



**Future
Skills
Centre**

Centre des
**Compétences
futures**

RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

Formation de dirigeantes dans l'économie numérique



PARTENAIRES

Diversity Institute

Femmes en Communications
et Technologies



EMPLACEMENTS

Partout au Canada



FONDS VERSÉS

160 000 \$



PUBLIÉ

Février 2025

Sommaire

En dépit du nombre croissant de femmes qui intègrent le secteur numérique, les femmes demeurent largement sous-représentées dans les postes de direction. Cet écart est dû à la persistance des stéréotypes de genre, à des préjugés en matière de recrutement et de promotion et à des cultures d'entreprise qui favorisent les normes masculines, créant ainsi des environnements où les femmes se sentent exclues ou ont l'impression de ne pas être les bienvenues. Ces défis, associés à un manque d'accompagnement et de réseaux de soutien, compliquent la progression des femmes dans l'économie numérique.

Pour surmonter ces obstacles, l'organisme Les Femmes en communications et technologie (FCT), en collaboration avec le Centre des compétences futures et le Diversity Institute, a mis en œuvre le programme « Roberta Bondar » pour la promotion de carrières en STIM et, plus récemment, le programme « Ouvrir des portes ». Ces initiatives visent à fournir aux femmes le mentorat, les compétences et les possibilités de réseautage nécessaires pour décrocher des postes de direction. En mettant l'accent sur le mentorat, le perfectionnement des compétences et le soutien en ressources, ces programmes ont pour but de créer un solide réseau de leadership pour les femmes, de réduire leur isolement et de favoriser un sentiment d'appartenance.

Lancé en 2016, le programme « Roberta Bondar » a aidé près de 100 femmes et personnes non binaires et de diverses identités de genre dans le domaine des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) à établir des réseaux et à explorer d'autres possibilités de carrière. Ce programme en ligne de 12 mois comprenait des séances bimensuelles organisées par FCT et ses partenaires des secteurs public et privé. Chaque cohorte était limitée à 20 participantes. Bien que le programme ait permis d'élargir et de diversifier les réseaux des participantes, le rapport d'évaluation a mis en évidence la nécessité d'obtenir des résultats plus clairs, de proposer un programme de formation plus structuré et des cohortes plus nombreuses afin d'améliorer la portée et l'incidence du programme. Ces conclusions ont joué un rôle déterminant dans l'élaboration du programme « Ouvrir des portes ».

Le programme avait une portée plus large et visait à avoir une incidence plus importante en ciblant les femmes dans l'ensemble de l'économie numérique plutôt que le secteur des STIM uniquement. Ses objectifs étaient plus précisément définis et mesurables, et se basaient sur un cadre de compétences clair ciblant quatre domaines principaux :

- un niveau accru de conscience sociale et personnelle;
- l'amélioration des compétences essentielles;
- 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.

Le programme « Ouvrir des portes », qui utilise une approche structurée et évolutive, a été conçu pour les femmes ayant au moins un an d'expérience professionnelle dans l'économie numérique. De novembre 2023 à mars 2024, sept ateliers interactifs et une table ronde ont été organisés en ligne. À l'issue du programme, 52 participantes ont obtenu un diplôme. Les enquêtes menées avant et après le programme ont permis de mesurer les améliorations dans les quatre domaines de compétence.

PERSPECTIVES CLÉS

- 1 Cinquante-deux femmes et personnes non binaires issues d'un large éventail de secteurs de l'économie numérique ont obtenu leur diplôme à la fin du programme.
- 2 L'un des éléments clés de la conception du programme reposait sur l'application d'un cadre de compétences axé sur les aptitudes particulières dont les dirigeantes ont besoin pour être efficaces.
- 3 En se concentrant sur le renforcement des capacités individuelles au moyen du mentorat et d'ateliers structurés de renforcement des compétences, le programme a permis d'améliorer quatre grands domaines de compétences : 1) la conscience sociale et personnelle, 2) les compétences essentielles, 3) la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui et 4) la confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle.

► L'enjeu

Le programme « Ouvrir des portes » a été créé pour s'attaquer aux obstacles qui contribuent à la sous-représentation des femmes dans les postes de direction au sein de l'économie numérique, tels que les stéréotypes de genre profondément enracinés, les préjugés sur le lieu de travail et le manque de possibilités de mentorat et de modèles. S'inspirant des recherches et des évaluations d'initiatives antérieures, notamment le programme « Roberta Bondar », le programme « Ouvrir des portes » a adopté dès le départ une approche fondée sur des données probantes. La structure du programme comprenait l'élaboration d'un cadre de compétences, afin de mettre clairement l'accent sur les compétences spécifiques requises pour le leadership et de disposer d'une méthode structurée pour suivre les progrès.



Ce que nous examinons

Le programme « Ouvrir des portes » s'est déroulé de novembre 2023 à mars 2024, période à l'issue de laquelle un groupe diversifié de 52 femmes et personnes non binaires a réussi le programme. Ces participantes provenaient de divers secteurs, notamment l'administration publique, les secteurs professionnels, scientifiques et techniques, les arts et les loisirs, la finance, les assurances, le soutien administratif, les services publics, l'information et la culture, la gestion et la fabrication.

Le programme de formation couvrait un grand nombre de sujets essentiels pour le développement du leadership. Les participantes ont suivi des modules sur 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. Chaque module a été soigneusement conçu pour fournir des compétences fondamentales en matière de leadership et améliorer la gestion des relations professionnelles. Les séances ont fourni des ressources pratiques et exploitables que les participantes pouvaient immédiatement utiliser dans des situations réelles, garantissant ainsi que les connaissances acquises auraient un effet durable et continueraient à soutenir l'évolution de leur carrière au fil du temps.

