organismes de bénévolat, des hôpitaux, des établissements d'enseignement et des conseils municipaux et provinciaux. Cette disparité est encore plus marquée dans le secteur des entreprises, où les femmes ne représentent que 25,3 p. 100 des sièges au sein des conseils d'administration¹. Cet écart met en lumière les défis persistants auxquels les femmes sont confrontées en matière d'avancement de carrière et de participation à la prise de décision.

Malgré quelques améliorations dans les rôles d'administrateurs et de direction d'entreprise, les tendances récentes font état d'une baisse de la participation des femmes aux postes de direction chez les plus grands employeurs canadiens, avec une part chutant à 39,1 p. 100 en 2023 comparée à 41,9 p. 100 en 2022. L'obstruction marquée de la voie menant aux postes de haute direction est particulièrement

préoccupante, avec un pourcentage de femmes passant de 54,8 p. 100 en 2022 à 42,9 p. 100 en 2023. Cette baisse risque sérieusement de restreindre le vivier de potentielles dirigeantes et d'influencer négativement la répartition des sexes aux échelons supérieurs de la gestion². Ces tendances constituent un signal d'alarme important : sans un engagement ferme des organisations en faveur de pratiques équitables en matière de recrutement, d'embauche et de promotion, les avancées vers l'égalité entre les sexes peuvent être menacées. Afin de poursuivre les progrès accomplis et d'éviter tout recul, il est important de promouvoir un cadre plus inclusif pour les femmes dans les postes de direction.

Les femmes dans l'économie numérique

La part des femmes dans les effectifs de l'économie numérique au Canada connaît une croissance soutenue. Selon une étude du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), l'année 2022 a connu un nombre record de recrues féminines dans le secteur, surpassant les années précédentes, et cette tendance s'accélère. En 2022, les femmes

représentaient près de 22,5 p. 100 des effectifs de l'économie numérique, contre 17,5 p. 100 en 2015. Toutefois, la hausse est moins marquée chez les femmes âgées de 45 à 54 ans qui occupent généralement les postes de cadres intermédiaires et supérieurs, où elle atteint environ 53 personnes par mois. À titre de comparaison, la croissance des groupes plus jeunes est nettement plus rapide; chaque mois, environ 485 femmes de 25 à 34 ans et 170 femmes de 35 à 44 ans viennent renforcer les effectifs³.

Dans les STIM, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de mettre fin à leur carrière ou de s'orienter vers des postes n'ayant pas trait aux STIM. Entre 2006 et 2016, 13,7 p. 100 des femmes titulaires d'un diplôme en STIM ont entièrement quitté le secteur, contre seulement 8,3 p. 100 des hommes. Par ailleurs, 75,4 p. 100 des femmes diplômées en STIM se sont tournées vers d'autres carrières, contre seulement 50,3 p. 100 des hommes. Plus frappant encore, 62,3 p. 100 des femmes diplômées en STIM n'ont jamais intégré ce marché, ce qui révèle que, outre les départs en cours de carrière, un grand nombre de femmes préfèrent ne pas entamer de carrière dans les STIM⁴.

Les données révèlent que la présence des femmes dans les postes de direction est légèrement supérieure à celle constatée dans les postes de niveau inférieur. Par exemple, alors que les femmes constituent 25 p. 100 des effectifs dans les sciences naturelles et les domaines techniques connexes, elles occupent une proportion légèrement supérieure (26 p. 100) dans les postes de cadres intermédiaires spécialisés. Cependant, cette légère augmentation ne compense pas l'écart significatif observé au sein de l'ensemble de la population active,

où les femmes constituent 48 p. 100 de l'ensemble⁵.

La présence des femmes aux postes de direction dans les entreprises technologiques demeure modeste, malgré certaines améliorations récentes. Selon le rapport d'Osler de 2023 sur la diversité et le leadership dans les entreprises publiques canadiennes, les femmes représentent 26 p. 100 des postes de direction dans le secteur technologique, soit une hausse par rapport à 2022 (23 p. 100). Ce chiffre est inférieur à la moyenne générale de 28,5 p. 100 pour l'ensemble des entreprises cotées à la Bourse de Toronto. Bien que le nombre moyen de femmes occupant des postes de direction dans les conseils d'administration des entreprises technologiques ait enregistré une légère hausse (passant de 1,8 en 2022 à 2,1 en 2023), ce chiffre est nettement inférieur à celui observé dans d'autres secteurs. À titre de comparaison, les entreprises incluses dans l'indice S&P/TSX 60 comptent en moyenne 4,42 directrices par conseil d'administration, tandis que la moyenne pour les entreprises cotées à la Bourse de Toronto est de 2,26⁶. Cet écart souligne la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des initiatives visant à promouvoir la diversité, l'inclusion et l'équité des chances au sein des instances dirigeantes, particulièrement dans le secteur technologique.

Obstacles

Stéréotypes et préjugés

Les stéréotypes et les préjugés liés au genre constituent un obstacle majeur qui dissuade les femmes de s'engager dans l'économie numérique. Ces préjugés implicites se manifestent fréquemment dès l'enfance et concernent tous les genres,

cultures et générations. Par exemple, une étude en Suède, un pays pourtant bien classé en matière d'égalité entre les sexes, a montré que les stéréotypes de genre sont enracinés dès le plus jeune âge. Cette étude a montré que, dès l'école primaire, les élèves associent souvent la technologie aux hommes et les soins aux femmes, un cliché qui décourage les filles de se tourner vers des carrières dans les technologies⁷. De même, les femmes travaillant dans les domaines des sciences et de la technologie intériorisent souvent le fait que les sciences seraient un domaine masculin, tandis que les arts seraient plus féminins⁸.

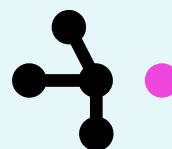
Ces stéréotypes ont une incidence non seulement sur les choix de carrière des femmes, mais aussi sur leur maintien en poste et leur progression dans l'économie numérique. Les femmes travaillant dans les STIM sont confrontées à des discriminations et à des préjugés ancrés qui forment d'importantes obstacles à leur évolution professionnelle^{9, 10}. Ils peuvent transparaître lors des évaluations du rendement ou dans le cadre des promotions. Une enquête réalisée par TrustRadius auprès de 450 professionnels américains des technologies, dont 66 p. 100 de femmes, a montré que 39 p. 100 des répondants considèrent les préjugés de genre comme un frein majeur à la promotion professionnelle. Ce problème est encore plus prononcé chez les femmes racisées dans le secteur des technologies, 42 p. 100 d'entre elles considérant que les préjugés de genre constituent un obstacle majeur à leur avancement de carrière¹¹.

Culture d'entreprise

Dans l'économie numérique, la « culture de l'entre-soi masculin » tend à renforcer les normes et les comportements masculins, créant des milieux de travail inconfortables

pour les femmes et qui les en excluent. Cette culture d'entreprise se manifeste souvent par des événements sociaux, des blagues ou des styles de communication qui peuvent exclure ceux qui ne correspondent pas à un certain archétype masculin. Selon une étude de TrustRadius, 72 p. 100 des femmes dans le secteur technologique disent avoir travaillé dans des entreprises où la « culture de l'entre-soi masculin » prévalait, contre 41 p. 100 des hommes établissant le même constat¹². Cette disparité met en lumière un écart significatif dans la perception des milieux de travail. Ce qui peut sembler anodin pour les hommes peut s'avérer excluant, voire hostile, pour les femmes.

Des études sur les sessions de recrutement montrent que les responsables des entreprises adoptent parfois des



Ce sentiment d'exclusion et le manque de soutien peuvent donner l'impression d'une politique de pure forme, où la présence féminine est souvent perçue comme un moyen de satisfaire les pressions institutionnelles plutôt que comme un engagement véritable envers la diversité et l'inclusion.

comportements dont on sait qu'ils démotivent les femmes, voire les rendent mal à l'aise, notamment le déséquilibre en matière de genre dans les rôles de présentation, la référence explicite à la culture geek, l'emploi de stéréotypes de genre et des propos ou comportements sexistes. Tous ces facteurs peuvent dissuader les femmes de s'engager dans des carrières technologiques¹³.

Les lieux de travail aux structures rigides ou aux horaires peu souples peuvent encore entraver la réussite des femmes, en particulier lorsqu'elles ont des responsabilités familiales. Les femmes cherchant à trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle peuvent être repoussées par une culture d'entreprise qui valorise les longues heures de travail et pénalise les congés pour obligations familiales. Dans une étude de Deloitte en 2023, on constate que de nombreuses femmes quittent leur emploi en raison du manque de souplesse dans les horaires, 14 p. 100 d'entre-elles mentionnant cet aspect comme motif de leur départ et 12 p. 100 évoquant un manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. En outre, 97 p. 100 des personnes ayant participé à l'étude pensent que demander des aménagements risque de nuire à leur promotion professionnelle, et 95 p. 100 estiment que leur charge de travail demeurerait inchangée malgré la demande. En conséquence, 46 p. 100 des femmes pensent que leur employeur ne les soutient pas dans leur recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, contre 36 p. 100 en 2022¹⁴.

Le manque de mesures adéquates prises en cas de discrimination ou de harcèlement peut également engendrer un climat défavorable sur le lieu de travail, où les

femmes se sentent en insécurité et sous-estimées. Un tel milieu peut sérieusement entraver la réussite professionnelle et l'avancement des femmes dans leur entreprise, car elles font face non seulement au plafond de verre, mais aussi aux effets dévastateurs du harcèlement et de la discrimination. Pour surmonter ces obstacles, des changements systémiques sont nécessaires afin d'assurer l'inclusion, la souplesse et la sécurité de tous les employés.

Manque de mentors et de figures exemplaires

Le manque de mentorat et de figures exemplaires constitue l'un des principaux obstacles pour les femmes dans l'économie numérique. En l'absence de mentors expérimentés pour les orienter, de nombreuses femmes peuvent se sentir isolées et éprouver des difficultés à maîtriser toutes les subtilités du milieu de travail numérique, ce qui peut freiner leur avancement professionnel. En effet, les mentors, souvent, prodiguent de précieux conseils, ouvrent des possibilités de réseautage et défendent les intérêts des femmes au sein de l'entreprise.

Une enquête réalisée aux États-Unis a mis en lumière le sentiment d'isolement ressenti par les femmes travaillant dans les secteurs des sciences, de l'ingénierie et de la technologie. D'après le rapport, 27 p. 100 des femmes dans les sciences, 38 p. 100 dans le secteur technologique et 44 p. 100 dans l'ingénierie se sentent isolées au travail¹⁵, ce qui leur complique la recherche de soutien auprès de leurs collègues. En effet, dans ces secteurs, entre 84 p. 100 et 88 p. 100 des femmes ne disposent pas de parrainage et 47 p. 100 déclarent manquer de mentorat. Cette réalité est encore plus prononcée chez les femmes

racisées qui affirment fréquemment ne pas se sentir à leur place au travail, au point d'éviter les événements sociaux par crainte d'être jugées sur leurs compétences¹⁶.

Ce sentiment d'exclusion et le manque de soutien peuvent donner l'impression d'une politique de pure forme, où la présence féminine est souvent perçue comme un moyen de satisfaire les pressions institutionnelles plutôt que comme un engagement véritable envers la diversité et l'inclusion. Par exemple, il est courant que les femmes soient désignées pour siéger à des comités sur la diversité ou qu'elles soient sollicitées pour encadrer des étudiants ayant la même identité ethnique ou de genre. Ces responsabilités peuvent exercer une pression supplémentaire, les poussant à représenter de manière positive leur genre ou leur groupe racial¹⁷.

L'isolement ressenti dans ces circonstances peut pousser certaines femmes à se désengager de l'économie numérique pour se tourner vers des secteurs où elles se sentent plus valorisées et soutenues. En outre, le syndrome de l'imposteur peut aggraver ce phénomène d'isolement. Il en résulte une anxiété accrue et d'autres troubles de santé mentale à mesure que les femmes doutent de leurs compétences et de leur légitimité à leur poste. Face à ces défis, les entreprises doivent instaurer une culture qui valorise la diversité de pensée, mettent en place de véritables programmes de mentorat et promeuvent les femmes aux postes de direction. Ces mesures sont décisives pour retenir les femmes dans les secteurs technologiques et les encourager davantage à poursuivre des carrières dans l'économie numérique.



Conception du programme

Objectifs des programmes

Les programmes « Roberta Bondar » et « Ouvrir des portes » ont été élaborés afin de fournir aux femmes les compétences et le soutien nécessaires pour progresser dans l'économie numérique. Toutefois, ils ont leurs limites et ne peuvent pas lever tous les obstacles rencontrés par les femmes, notamment ceux qui sont ancrés dans les normes et les préjugés sociétaux et peuvent dissuader les femmes d'évoluer dans ce secteur. Ces programmes mettent un accent particulier sur le mentorat, le réseautage et le soutien en ressources pour aider les femmes à s'affirmer et à prospérer dans un milieu majoritairement masculin. L'un des objectifs est d'atténuer le sentiment d'isolement que les femmes peuvent ressentir au fil de leur avancement professionnel, en renforçant leur confiance et leur sentiment d'appartenance dans un milieu qui peut parfois sembler hostile. Cependant, bien que ces programmes ciblent les défis personnels et professionnels immédiats, ils n'abordent pas directement les obstacles systémiques ni les pratiques des entreprises qui limitent la progression des femmes dans leur carrière. Pour surmonter ces défis, une approche plus globale est nécessaire, nécessitant l'appui des décideurs politiques et des employeurs.

Le programme « Roberta Bondar » est spécifiquement conçu pour soutenir les professionnelles durant les cinq premières années de leur carrière dans les STIM, ou celles qui réintègrent le marché du travail en STIM après une interruption de carrière. Les objectifs de ce programme sont les suivants :

- mettre en place un réseau professionnel solide;
- mettre en avant les possibilités dans les secteurs scientifiques et technologiques canadiens;
- fournir aux participantes les compétences essentielles à leur avancement professionnel.

La portée du programme « Ouvrir des portes » est plus large en visant les femmes dans l'ensemble de l'économie numérique, au-delà des seules disciplines des STIM. Parallèlement, les objectifs sont définis de manière plus précise et mesurable, en s'appuyant sur un cadre de compétences bien établi. Les quatre domaines principaux visés sont les suivants :

- un niveau accru de conscience sociale et personnelle;
- l'amélioration des compétences essentielles, telles que la

communication, la numératie et les aptitudes numériques;

- le renforcement de la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui;
- le renforcement de la confiance et l'amélioration des compétences nécessaires pour gérer des discussions difficiles et contribuer de manière positive à l'entreprise.

Programme « Roberta Bondar »

Le programme « Ouvrir des portes » succède au programme « Roberta Bondar », une initiative majeure de FCT. Lancé en 2016, ce programme a accueilli près de 100 femmes, ainsi que des professionnels non-binaires et de divers genres, en début de carrière dans les secteurs STIM. Il a été conçu pour les aider, lors de leurs cinq premières années de carrière ou de leur réintégration après une interruption de carrière, à se constituer un solide réseau, à se faire une idée des possibilités dans les secteurs scientifiques et technologiques du Canada et à acquérir les compétences essentielles pour progresser sur le plan professionnel.

Le programme a été dispensé en ligne sur une durée de 12 mois, par le biais de séances de formation organisées toutes les deux semaines. Il a été orchestré par un comité comprenant des responsables de FCT, une entreprise partenaire du secteur privé et un organisme public partenaire. Dans la dernière cohorte, ces rôles étaient respectivement tenus par Microsoft et Services partagés Canada. Le comité était responsable de l'organisation des séances de formation, de l'invitation des intervenants et de la gestion logistique pour garantir le

bon déroulement du programme.

Une caractéristique du programme réside dans son organisation en cohorte. Chaque groupe accueille jusqu'à 20 participantes venant des secteurs privé, public et universitaire. Cette configuration a permis de tisser des liens forts tout en offrant une riche diversité de points de vue provenant de différents secteurs, industries et étapes de carrière. La première moitié du programme se compose des séances organisées par le comité, tandis que la seconde moitié est conduite par les participantes elles-mêmes. Cette structure hybride permet d'aborder des sujets cruciaux tels que le réseautage, la défense de ses propres intérêts, le soutien aux femmes en STIM et le partage de connaissances entre différents secteurs. Ce format encourage également les participantes à découvrir de nouveaux champs d'intérêt, tel que l'entrepreneuriat, la réconciliation dans les STIM, la pleine conscience et l'établissement de limites personnelles et professionnelles. Les séances sont enrichies par l'intervention de conférenciers invités spécialisés dans leur domaine. Parmi les derniers intervenants, citons Kate Arthur, PDG de Kids Code Jeunesse, Kona Williams, la seule médecin légiste autochtone du Canada, et Julia Elvidge, cofondatrice de SheBoot.

L'efficacité du programme est mesurée par une enquête distribuée aux participantes, tant actuelles qu'anciennes. Cette enquête mesure la pertinence et la satisfaction à l'égard du programme, ainsi que ses effets sur les compétences des participantes en matière de planification de carrière, de réseautage et de leadership. Une des principales limites de cette enquête est le nombre restreint de participantes y ayant répondu. En effet, seules 17 des 49 participantes réparties sur les trois dernières



*Les données recueillies montrent que chaque répondante a vu son réseau professionnel s'élargir suite à sa participation au programme, **avec 41 p. 100 des répondantes ayant augmenté leur réseau d'au moins 10 personnes.***

cohortes ont participé : neuf de la cohorte actuelle (2022-2023), six de la cohorte 2021-2022 et deux de la cohorte 2020-2021. Le faible taux de participation de la cohorte actuelle peut s'expliquer par le moment auquel l'enquête a été distribuée. En effet, le programme était toujours en cours et de nombreuses participantes étaient occupées à planifier leurs séances. Concernant les cohortes antérieures, le manque de réponse peut être dû à une communication insuffisante avec les anciennes participantes par FCT.

L'objectif principal du programme est de favoriser l'expansion et la diversification des réseaux professionnels des participantes. Les données recueillies montrent que chaque répondante a vu son réseau professionnel s'élargir suite à sa participation au programme, avec 41 p. 100 des répondantes ayant augmenté leur réseau d'au moins 10 personnes. De plus, le

programme vise à enrichir les connaissances et les réseaux des participantes dans tous les secteurs, reconnaissant que la valeur d'un réseau professionnel ne réside pas uniquement dans sa taille, mais également dans sa diversité. Un réseau d'une grande valeur inclut des interlocuteurs issus de divers secteurs et étapes de carrière, permettant ainsi l'accès à des conseils et des renseignements couvrant tous les besoins. Plus de 50 p. 100 des participantes ont aussi diversifié leur réseau en incluant des professionnels issus d'autres secteurs et se sont mise en lien avec des associations et des groupes de défense des droits des femmes dans les STIM. L'une des principales limites du programme réside dans le nombre limité de participantes, avec seulement 20 femmes sélectionnées chaque année. Afin de compenser cette limite, les participantes doivent appliquer les connaissances acquises directement sur leurs lieux de travail, permettant ainsi d'en étendre l'incidence. Cette stratégie s'est avérée efficace puisque 82 p. 100 des participantes ont exprimé se sentir mieux préparées à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au sein de leur entreprise.

Les analyses et recommandations du programme « Ouvrir des portes » s'appuient sur la rétroaction des participantes au programme « Roberta Bondar » et des parrains. Ces derniers ont souligné que le programme « Roberta Bondar » gagnerait à bien définir ses résultats et son cadre d'évaluation. Afin de mieux cibler les enjeux essentiels, ils ont proposé de mettre en place une cartographie exhaustive du programme, intégrant un parcours d'apprentissage précis, des objectifs d'apprentissage bien définis et des contenus correspondant à ces objectifs. Pour accroître l'incidence du programme, il a aussi été

recommandé que FCT augmente la taille de la cohorte à 100 participantes et forme des groupes de travail plus restreints pour conserver les avantages du réseautage.

Activités du programme « Ouvrir des portes »

Recrutement et sélection des participantes

Le programme « Ouvrir des portes » vise le recrutement de 40 à 70 femmes, âgées de 25 à 35 ans, ayant au moins un an d'expérience professionnelle. Une attention particulière est accordée aux candidates appartenant à des groupes ayant droit à l'équité. La période de recrutement s'étend du 120^e au 45^e jour avant le début du programme. Ce processus est soutenu par des organismes partenaires de FCT, ainsi que par des partenaires gouvernementaux et des organismes chargés de l'intégration des nouveaux arrivants et de l'accompagnement des personnes sous-employées. Outre le soutien des organismes parrains et des partenaires, le recrutement se fait à travers une variété de canaux, notamment le site Web du programme, les plateformes de réseaux sociaux et des séances de discussion en ligne.

Formation et perfectionnement des compétences

Le programme s'est déroulé de novembre 2023 à mars 2024. Il comprenait sept ateliers interactifs et une table ronde, le tout en ligne. Ces modules étaient conçus pour fournir aux participantes les compétences nécessaires en matière de leadership et de gestion des relations professionnelles. Chaque séance avait pour but de fournir des outils pratiques et applicables, permettant

aux participantes de mobiliser leurs acquis dans des contextes professionnels réels, y compris une fois le programme terminé. Les formateurs étaient sélectionnés pour leur savoir-faire tout en veillant à la diversité. Le programme aspirait à ce qu'au moins 50 p. 100 des formateurs proviennent de milieux racisés et que l'ensemble des participants et modérateurs représentent une variété d'identités intersectionnelles. Les objectifs d'apprentissage des sept ateliers et de la table ronde sont détaillés dans le tableau 1.

Appui de mentors et suivi des progrès

Les modules proposés ont été conçus pour renforcer les liens entre les participantes, favorisant ainsi le mentorat par les pairs et l'apprentissage collaboratif. L'objectif était de constituer un réseau de soutien solide au sein de chaque cohorte afin que les participantes puissent partager leurs expériences, offrir des conseils et tisser des liens durables. Pour encourager le mentorat de façon continue, toutes les participantes ont été invitées à rejoindre le programme de mentorat de groupe de FCT, nommé « Pods », après le programme « Ouvrir des portes ». Cette initiative vise à prolonger les avantages du programme initial en offrant un soutien et des possibilités de réseautage à long terme. Afin d'en évaluer l'efficacité, un suivi des progrès a été mis en place, consistant à comptabiliser le nombre de participantes du programme « Ouvrir des portes » ayant rejoint les « Pods ». En outre, des enquêtes et des entretiens ont été réalisés pour recueillir des commentaires, fournissant ainsi de précieux renseignements sur les effets du mentorat continu et les améliorations à apporter au programme.

TABLEAU 1**Objectifs d'apprentissage de la séance**

Séance	Objectifs ou résultats d'apprentissage généraux
#JeSuisExceptionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Connaître ses compétences, attributs et valeurs uniques, renforcer l'estime de soi.• Pratiquer une autopromotion efficace.• Renforcer la confiance en soi.
Votre marque personnelle	<ul style="list-style-type: none">• Exprimer ses qualités particulières et entamer l'élaboration d'une marque personnelle.• Comprendre l'importance des réseaux pour les femmes et leurs atouts.• Gérer efficacement sa présence en ligne et en personne.• Entretenir des réseaux utiles et avantageux pour tous les participants.
Planification de carrière	<ul style="list-style-type: none">• Reconnaître l'importance de disposer d'un plan de carrière personnel avec des objectifs.• Envisager les différentes options et trajectoires de carrière.• Élaborer un plan de carrière général avec des étapes clés, ainsi que les apprentissages, expériences ou certifications nécessaires.
Défense de ses idées	<ul style="list-style-type: none">• Lier les objectifs et idées aux valeurs partagées, tant personnelles qu'organisationnelles.• Élaborer un argumentaire commercial simple en vue d'un objectif.• Remettre en perspective les échecs pour trouver de nouvelles possibilités.
Négociation	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre les écueils propres aux femmes en matière de négociation et savoir les déjouer.• Évaluer au plus juste sa valeur ajoutée.• Expliquer en quoi votre contribution est unique.• Utiliser un modèle précis pour écrire un scénario de négociation.
Intelligence émotionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Saisir l'importance de l'intelligence émotionnelle dans un cadre professionnel.• Connaître les différents aspects de l'intelligence émotionnelle.• Évaluer les points à améliorer sur le plan personnel.• Acquérir les compétences pour ajuster son approche en fonction des besoins.
Groupe : diversité des expériences	<ul style="list-style-type: none">• Se renseigner sur les expériences des autres.• Faire preuve d'empathie envers les membres d'autres groupes ayant droit à l'équité.• Saisir l'importance de s'allier de façon efficace et pratique.
Discussions difficiles	<ul style="list-style-type: none">• Apprendre des stratégies de gestion des émotions.• Planifier des approches efficaces pour gérer divers types de discussions difficiles.• Se servir de cadres et de scénarios pour gérer les discussions conflictuelles et autres interactions délicates.

Évaluation des compétences

Pour mesurer l'efficacité et l'incidence du programme « Ouvrir des portes » par rapport à ses objectifs, nous avons mené des évaluations avant et après le programme par le biais de deux enquêtes en ligne :

1. Enquête avant le programme :
Cette enquête, menée au début du programme, a été conçue pour évaluer les compétences personnelles des participantes, ainsi que leurs expériences dans quatre domaines principaux : la conscience sociale et personnelle, les compétences essentielles, la confiance dans la gestion des discussions difficiles, et la capacité à exprimer et à défendre ses propres valeurs. Elle a également permis de recueillir des données démographiques, offrant un aperçu de la diversité des participantes.
2. Enquête après le programme : Menée en fin de programme, cette enquête a pour but de réévaluer les mêmes compétences et expériences, permettant ainsi de constater, par comparaison directe, les progrès réalisés par les participantes et l'incidence générale du programme sur les quatre domaines clés.

L'analyse comparative des résultats obtenus avant et après le programme a permis à l'équipe du programme de déterminer les améliorations réalisées par les participants dans les compétences essentielles, de souligner les réussites du programme et de cerner les points à améliorer. Le détail des questionnaires utilisés pour ces deux enquêtes figure à l'annexe A.

Ressources adaptées

Les formateurs devaient mettre à disposition des ressources utiles, comprenant des points clés pratiques favorisant l'apprentissage et le perfectionnement continus. Chaque formateur était tenu de fournir au moins une ressource tirée de sa séance. Ces ressources pouvaient prendre diverses formes, notamment des brochures informatives, des diapositives de présentation, des fiches d'activités ou des manuels, que les participantes pouvaient utiliser pour approfondir leurs connaissances. Ces points clés ont permis de constituer une base de connaissances de référence que les participantes pouvaient consulter au besoin. Cette stratégie a non seulement enrichi l'apprentissage immédiat, mais aussi encouragé un perfectionnement professionnel continu, permettant aux participantes de consulter les ressources à mesure qu'elles avançaient dans leur parcours professionnel.

Renforcement et expansion du réseau

Le programme avait pour but de renforcer et d'élargir le réseau des TIC en mobilisant des personnes issues de divers organismes, secteurs et régions géographiques.

Les participantes devaient agir comme des ambassadrices du programme, le recommandant et le communiquant à leur employeur afin de trouver des occasions de parrainage. Le programme prévoyait de recueillir des données par le biais d'enquêtes et d'entretiens afin d'évaluer son efficacité et son incidence. Cette rétroaction a aidé à améliorer les offres et à fournir des données probantes visant à soutenir la crédibilité du projet. Les témoignages et rétroactions

qualitatives devaient mettre en lumière les avantages concrets, fournissant des récits convaincants pour susciter l'intérêt des employeurs et les inciter à apporter leur soutien.

Le programme a été conçu pour inclure des groupes de travail plus restreints, facilitant ainsi le réseautage au sein d'une large cohorte. Ces groupes visaient à favoriser la cohésion des femmes, leur permettant d'approfondir les sujets et de réfléchir à l'application de leurs connaissances à des situations réelles. Cette configuration avait pour objectif de tisser des liens profonds et durables entre les participantes afin qu'elles tirent pleinement parti des enseignements du programme et se mettent en réseau de façon efficace au sein de la communauté TIC.



Mise en œuvre du programme

Activités du programme

L'objectif initial était de recruter entre 40 et 70 participantes. Cependant, à mesure que la conception du programme évoluait, l'accent a été mis sur l'intégration du plus grand nombre possible de femmes, ce qui a permis de compter au final sur un total de 172 participantes. Le calendrier de recrutement était prévu pour s'étendre sur une période allant du 120^e au 45^e jour avant le début du programme, laissant ainsi suffisamment de temps pour mobiliser et sélectionner les candidates. Néanmoins, compte tenu du manque de ressources et des retards dans les autorisations, cette période a dû être considérablement réduite, commençant seulement 60 jours avant le début du programme pour finir quelques jours avant son lancement.

Parmi les parrains et les partenaires ayant des employés participant au programme, citons Symcor, Bell, Cogeco et Rogers. En outre, plusieurs participantes ont été recrutées dans divers organismes de la fonction publique par le biais du partenariat avec Services partagés Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les représentants de ces organismes, ayant pris part aux comités d'organisation des

programmes « Roberta Bondar » et « Ouvrir des portes », ont fait la promotion de l'initiative par le biais de leurs groupes de ressources pour employés et de leurs réseaux. De ce fait, nous avons relevé une forte participation d'employés du secteur public, notamment de Services partagés Canada.

Toutefois, le raccourcissement de la période de recrutement a limité la capacité du programme à mobiliser des partenaires clés, en particulier ceux issus de l'écosystème des prestataires de services d'emploi et des communautés de nouveaux arrivants. Ces partenariats s'avéraient cruciaux pour approcher les participantes potentielles et leur proposer un soutien supplémentaire. En raison du délai restreint, il a également été difficile de mettre en place ces partenariats et d'exploiter leurs réseaux, ce qui aurait pu accroître la participation.

Sur les 172 personnes inscrites, environ 120 ont participé à au moins une séance. Pour obtenir leur diplôme, les participantes devaient assister à au moins quatre des huit séances prévues. Au total, 52 participantes ont rempli ce critère. Les thèmes des ateliers et des tables rondes ont été conservés tout au long du programme, assurant ainsi une

cohérence dans le contenu proposé. De plus, les formateurs des différents modules sont restés les mêmes durant toute la durée du programme. La seule perturbation rencontrée fut l'annulation inopinée d'un intervenant, qui, heureusement, n'a pas nui au déroulement global du programme.

Vingt-trois participantes du programme « Ouvrir des portes » ont par la suite intégré le programme de mentorat intitulé « Pods ». Les mentors ont été associés à leurs protégées selon leur phase de carrière, en respectant un rapport d'un mentor pour cinq protégées. Le programme, qui s'est étalé sur six semaines, a favorisé l'apprentissage collaboratif entre pairs ainsi qu'entre mentors et protégées, le perfectionnement des compétences socio-émotionnelles et le partage de connaissances. Les participantes ont renforcé leur conscience de soi, élaboré des présentations personnelles pour des argumentaires éclair, planifié leur carrière en s'aidant des outils de cartographie mentale et de visualisation de carrière, et défini les obstacles propres à leurs carrières, souvent décrits comme des « barreaux cassés », afin de les surmonter. Des enquêtes seront menées afin de recueillir une rétroaction sur le mentorat et d'évaluer son influence sur les compétences, les connaissances et l'avancement professionnel des participantes.

Évaluation des compétences

Les enquêtes menées avant et après le programme avaient pour but de mesurer les compétences des participantes au début et à la fin du programme. Toutefois, le faible taux de réponse et le manque de cohérence de la participation (avec seulement 15 participantes ayant répondu

aux deux enquêtes) ont rendu difficile l'analyse détaillée des progrès individuels. Pour présenter une vision plus exhaustive de l'efficacité du programme, les résultats obtenus auprès des 50 répondantes de l'enquête initiale et des 40 répondantes de l'enquête finale ont été inclus, ainsi qu'une évaluation particulière des 15 participantes ayant répondu aux deux enquêtes.

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'avoir influencé la faible participation aux enquêtes. Il se peut que les participantes aient été saturées par un grand nombre de communications, provoquant une fatigue vis-à-vis des courriels, les menant à négliger les messages relatifs au programme, notamment ceux contenant les liens vers les enquêtes. Des défaillances techniques liées à la plateforme d'enquête ont aussi pu limiter l'accès aux questionnaires ou entraver leur renseignement. Pour améliorer la participation aux prochaines évaluations, il pourrait s'avérer judicieux de mieux caler les enquêtes dans le calendrier du programme, de communiquer davantage sur leur importance, de proposer des mesures d'incitation pour renseigner les deux questionnaires et de prévoir des rappels personnalisés et opportuns.

Ressources adaptées

Durant le programme, les formateurs ont distribué diverses ressources utiles aux participantes, allant des infographies à des scénarios, adaptées à chaque thème de séance. Par exemple, la seconde séance, consacrée à la marque personnelle, comprenait un guide complet pour aider les participantes à définir leurs compétences et valeurs uniques, à formuler leur marque personnelle et à établir des objectifs de réseautage. La troisième séance, axée sur la planification de carrière, comprenait

également un guide permettant d'analyser ses compétences et ses objectifs professionnels. La quatrième séance, ayant pour thème la capacité à vendre ses idées, encourageait un esprit entrepreneurial à l'aide d'un modèle simplifié de modèle d'affaires et d'un message de présentation. Lors de la cinquième séance, axée sur la négociation salariale, un guide était fourni aux participantes pour les soutenir dans la mise en valeur de leurs compétences, de leurs réalisations et de leurs contributions personnelles. La sixième séance, consacrée à l'intelligence émotionnelle, comprenait une infographie détaillant le module sur l'inventaire du quotient émotionnel 2.0 (EQ-I 2.0). Un guide était également proposé pour la huitième séance axée sur les discussions difficiles. Il contenait des cadres pratiques pour la gestion des conflits et la conduite de discussions difficiles.

Renforcement et expansion des réseaux

Le plan initial avait pour objectif de recueillir une rétroaction de la part des participantes et de nouer des liens avec des organismes aidant les nouveaux arrivants, ainsi que

des prestataires de services d'emploi. Ces relations visaient à dépasser la simple transmission de renseignements pour favoriser la création de partenariats constructifs, améliorant ainsi la portée et l'efficacité du programme. Cependant, les restrictions budgétaires et la réorientation de la cible démographique de FCT ont entraîné l'abandon de cette stratégie. Les ressources étant limitées, l'équipe s'est repliée sur ses activités principales, réduisant ainsi les efforts de collaboration externe.

En outre, malgré l'objectif de renforcer le réseau des participantes par le biais de groupes plus petits et ciblés, plusieurs obstacles sont apparus. Le manque de convivialité de la plateforme a engendré des difficultés de navigation, lesquelles ont été exacerbées par l'absence de processus complet d'intégration au programme, ce qui a limité le niveau de participation. Par ailleurs, le manque de mobilisation des parrains a nui à l'engagement et à la motivation des participantes. Ceci, combiné à la présence irrégulière des participantes, a entaché l'intensité et la constance des échanges au sein des groupes de travail.



Méthodes d'évaluation du programme

Le programme, qui a pris fin en mars 2024, a fait l'objet d'une évaluation immédiate des résultats. La figure 1 explique le cadre logique du programme.

Pour évaluer le programme, deux enquêtes ont été soumises aux participantes. La première a été réalisée avant le lancement du programme, et la seconde après sa conclusion. Ces enquêtes visent à évaluer l'évolution des compétences et des expériences des participantes dans les quatre domaines clés suivants :

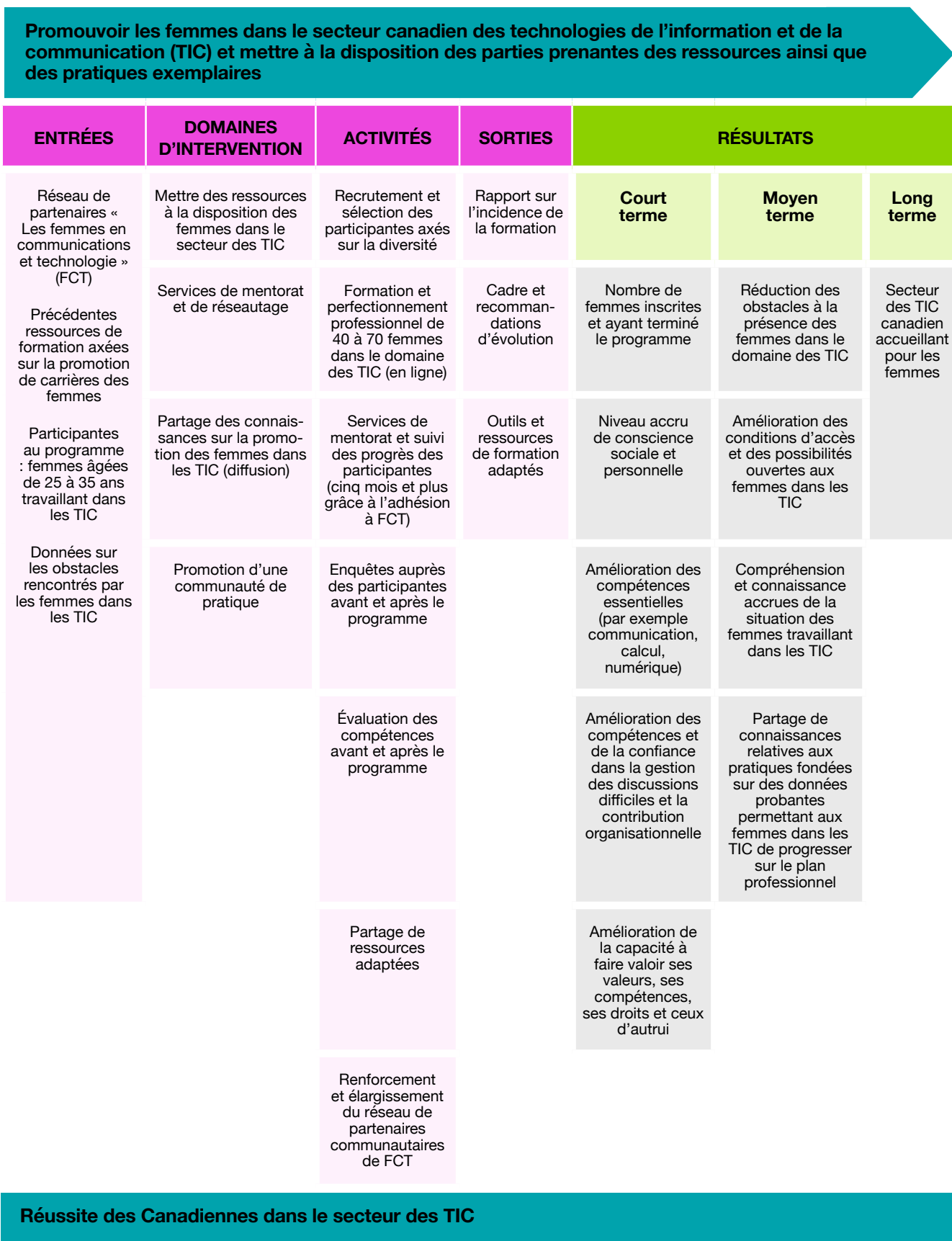
- Conscience sociale et personnelle (sept compétences).
- Compétences essentielles (dix compétences).
- Confiance dans la gestion des discussions difficiles et contribution organisationnelle (huit compétences).
- Capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui (neuf compétences).

L'enquête réalisée avant le programme avait pour but de recenser les compétences perçues et les expériences des participantes pour chaque compétence énumérée, ainsi que de rassembler des données

démographiques afin d'appréhender la diversité du groupe. Ces données initiales ont servi de point de référence pour mesurer les changements et les progrès imputables au programme. L'enquête menée après le programme a examiné les mêmes compétences que celles évaluées initialement, permettant ainsi d'établir une comparaison directe des résultats avant et après le programme. Cette méthode d'évaluation vise à quantifier de manière objective l'incidence du programme sur les participantes. Les questions posées lors de ces enquêtes figurent à l'annexe A.



FIGURE 1
Cadre logique du programme « Ouvrir des portes »



Pour mesurer les effets du programme, le score moyen de chaque compétence a été calculé avant et après son intervention. Chaque compétence a été évaluée selon une échelle de Likert à cinq points, où les participantes pouvaient qualifier leur niveau de compétence de la manière suivante : compétence/expérience inexistante (un), faible (deux), moyenne (trois), modérée (quatre) et élevée (cinq). Cette échelle normalisée assure la cohérence de l'auto-évaluation par toutes les participantes.

Le score moyen de chaque compétence a été calculé en établissant la moyenne des scores individuels. Ce procédé a été appliqué aux enquêtes réalisées avant et après le programme. La variation des scores moyens entre les deux périodes d'évaluation fournit une mesure quantitative de l'évolution des compétences dans chaque domaine, permettant ainsi d'appréhender clairement les changements dans les niveaux de compétences auto-évalués par les participantes.

Les résultats de ces enquêtes doivent cependant être interprétés avec prudence, car ils comportent des limites. Parmi les 172 participantes inscrites au programme, 50 ont rempli l'enquête initiale. Sur les 52 participantes ayant achevé le programme, 40 ont répondu à l'enquête finale. Toutefois,

il est important de noter que seules 15 participantes ont répondu à la fois à l'enquête avant le programme et à celle après le programme. La faible taille de cet échantillon signifie que les résultats obtenus peuvent ne pas refléter de manière fiable les expériences et les progrès de l'ensemble des participantes. Bien que nous incluions les réponses de toutes les répondantes, 50 ayant participé à l'enquête avant le programme et 40 à celle après le programme, les différences dans leur composition entre les deux enquêtes rendent difficile l'évaluation des changements et la formulation de conclusions définitives sur l'incidence du programme.

En outre, les données recueillies proviennent des perceptions des participantes elles-mêmes. Bien que les renseignements autodéclarés soient précieux, ils ne saisissent pas nécessairement de manière précise l'acquisition réelle des compétences. L'un des effets intéressants du programme réside dans le fait qu'il peut amener les participantes à réévaluer leurs propres compétences face à de nouveaux apprentissages. Par conséquent, le rapport d'une baisse de confiance ne signifie pas nécessairement un manque de progression, mais peut indiquer une conscience accrue des domaines nécessitant des améliorations.



Résultats

Démographie des participantes

Les données démographiques recueillies avant le programme montrent que la grande majorité des participantes se définissent comme des femmes (97,9 p. 100), avec un petit nombre s'identifiant comme des personnes non-binaires. L'âge moyen était de 33 ans. Sur le plan éducatif, une part significative des participantes disposait d'un diplôme de collège ou de premier cycle (60,5 p. 100, n=29), tandis qu'environ un quart (29,2 p. 100, n=14) détenait une maîtrise ou un diplôme professionnel. La grande majorité des répondantes étaient des citoyennes canadiennes (89,6 p. 100, n=41) et un peu plus de la moitié ne provenaient pas de communautés racisées (53,6 p. 100, n=30).

Concernant le statut professionnel, presque toutes les participantes étaient employées (95,8 p. 100, n=46). Elles travaillaient dans divers secteurs, tels que l'administration publique et le secteur professionnel, scientifique et technique (16,7 p. 100, n=8), les arts et le divertissement (8,3 p. 100, n=4), la finance et les assurances (4,2 p. 100, n=2), le soutien administratif (4,2 p. 100, n=2), les services publics (4,2 p. 100, n=2), l'information et la culture (2,1 p. 100,

n=1), la gestion (2,1 p. 100, n=1) et le secteur manufacturier (2,1 p. 100, n=1).

Résultats immédiats des participantes après le programme

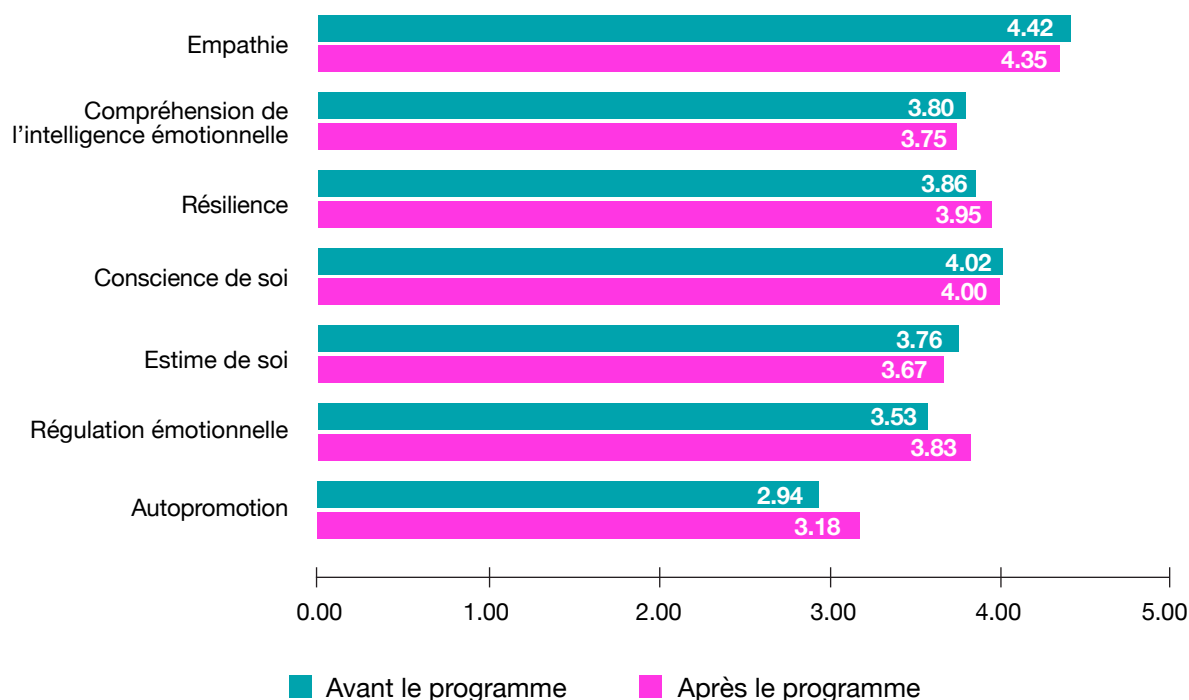
Cette section détaille les résultats obtenus suite au programme, à partir des données recueillies auprès des 50 participantes ayant répondu avant le programme et des 40 participantes ayant répondu après celui-ci. Ces résultats doivent être interprétés avec prudence. En effet, on constate un manque d'uniformité dans la participation des répondantes, certains n'ayant participé qu'à une seule des deux enquêtes. Cette variabilité dans les réponses peut influencer l'analyse globale et doit être prise en compte lors de l'évaluation des résultats.

Conscience sociale et personnelle

Les compétences liées à la conscience sociale et personnelle, analysées par le biais de sept compétences précises (empathie, compréhension de l'intelligence émotionnelle, résilience, conscience individuelle, estime de soi, capacité à réguler ses émotions et à se valoriser) ont connu des améliorations modérées suite au programme.

FIGURE 2

Comparaison des compétences en matière de conscience sociale et personnelle avant et après le programme.



La figure 2 présente une comparaison détaillée des scores moyens obtenus avant et après le programme pour chacune de ces compétences.

De manière générale, on constate une légère amélioration de la conscience sociale et personnelle, avec une hausse moyenne de 0,05 point. D'autres compétences telles que la régulation émotionnelle (+0,25 point), l'autopromotion (+0,24 point) et la résilience (+0,09 point) ont aussi enregistré des gains modestes. Cependant, certaines compétences ont légèrement régressé : l'estime de soi (-0,09 point), l'empathie (-0,07 point), la compréhension de l'intelligence émotionnelle (-0,05 point) et la conscience de soi (-0,02 point).

Compétences essentielles

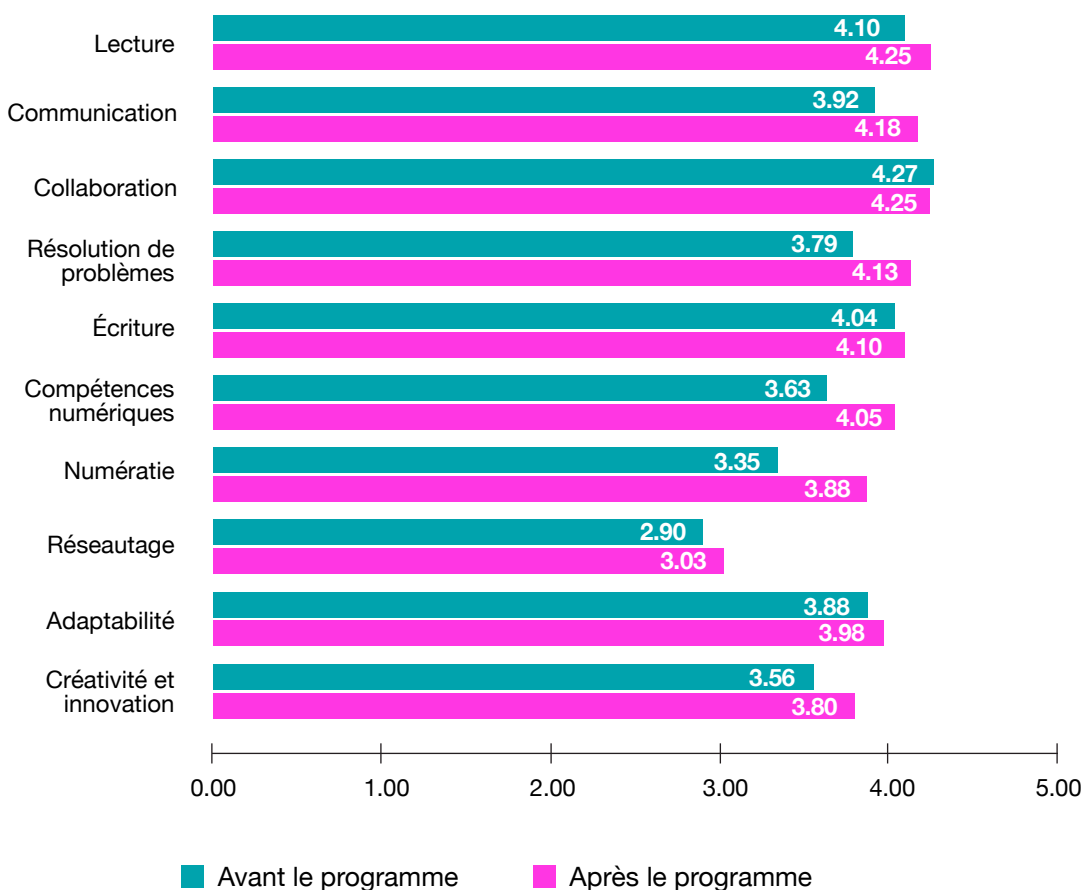
L'évaluation de l'acquisition des

compétences essentielles a nécessité l'analyse de 10 compétences, à savoir : la lecture, la communication, la collaboration, la résolution de problèmes, l'écriture, les compétences numériques, la numératie, le réseautage, l'adaptabilité, ainsi que la créativité et l'innovation. La figure 3 présente une comparaison des scores moyens obtenus pour chacune de ces compétences, avant et après le programme.

Dans l'ensemble, les compétences essentielles ont affiché une modeste amélioration (+0,22 point). La numératie a enregistré l'augmentation la plus notable (+0,52 point), suivie par les compétences numériques (+0,43 point) et la résolution de problèmes (+0,33 point). D'autres améliorations appréciables ont été observées dans la communication (+0,26 point), ainsi que la créativité et innovation (+0,24 point).

FIGURE 3

Comparaison des compétences essentielles avant et après le programme.



La lecture (+0,15 point), le réseautage (+0,13 point), l'adaptabilité (+0,10 point) et l'écriture (+0,06 point) ont également progressé, bien qu'à un rythme moindre. Seule la compétence de collaboration a légèrement régressé (-0,02 point).

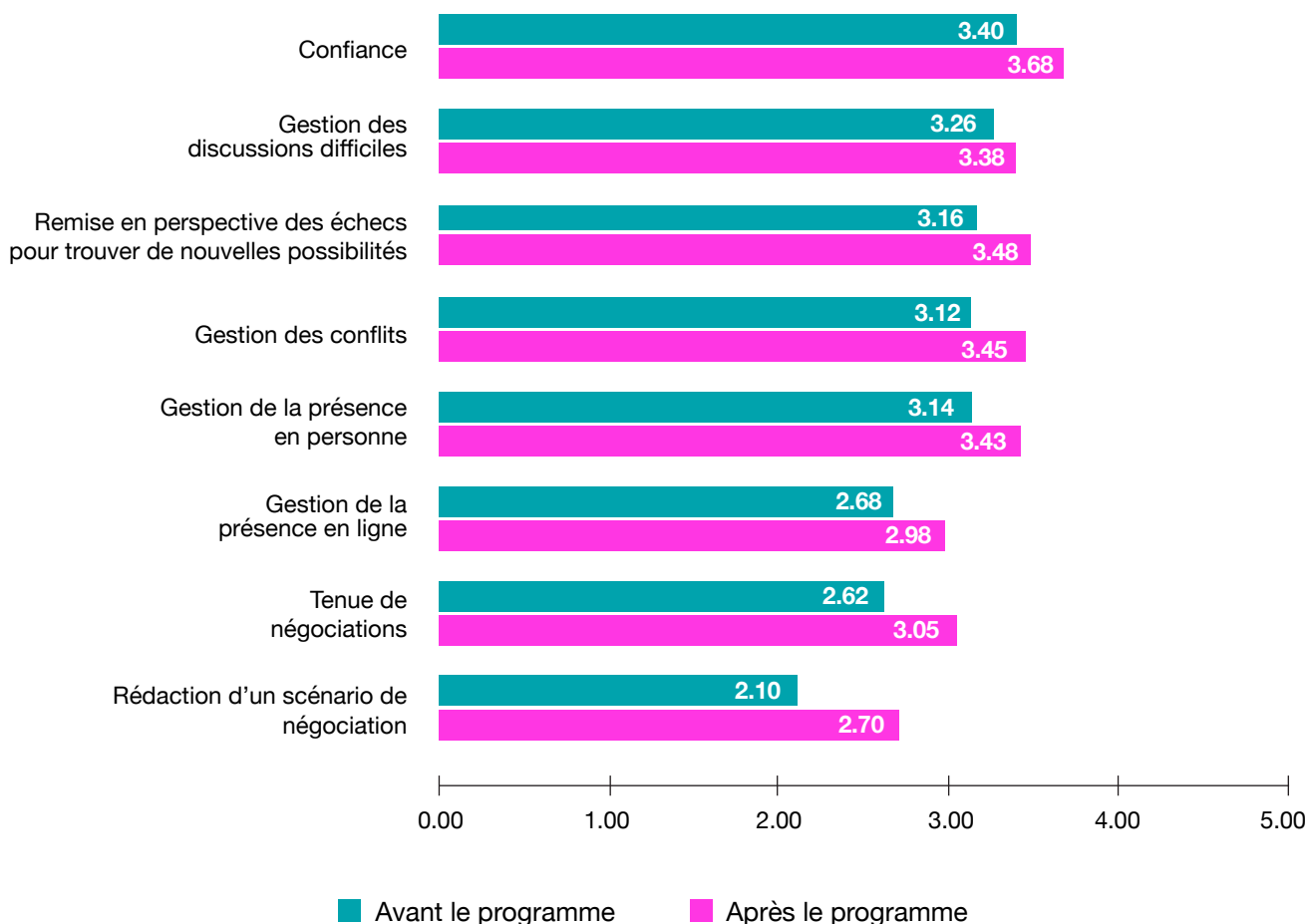
Confiance dans la gestion des discussions difficiles et contribution organisationnelle

Dans ce domaine, huit compétences ont été mesurées : la confiance, la gestion de la présence en ligne, la gestion de la présence en personne, la gestion des discussions difficiles, la gestion des conflits, la tenue de négociations, la capacité à remettre

en perspective les échecs pour trouver de nouvelles possibilités et la rédaction de scénarios de négociation. La figure 4 montre les variations des scores moyens de chaque compétence mesurée dans le cadre des enquêtes menées avant et après le programme. L'augmentation moyenne des scores pour ces compétences est de 0,33 point, passant de 2,94 dans l'enquête initiale à 3,27 dans l'enquête finale.

FIGURE 4

Comparaison des compétences liées à la confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle avant et après le programme.



Chacune des compétences évaluées a montré une amélioration. La rédaction de scénarios de négociation a enregistré la plus grande progression (+0,6 point), suivie de près par les compétences en négociation (+0,43 point). La gestion des conflits et la capacité à remettre en perspective les échecs pour trouver de nouvelles possibilités ont également connu des avancées significatives, avec des progressions respectives de 0,33 point et 0,32 point. La gestion de la présence en ligne et la gestion de la présence en personne se sont améliorées de respectivement 0,30 et 0,29 point, tandis que la confiance a

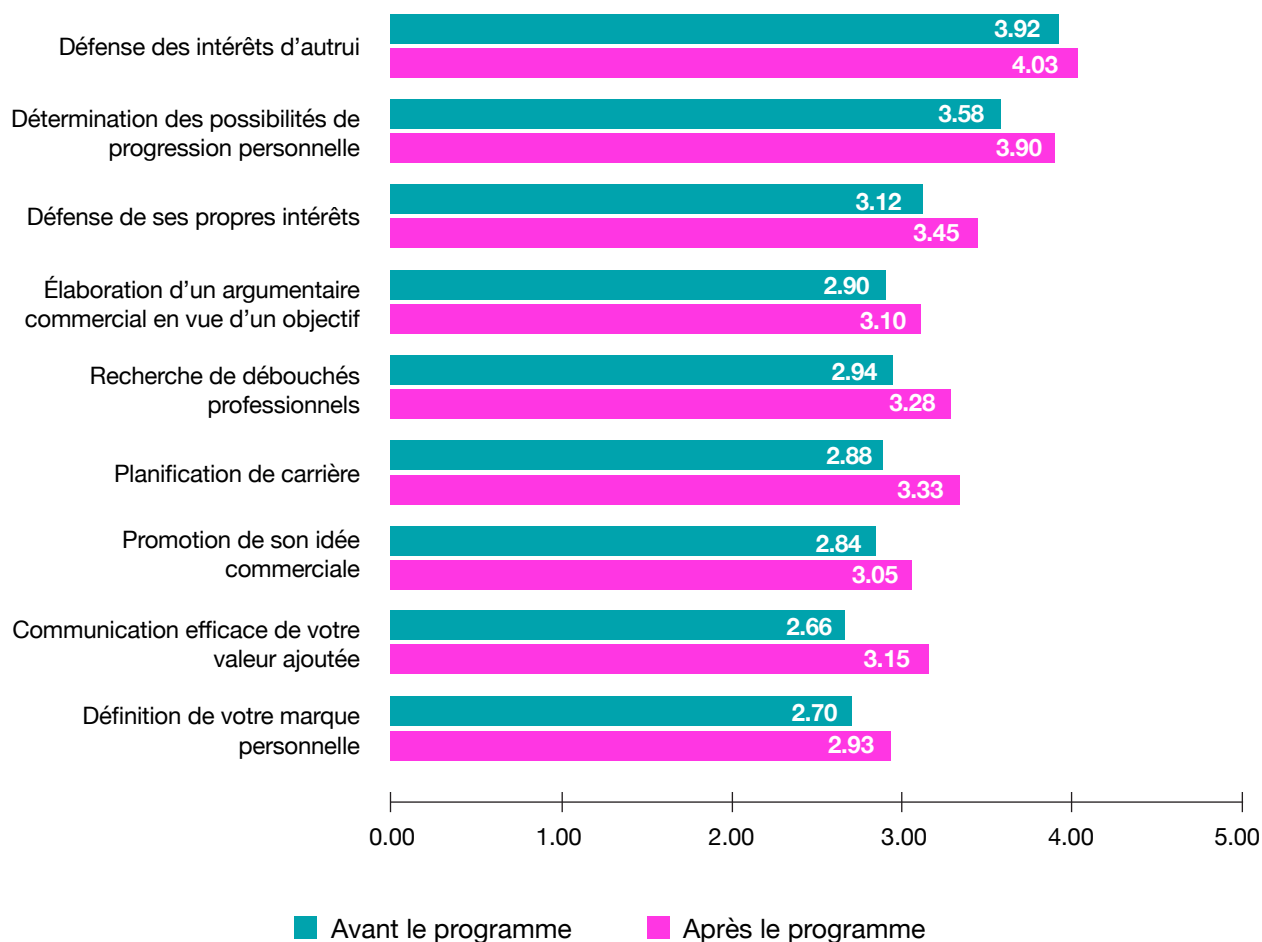
progressé de 0,28 point. La capacité à gérer les discussions difficiles a connu une progression modeste de 0,12 point.

Capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui

La capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui comprend neuf compétences : la détermination des possibilités de progression personnelle, la défense de ses propres intérêts, la défense des intérêts d'autrui, la planification de carrière, la

FIGURE 5

Comparaison des compétences liées à la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui, avant et après le programme.



recherche de débouchés professionnels, l'élaboration d'un argumentaire commercial en vue d'un objectif, la définition de sa marque personnelle, la promotion de son idée commerciale et la communication efficace de sa valeur ajoutée. La figure 5 illustre l'évolution des scores moyens pour ces compétences avant et après le programme. Dans l'ensemble, les données font état d'une nette amélioration, avec un accroissement moyen de 0,30 point, chaque compétence affichant des progrès.

L'amélioration la plus notable concerne la communication efficace de sa valeur

ajoutée (+0,49 point), suivie de près par la planification de carrière (+0,45 point). La recherche de débouchés professionnels et la défense de ses propres intérêts ont également connu des améliorations significatives (respectivement +0,34 et +0,33 point). La détermination des possibilités de progression personnelle a connu une hausse de 0,32 point. Des gains plus modérés ont été observés dans la définition de sa marque personnelle (+0,23 point), l'évaluation d'un argumentaire commercial (+0,21 point) et l'élaboration d'un argumentaire en vue d'un objectif (+0,20 point), tandis que la défense des intérêts d'autrui a enregistré une

amélioration plus modeste de 0,11 point.

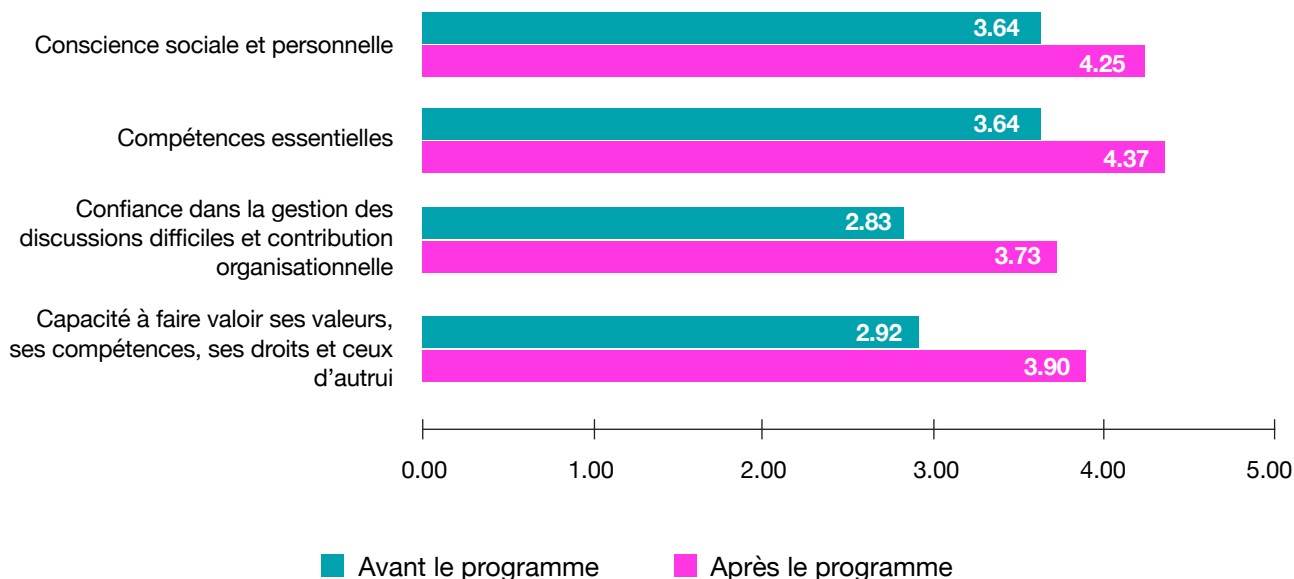
Résultats immédiats des participantes ayant répondu aux deux enquêtes du programme

L'examen des résultats des 15 participantes ayant répondu aux deux enquêtes révèle l'efficacité du programme dans le renforcement des compétences. Chaque compétence évaluée a enregistré des améliorations, avec des scores augmentant allant de 0,13 à 1,46 point. Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter l'annexe B. En ce qui concerne les domaines de compétence globale, les participantes ont enregistré la plus grande progression dans l'expression de ses valeurs et de ses compétences, ainsi que dans la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences,

ses droits et ceux d'autrui, avec une hausse moyenne de 0,98 point, contrastant nettement avec l'amélioration générale de 0,30 point dans ce domaine. Par ailleurs, la confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle ont également enregistré des progrès significatifs, avec une hausse de 0,9 point, comparée à une augmentation globale de 0,33 point. Les compétences essentielles ont également montré une amélioration notable, avec une progression de 0,73 point, alors que l'ensemble du groupe a connu un changement plus modeste de 0,22 point. De même, la conscience sociale et personnelle s'est nettement améliorée, avec un score en hausse de 0,61 point, contre un changement global presque négligeable de 0,05 point (voir figure 6).

FIGURE 6

Comparaison des domaines de compétence globale des participantes ayant répondu aux enquêtes avant et après le programme (n=15)



Recommandations

À la suite de l'évaluation du programme « Ouvrir des portes », plusieurs axes d'amélioration ont été définis en vue d'en renforcer l'efficacité et la portée. Ces recommandations concernent principalement l'optimisation des stratégies de mobilisation et de recrutement, l'amélioration de l'intégration au programme et du soutien aux participantes, l'enrichissement des occasions de réseautage, la révision des procédures d'évaluation, ainsi que l'ajustement des méthodes et contenus du programme. Si l'on traite ces questions, le programme pourra davantage faciliter l'accès des femmes à des postes de direction au sein de l'économie numérique.

Stratégies de mobilisation et de recrutement

➤ **Allongement de la période de recrutement** : Compte tenu des difficultés posées par la restriction du calendrier de recrutement, il est essentiel d'allonger cette période avant le début du programme afin d'affiner le processus de sélection et de renforcer les partenariats avec les organismes concernés.

➤ **Renforcement des partenariats et appui des employeurs** : Il est essentiel que les employeurs apportent leur soutien. Le resserrement des liens entre les principales parties prenantes garantit aux participantes de recevoir le soutien nécessaire sur leur lieu de travail. Il s'ensuit une meilleure assiduité et une participation accrue au programme, et par conséquent, une plus grande réussite à ce dernier. Les employeurs engagés sont plus enclins à encourager leur personnel à participer activement au programme et à mettre à profit les compétences acquises.

➤ **Diversification des canaux de recrutement** : Il est important de mettre en place des partenariats stratégiques avec les organismes de soutien aux nouveaux arrivants et les fournisseurs de services d'emploi. Cette initiative élargira la portée du programme, particulièrement bénéfique aux nouvelles arrivantes qualifiées dans le secteur technologique qui cherchent à comprendre la culture professionnelle canadienne et à s'intégrer sur le marché du travail local. Il est également judicieux de se mettre en lien avec des

employeurs de petite taille, souvent moins pourvus en ressources destinées au perfectionnement professionnel.

- **Affinement des critères d'inclusion** : Bien que le programme « Ouvrir des portes » ait judicieusement choisi de se diversifier dans tous les secteurs de l'économie numérique, il peut s'avérer utile de mieux cibler l'approche de recrutement. En affinant les critères d'inclusion pour privilégier les personnes qui occupent déjà des postes dans le secteur numérique, il est possible d'adapter davantage le curriculum. Le programme gagnerait en pertinence et en incidence s'il se penchait précisément sur les besoins et les défis auxquels les professionnels de l'économie numérique sont confrontés.

Intégration au programme et soutien

- **Processus complet d'initiation** : Mettre en place un processus complet d'initiation pour accueillir les nouvelles participantes. Ce processus doit comprendre une présentation détaillée des objectifs du programme, de sa structure, ainsi que de la plateforme technologique employée pour les séances et le réseautage.
- **Soutien technique** : Assurer un support technique permanent permettant aux participantes d'utiliser efficacement la plateforme du programme. Il pourrait s'agir de préparer des vidéos de tutoriels, une FAQ détaillée et un soutien technique spécialement prévu pour résoudre les éventuels problèmes techniques.

- **Manuel à l'intention des participantes** : Fournir un manuel comprenant tous les renseignements essentiels, les horaires, les attentes et les ressources accessibles tout au long du programme. Les participantes pourront ainsi s'organiser et se renseigner correctement.

Occasions de réseautage en petits groupes

- **Événements de réseautage** : Organiser des événements de réseautage supplémentaires en vue d'étendre les relations au-delà de la cohorte initiale. Si possible, organiser ces événements en personne, dans des zones où un grand nombre de participantes résident. Pour celles vivant ailleurs, envisager de prendre en charge une partie des frais de déplacement ou, si les ressources financières sont limitées, proposer des solutions de remplacement en ligne.
- **Stimulation de la participation dans des groupes restreints** : Pour pallier le problème de manque d'assiduité souvent observé dans les grands programmes, opter pour une stratégie de groupe de travail ad hoc, plus souple que les approches traditionnelles. Prévoir des discussions en petits groupes tout au long des séances afin de favoriser la participation et les échanges, au lieu de les concentrer à la fin. Mettre en place des dynamiques ludiques comme des jeux et des récompenses pour encourager la régularité et la participation active, ce qui donnera de l'animation aux séances et renforcera la participation.

Processus et méthodes d'évaluation

- **Amélioration des taux de réponse aux enquêtes :** Malgré l'envoi fréquent de rappels, les taux de réponse n'ont pas été significativement améliorés. Une solution pourrait consister à consacrer du temps à l'évaluation pendant la formation elle-même afin d'obtenir une meilleure participation aux enquêtes. En outre, un suivi personnalisé des personnes ayant participé à l'enquête initiale permettrait d'améliorer la collecte de données et d'approfondir les comparaisons. La mise en place de mesures d'incitation pour renseigner les évaluations pourrait également s'avérer efficace, mais il est important d'en user avec discernement pour éviter d'introduire des biais dans les réponses des participantes.
- **Diversification des méthodes de collecte de données :** Élargir les méthodes de collecte de données en intégrant une rétroaction qualitative par le biais d'entretiens et de groupes de discussion. Ces approches complémentaires aux enquêtes quantitatives enrichiraient la compréhension des expériences vécues par les participantes et de l'incidence générale du programme.

Contenu du programme

Le domaine de compétence ayant le moins évolué est celui de la conscience sociale et personnelle, avec une hausse globale minimale de 0,05 point selon l'ensemble des réponses aux enquêtes. Cependant, cette hausse est plus importante (+0,61 point) parmi les 15 participantes ayant

répondu aux deux enquêtes : avant et après le programme. Ces résultats peuvent s'expliquer par la manière dont le programme a été dispensé, ainsi que la nature des compétences visées. Les compétences liées à la conscience sociale et personnelle tendent à se renforcer plus efficacement lorsque les participantes se trouvent dans des contextes interactifs, en personne, où elles peuvent profiter de relations directes et de retours immédiats. Les plateformes numériques peinent à atteindre le même niveau d'interaction, car les participantes sont généralement moins disposées à se livrer à des exercices d'introspection et de partage émotionnel dans un cadre virtuel.

Cependant, pour améliorer l'efficacité du programme en ligne, les modifications suivantes peuvent être envisagées :

- Mise en place d'activités d'autoréflexion et d'auto-évaluation pour aider les participantes à mieux cerner leurs pensées, leurs comportements et leurs émotions.
- Organisation d'ateliers spécialement conçus pour renforcer l'estime de soi et la confiance par des pratiques telles que la prise de parole en public, des techniques de renforcement positif et la rétroaction par les pairs.
- Mise en place d'exercices de simulation, de séances de narration et d'activités de groupe interactives visant à renforcer l'empathie et à améliorer l'intelligence émotionnelle des participantes.

Annexe A : Questionnaire destiné aux participantes avant et après le programme

Auto-évaluation des compétences

1. Selon vous, quel est votre niveau de compétence dans chacun des domaines suivants? Veuillez vous évaluer de 1 à 5, où :

- 1 = Compétence/expérience inexistante
- 2 = Compétence/expérience faible
- 3 = Compétence/expérience moyenne
- 4 = Compétence/expérience modérée
- 5 = Compétence/expérience élevée

	1	2	3	4	5	Je préfère ne pas répondre
Estime de soi : évaluation de votre valeur personnelle et de votre appréciation de vous-même.						
Conscience de soi : niveau d'harmonie entre vos pensées, comportements et émotions et vos valeurs et normes; reconnaissance de vos forces, faiblesses, préférences, objectifs et aspirations.						
Autopromotion : capacité à communiquer aux autres vos intérêts, vos capacités et vos réalisations.						
Confiance : reconnaissance de vos capacités, sens de l'auto-efficacité, apprentissage tiré de chaque expérience, et capacité à surmonter les obstacles.						
Résilience : aptitude à reconnaître les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces, et à agir en conséquence.						

	1	2	3	4	5	Prefer not to answer
Empathie : aptitude à comprendre les émotions et le point de vue d'autrui.						
Régulation émotionnelle						
Définition de sa marque personnelle						
Réseautage						
Gestion de la présence en ligne						
Gestion de la présence en personne						
Planification de carrière						
Recherche de débouchés professionnels						
Élaboration d'un argumentaire commercial en vue d'un objectif						
Remise en perspective des échecs pour trouver de nouvelles possibilités						
Tenue de négociations						
Promotion de son idée commerciale						
Communication efficace de votre valeur ajoutée						
Rédaction d'un scénario de négociation						
Compréhension de l'intelligence émotionnelle						
Détermination des possibilités de progression personnelle						
Défense de ses propres intérêts						
Défense des intérêts d'autrui						
Gestion des discussions difficiles						
Gestion des conflits						

Auto-évaluation des compétences essentielles

2. Selon vous, quel est votre niveau de compétence dans chacun des domaines suivants? Veuillez vous évaluer de 1 à 5, où :

- 1 = Compétence/expérience inexistante
- 2 = Compétence/expérience faible
- 3 = Compétence/expérience moyenne
- 4 = Compétence/expérience modérée
- 5 = Compétence/expérience élevée

	1	2	3	4	5	Je préfère ne pas répondre
Adaptabilité : capacité d'atteindre ou d'ajuster les objectifs et les comportements en fonction des changements, ainsi que de prévoir les obstacles, de persévérer et de les surmonter.						
Résolution de problèmes : traitement des problèmes, suivi de la réussite et apprentissage tiré des expériences.						
Communication : capacité à recevoir, comprendre, examiner et partager des renseignements et des idées par le dialogue, l'écoute et les interactions avec autrui.						
Collaboration : participation et soutien mutuel en vue d'un objectif commun.						
Lecture : capacité à trouver, comprendre et exploiter les renseignements présentés sous forme de mots, de symboles et d'images.						
Écriture : capacité à partager des renseignements sous forme de mots, de symboles et d'images.						
Numératie : capacité à rechercher, comprendre, utiliser et communiquer des données mathématiques sous forme de mots, de nombres, de symboles et de graphiques.						
Créativité et innovation : capacité à imaginer, élaborer, exprimer, encourager et mettre en œuvre des idées de manière nouvelle ou inattendue, tout en remettant en question les méthodes et les normes existantes.						
Compétences numériques : capacité à trouver, gérer, appliquer, créer et partager des renseignements et des contenus numériques.						

Obstacles aux parcours professionnels

3. Quels obstacles avez-vous rencontrés jusqu'à présent dans votre parcours professionnel? Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.
- a. Difficulté à trouver des renseignements sur le parcours professionnel choisi
 - b. Incertitude concernant le choix de carrière
 - c. Manque d'occasions de réseautage
 - d. Cas de discrimination
 - e. Manque de confiance en mes chances de réussite
 - f. Compétences linguistiques limitées en anglais ou en français
 - g. Manque de temps dû à des obligations personnelles ou familiales
 - h. Compétences numériques insuffisantes pour exploiter les possibilités en ligne
 - i. Autre (préciser) : _____
 - j. Jusqu'à présent, je n'ai rencontré aucun obstacle dans mon parcours professionnel [RÉPONSE EXCLUSIVE]
 - k. Je préfère ne pas répondre [RÉPONSE EXCLUSIVE]

Besoin de soutien

4. Dans quels domaines avez-vous besoin de soutien dans votre carrière? Dans les domaines suivants, veuillez indiquer le niveau de soutien dont vous avez besoin en utilisant une échelle allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Je préfère ne pas répondre
Comprendre mes forces et mes faiblesses.						
Préparer un curriculum vitæ adapté à l'offre d'emploi à laquelle je postule.						
Rédiger une lettre de motivation spécialement pour un emploi.						

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Je préfère ne pas répondre
Savoir où chercher des renseignements et des possibilités d'emploi.						
Utiliser LinkedIn ou d'autres plateformes similaires pour chercher des possibilités et des renseignements en ligne sur les carrières.						
S'engager activement lors d'événements de réseautage professionnel tels que des salons de l'emploi.						
Se préparer à des entretiens d'embauche.						
Demander des conseils à un mentor, un conseiller ou un accompagnateur en matière d'éducation, de formation et de prise de décision professionnelle (hors de la famille proche).						
Accéder à des programmes ou outils en ligne qui aident à préparer des plans d'emploi ou de carrière (par exemple, stratégies de recherche d'emploi ou préparation à un entretien).						

5. Avez-vous besoin de soutien ou de ressources dans d'autres domaines?
[TEXTE OUVERT]

Données démographiques

6. Quelle est votre année de naissance? _____

7. Quelle est votre identité de genre?

- a. Femme
- b. Homme
- c. Non-binaire

- d. Bispirituel
- e. Je préfère m'auto-identifier (facultatif) : _____
- f. Je préfère ne pas répondre

8. Parmi les catégories suivantes, lesquelles vous correspondent (cochez toutes les réponses qui conviennent)? [PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES]

- a. Arabe
- b. Noir
- c. Chinois
- d. Philippin
- e. Autochtone
- f. Japonais
- g. Coréen
- h. Latino-américain
- i. Asiatique du Sud (par exemple, Indien, Pakistanais, Sri Lankais)
- j. Asiatique du Sud-Est (par exemple, Vietnamien, Cambodgien, Laotien, Thaïlandais)
- k. Asiatique occidental (par exemple, Iranien, Afghan)
- l. Blanc
- m. Autre (préciser) : _____
- n. Je préfère ne pas répondre [RÉPONSE EXCLUSIVE]

9. [SI VOUS VOUS IDENTIFIEZ COMME MEMBRE DES PEUPLES AUTOCHTONES] Quelle appartenance vous convient le mieux?

- a. Premières Nations
- b. Métis
- c. Inuit
- d. Autre, veuillez préciser : _____
- e. Je préfère ne pas répondre

10. Vous considérez-vous comme une personne ayant une incapacité (visible ou invisible)?

- a. Oui
- b. Non
- c. Je préfère ne pas répondre

11. Vous considérez-vous comme une personne 2SLGBTQ+?

- a. Oui
- b. Non
- c. Je préfère ne pas répondre

12. Quel est le plus haut niveau scolaire que vous avez atteint?

- a. Inférieur au niveau secondaire
- b. Diplôme d'études secondaires ou équivalent
- c. Formation en collège, école de métiers ou apprentissage
- d. Diplôme de premier cycle (baccalauréat)
- e. Maîtrise ou diplôme professionnel
- f. Doctorat
- g. Autre (préciser) : _____
- h. Je préfère ne pas répondre

13. Quelle catégorie décrit le mieux votre statut d'immigration?

- a. Titulaire de la citoyenneté canadienne
- b. Résidence permanente
- c. Titulaire d'un visa temporaire (par exemple, travail, étudiant, autre)
- d. Demandeur d'asile
- e. Autre (préciser) : _____
- f. Je préfère ne pas répondre

14. Quelle est votre situation professionnelle actuelle? Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes.

- a. Emploi à temps plein
- b. Emploi à temps partiel
- c. Travail indépendant, sur demande ou temporaire
- d. Entrepreneuriat/propriété d'entreprise

- e. Travail sur des plateformes numériques (par exemple, Uber, DoorDash, Airbnb)
- f. Sans emploi
- g. Autre (préciser) : _____
- h. Je préfère ne pas répondre [RÉPONSE EXCLUSIVE]

15. Quel est le secteur qui décrit le mieux votre activité principale?

- a. Hébergement et restauration
- b. Services administratifs, de soutien et de gestion des déchets
- c. Arts, spectacles et loisirs
- d. Construction
- e. Services éducatifs
- f. Finances et assurances
- g. Sylviculture, exploitation forestière et services associés
- h. Soins de santé et aide social
- i. Industries de l'information et de la culture
- j. Gestion de sociétés et d'entreprises
- k. Fabrication
- l. Extraction minière, pétrolière et gazière
- m. Services professionnels, scientifiques et techniques
- n. Administration publique
- o. Services immobiliers, de location et de crédit-bail
- p. Commerce de détail
- q. Transport et entreposage
- r. Services publics
- s. Commerce de gros
- t. Autre (préciser) : _____
- u. Je préfère ne pas répondre

Annexe B : Résultats des participantes ayant répondu aux enquêtes avant et après le programme

Conscience sociale et personnelle	Score avant le programme (n=15)	Score après le programme (n=15)	Variation de score
Empathie	4.20	4.67	0.47
Compréhension de l'intelligence émotionnelle	3.60	4.33	0.73
Résilience	4.00	4.13	0.13
Conscience de soi	3.93	4.33	0.40
Estime de soi	3.50	4.21	0.71
Régulation émotionnelle	3.47	4.33	0.87
Autopromotion	2.80	3.73	0.93
Compétences essentielles	Score avant le programme (n=15)	Score après le programme (n=15)	Variation de score
Lecture	4.00	4.73	0.73
Communication	3.67	4.53	0.87
Collaboration	4.13	4.67	0.53
Résolution de problèmes	3.67	4.47	0.80
Écriture	4.07	4.60	0.53
Compétences numériques	3.53	4.47	0.94
Numératie	3.27	4.27	1.00

Réseautage	2.67	3.27	0.60
Adaptabilité	3.87	4.40	0.53
Créativité et innovation	3.53	4.27	0.74
Confiance dans la gestion des discussions difficiles et contribution organisationnelle	Score avant le programme (n=15)	Score après le programme (n=15)	Variation de score
Confiance	3.13	4.20	1.07
Gestion des discussions difficiles	3.20	3.87	0.67
Remise en perspective des échecs pour trouver de nouvelles possibilités	2.93	4.00	1.07
Gestion des conflits	2.93	3.93	1.00
Gestion de la présence en personne	3.13	3.93	0.80
Gestion de la présence en ligne	2.67	3.40	0.73
Tenue de négociations	2.53	3.20	0.67
Rédaction d'un scénario de négociation	2.13	3.33	1.20
Capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui	Score avant le programme (n=15)	Score après le programme (n=15)	Variation de score
Défense des intérêts d'autrui	3.93	4.60	0.67
Détermination des possibilités de progression personnelle	3.33	4.20	0.87
Défense de ses propres intérêts	2.93	3.87	0.94
Élaboration d'un argumentaire commercial en vue d'un objectif	3.00	3.87	0.87
Recherche de débouchés professionnels	2.73	3.86	1.13
Planification de carrière	2.73	3.67	0.94
Communication efficace de votre valeur ajoutée	2.73	3.73	1.00
Définition de sa marque personnelle	2.47	3.93	1.46
Developing your personal brand	2.47	3.33	0.86

Références

- 1 Cukier, W., Latif, R., Aputharajah, A., Parameswaran, H. et Hon, H. (2020). « *Diversity leads. Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities* ». Diversity Institute. https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 2 Le projet prospérité. (2023). *Le rapport zéro : rapport annuel 2023 sur le rendement en matière de diversité des genres et de leadership*. <https://canadianprosperityproject.ca/suivi-des-donnees/>
- 3 Clark, A., Ratcliffe, J. et Sangha, M. (2023). *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>
- 4 Kristyn Frank, F. (2019). *Parcours professionnels des titulaires d'un diplôme en STGM au Canada : analyse comparative entre les sexes*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0019m/11f0019m2019017-fra.htm>
- 5 Clark, A., Ratcliffe, J. et Sangha, M. (2023). *Renforcer l'autonomie des femmes dans l'économie numérique : Aborder la question du potentiel inexploité dans la technologie*. Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). <https://ictc-ctic.ca/fr/rapports/renforcer-lautonomie-des-femmes-dans-leconomie-numerique>
- 6 MacDougall, A., Valley, J.M., Armour, J. et Zigler, A. (2023). *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2023 : Diversité et leadership au sein des sociétés ouvertes canadiennes*. Osler, Hoskin et Harcourt LLP. <https://www.osler.com/fr/articles/rapports/pratiques-de-divulgation-en-matiere-de-diversite-de-2015-a-aujourd'hui/pratiques-de-divulgation-en-matiere-de-diversite-2023-diversite-et-leadership-au-sein-des-societes/>
- 7 Tellhed, U., Björklund, F. et Kallio Strand, K. (2023). « Tech-savvy men and caring women: Middle school students' gender stereotypes predict interest in tech education ». *Sex Roles*, 88 (7-8), 307–325.
- 8 Smyth, F. L. et Nosek, B. A. (2015). « On the gender-science stereotypes held by scientists: explicit accord with gender-ratios, implicit accord with scientific identity ». *Frontiers in Psychology*, 6, 415–415.
- 9 Ellemers, N. (2018). « Gender stereotypes ». *Annual Review of Psychology*, 69(1), 275–298.
- 10 Carli, L. L., Alawa, L., Lee, Y. A., Zhao, B. et Kim, E. (2016). « Stereotypes about gender and science: Women ≠ scientists ». *Psychology of Women Quarterly*, 40(2), 244–260.
- 11 TrustRadius. (2021). « *Women in tech report* ». <https://solutions.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report/>
- 12 TrustRadius. (2021). « *Women in tech report* ». <https://solutions.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report/>
- 13 Wynn, A. T. et Correll, S. J. (2018). « *Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions?* » *Social Studies of Science*, 48(1), 149–164.
- 14 Parmelee, M. (2023). « *Empowering women at work* ». Deloitte. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/work-life-balance-for-women.html?id=us:2ps:3gl:diwlbwo24:awa:di:011024:work%20life%20balance:b:c:kw:11107920&qad_source=1
- 15 Hewlett, S.A., Luce, C.B., Servon, L.J., Sherbin, L., Shiller, P., Sosnovich, E., & Sumberg, K. (2008). *The Athena factor: Reversing the brain drain in science, engineering and technology*. Harvard Business Review. <https://store.hbr.org/>

[product/the-athena-factor-reversing-the-brain-drain-in-science-engineering-and-technology/10094](https://doi.org/10.17226/26345)

- 16 National Academies of Sciences, Engineering and Medicine. (2021). « Transforming trajectories for women of color in tech ». The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/26345>
- 17 Nash, M., & Moore, R. (2022). In/visible: The intersectional experiences of women of color in science, technology, engineering, mathematics and medicine in Australia. *Gender, Work & Organization*, 31(3), 693–709. <https://doi.org/10.1111/gwao.12908>