Pour promouvoir un mentorat durable, toutes les participantes ont été invitées à rejoindre le programme de mentorat de groupe de FCT nommé « Pods » à l'issue du programme. Cette initiative supplémentaire a été conçue pour étendre les avantages du programme précédent, en fournissant un soutien continu et en offrant un réseau précieux.

En se concentrant sur le renforcement des capacités individuelles au moyen du mentorat et d'ateliers structurés de renforcement des compétences, le programme a permis d'aider directement les femmes à s'orienter et à réussir dans des environnements où elles sont sous-représentées. Une évaluation des résultats à court terme a été réalisée à l'aide d'enquêtes effectuées avant et après le programme. Ces enquêtes étaient destinées à mesurer l'évolution des compétences et le développement des aptitudes 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);
- la capacité à faire valoir ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui (neuf compétences).

✓ Ce que nous apprenons

Les résultats des enquêtes menées avant et après le programme ont indiqué divers degrés d'amélioration dans les quatre principaux domaines de compétences évalués. Il est important de noter que certaines participantes n'ont répondu qu'à une seule enquête, un élément qui peut affecter l'analyse globale et doit être pris en compte lors de l'évaluation des résultats.

En ce qui concerne la conscience sociale et personnelle, les résultats de l'enquête montrent une augmentation globale modeste de 0,05 point. Les compétences essentielles ont connu une légère amélioration, avec une hausse moyenne de 0,22 point. La confiance en soi dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle ont gagné 0,33 point, tandis que la capacité à faire défendre ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui s'est améliorée de 0,30 point.

Toutefois, des progrès plus importants ont été observés chez les 15 participantes qui ont répondu aux enquêtes avant et après le programme. Ce groupe a montré une amélioration significative dans la conscience sociale et personnelle (0,61 point), les compétences essentielles (0,73 point), la confiance dans la gestion des discussions difficiles et la contribution organisationnelle (0,90 point) ainsi que la capacité à défendre ses valeurs, ses compétences, ses droits et ceux d'autrui (0,97 point).

L'échantillon restreint et les données de l'enquête basées sur les auto-évaluations des participantes constituent une limite. Bien que les données autodéclarées puissent fournir des renseignements précieux, elles peuvent néanmoins brosser un tableau incomplet de l'acquisition réelle des compétences. Par exemple, le programme peut inciter les participantes ayant initialement accordé une note élevée à leurs compétences à réévaluer leurs capacités à la lumière de nouveaux renseignements. Par conséquent, les baisses de confiance signalées peuvent refléter non pas un manque de progrès, mais plutôt une conscience accrue des domaines à améliorer.

À la lumière de l'évaluation du programme, plusieurs recommandations ont été formulées afin d'améliorer l'efficacité et la portée de ses prochaines éditions :

- **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.

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

★ Pourquoi c'est important

Le programme « Ouvrir des portes » fournit des renseignements utiles pour l'élaboration d'initiatives visant à soutenir les femmes dans divers secteurs. En se concentrant sur la constitution d'un réseau, le programme garantit que les femmes n'entrent pas seulement dans l'économie numérique, mais qu'elles possèdent également la confiance et les compétences nécessaires pour accéder à des postes de direction et qu'elles ont la possibilité de les occuper. Le programme est complet et cible les domaines dans lesquels les femmes font souvent face à des difficultés. L'accent mis sur la conscience sociale et personnelle aide les participantes à mieux se comprendre et à mieux comprendre les autres, ce qui jette les bases de relations solides et d'une gestion efficace. Le programme renforce également la confiance des participantes dans la gestion des discussions difficiles, donnant ainsi aux femmes les outils nécessaires pour gérer les conflits et s'affirmer, en particulier dans des environnements où elles ne se sentent pas toujours les bienvenues ou où leurs capacités sont remises en question. De plus, l'accent mis sur la capacité à faire valoir ses valeurs et celles des autres permet aux femmes de communiquer efficacement leurs contributions et de susciter des changements positifs au sein de leurs équipes. Les stratégies et les principes du programme « Ouvrir ses portes » peuvent être adaptés à différents domaines et secteurs, offrant ainsi un modèle pour soutenir les femmes occupant des postes de direction.



État des compétences : L'engagement efficace des employeurs dans le développement des compétences – De la rhétorique aux solutions

Pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences, il est essentiel d'aider les employeurs à surmonter les obstacles structurels à l'investissement dans la formation.

[Lire le rapport](#)

En outre, le programme souligne le rôle essentiel des cadres de compétences dans la formation et le développement et propose une approche systématique pour associer les compétences individuelles aux besoins spécifiques d'une entreprise. En définissant clairement les compétences requises pour réussir, ces cadres garantissent que la formation est à la fois ciblée et pertinente, mais aussi adaptée aux exigences réelles du lieu de travail. Par ailleurs, les cadres de compétences facilitent l'évaluation continue et le suivi des progrès, ce qui permet aux organisations de repérer les lacunes en matière de compétences et de prendre des décisions éclairées sur les besoins futurs en matière de formation.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter communications@fsc-ccf.ca.

Comment Citer Ce Rapport

Le Diversity Institute (2024). Rapport sur les leçons du projet : Formation de dirigeantes dans l'économie numérique, le Diversity Institute et les Femmes en communication et technologie. Toronto : Centre des compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/developing-women-leaders/>

Funded by the
Government of Canada's
Future Skills Program



Formation de dirigeantes dans l'économie numérique est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures