

# Projet

# Digital #Upskilling4All

Mise à niveau des compétences  
numériques pour tous !



with the Financial Support  
of the European Commission

## Digital #Upskilling4All

**Digital Upskilling for All! (DUFA) est un projet de deux ans qui s'inscrit dans le cadre du dialogue social et qui vise à élaborer les meilleures pratiques et à créer des parcours recommandés pour la mise à niveau des compétences numériques, l'inclusion et la diversité au sein du personnel du secteur européen des télécoms.**

Le nombre de postes vacants pour des fonctions hautement qualifiées dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) augmente de façon exponentielle et le secteur n'arrive pas à satisfaire la demande en recrutant simplement à partir du réservoir traditionnel de talents dans ce domaine. Pour pallier ce déficit de compétences liées aux TIC tout en favorisant l'inclusion et la diversité, les sociétés de télécoms cherchent actuellement à améliorer les compétences de leur main-d'œuvre existante et à recruter de nouveaux talents à partir d'un groupe ayant une bien plus grande diversité.

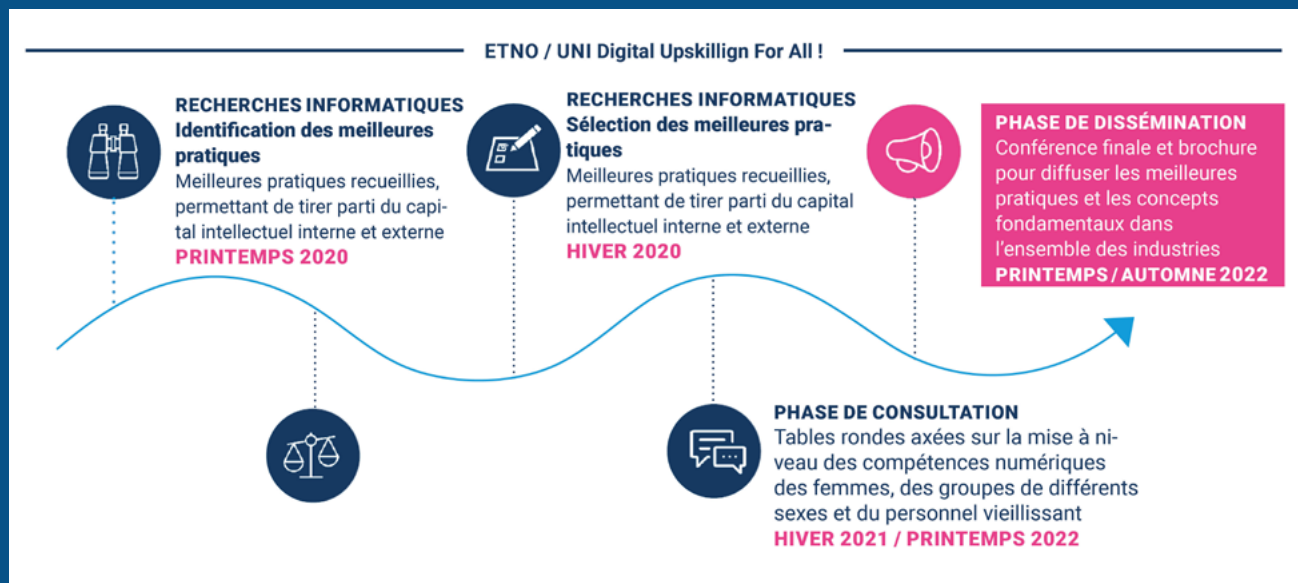
**C'est pour cette raison que les partenaires sociaux européens du secteur des télécoms – l'Association européenne des opérateurs de réseaux de télécommunications (ETNO) et la fédération syndicale européenne représentant les travailleurs des services (UNI Europa) – ont conjointement entrepris de passer en revue les meilleures pratiques sur le plan conceptuel et sectoriel et de mettre au point un ensemble d'initiatives recommandées qui permettront d'incorporer la mise à niveau des compétences numériques dans le groupe marqué par la diversité au sein de leur population de travailleurs.**

**Cette action cherche à pallier le déficit croissant de compétences numériques chez les travailleurs du secteur des télécoms en Europe, en se concentrant plus particulièrement sur l'élaboration de parcours visant à assurer l'égalité des genres dans les fonctions liées aux TIC et sur la création de nouvelles opportunités grâce au recyclage de travailleurs plus âgés les dotant de nouvelles compétences numériques.**

Le projet vise aussi à recruter de nouveaux talents dans le secteur au sein du marché européen du travail, permettant à l'avenir l'accès à des fonctions hautement qualifiées dans le domaine des TIC pour des groupes de personnes d'une plus grande diversité. Le projet encourage la mise à niveau et l'inclusion de minorités sous-représentées telles que les personnes neuro-atypiques ou celles ayant des incapacités, provenant d'ethnicités différentes ou encore les réfugiés ou les membres de la communauté LGBTQIA+.



# Aperçu général de la méthodologie DUFA



Le projet a démarré par la constitution d'un groupe de pilotage du projet comportant des experts en provenance de membres d'ETNO et d'affiliés d'UNI Europa dans le secteur des TIC. La première tâche de ce groupe a été de sélectionner Mercer, une société ayant une expertise dans le domaine des transformations en matière de diversité et d'inclusion en vue d'effectuer la partie recherche du projet et d'aider à orienter les discussions via des consultations et la dissémination du contenu.

Au printemps 2020, Mercer et le groupe de pilotage ont défini les paramètres de recherche informatique permettant de tirer parti d'études internes et externes. Il s'agissait d'identifier les meilleures pratiques en fonction, d'une part, de l'impact réel du programme sur la réalisation des objectifs stratégiques et tactiques (niveau de concentration sur l'adaptabilité, futur alignement) et, d'autre part, en fonction du contexte (applicabilité à l'industrie européenne des télécoms, durée, ressources, degré d'innovation).

**Il en a résulté une liste considérable de meilleures pratiques correspondant au champ spécifique de recherche sur la mise à niveau numérique et la diversité. Les programmes identifiés ont été rassemblés en trois catégories : diversité des genres, âge, et mise à niveau technologique.**

Dans l'intervalle, Mercer a mis au point un questionnaire permettant de réaliser des interviews en profondeur des représentants des partenaires sociaux du secteur des télécoms (sociétés de télécoms et syndicats du secteur) afin de comprendre l'état actuel de la situation ainsi que les obstacles potentiels au déploiement de ces initiatives.

Après avoir examiné les résultats de l'enquête, nous avons trouvé quelques éléments intéressants : 94% des organisations ont une stratégie numérique à long terme, mais seuls 19% des programmes concernent les femmes et aucun programme n'a été identifié pour les travailleurs vieillissants (ayant plus de 50 ans).

**En outre, les entreprises ont des niveaux de maturité différents. Si l'on examine la progression de la mise à niveau numérique, on constate que 54% des organisations sont actuellement dans la phase "analyse & plan". Ce point a été établi sur la base des 28 voix exprimées lors du sondage en direct qui a eu lieu pendant la conférence de clôture sur le projet DUFA en mai 2022 à Lisbonne, conférence à laquelle ont participé un nombre remarquable de sociétés et de syndicats.**

L'enquête basée sur le questionnaire a également permis de passer en revue les approches des différentes organisations à l'égard de leurs programmes de mise à niveau. Il peut s'agir : 1) de développement en interne (formations internes) ; 2) d'achats sur le marché, où le défi le plus crucial est de comprendre quels sont les besoins actuels et futurs ; 3) de partenariats, grâce à une collaboration avec différentes parties prenantes.

Il existe aussi des moyens alternatifs de mettre à niveau les compétences du personnel, de créer des consortiums, de s'appuyer sur des travailleurs indépendants et/ou des démarches collaboratives (crowdsourcing) pour se concentrer réellement sur les talents.

**Dans les programmes de mise à niveau des compétences, nous avons besoin d'impliquer différentes parties prenantes :**

- **Les membres du personnel**, en tenant compte de leurs différentes attentes.
- **Les cadres**, qui devraient être les principaux sponsors de ces initiatives.
- **Le département des ressources humaines (RH)**, qui pourrait avoir des contraintes budgétaires ou des difficultés à évaluer le rendement des investissements liés à cette mise à niveau.
- Nos recherches dans le cadre de ce projet ont montré que **les syndicats et les représentants des travailleurs** ne sont pas toujours impliqués comme ils le devraient dans la phase de conception des programmes de formation, ce qui a pour conséquence une plus faible acceptation de certaines des initiatives élaborées par les entreprises.

Pour mettre au point un programme fructueux, le facteur clé est d'impliquer dès le départ toutes les parties prenantes et de comprendre leurs attentes et leurs besoins ainsi que d'impliquer les partenaires extérieurs.

Ces éléments ont permis au groupe de pilotage du projet d'effectuer une sélection en tenant compte du facteur des actions syndicales et des conventions collectives.

## Approfondissement des meilleures pratiques de mise à niveau des compétences numériques pour accroître la diversité des genres parmi les membres du personnel des télécoms

Les composantes essentielles (les moteurs) d'une stratégie efficace d'amélioration en matière de genre sont les suivantes :

- **Revoir les procédures RH** : éliminer les préjugés dans les procédures RH telles que le recrutement, la gestion des performances et le salaire.
- **Mettre en commun l'expertise** : activer les programmes de mentorat en veillant ce qu'il y ait à la fois des hommes et des femmes chez les mentors et inclure cet objectif dans leur procédure de gestion des performances.
- **Renforcer le travail en réseau** : promouvoir les femmes comme modèles ainsi que les groupes professionnels de travail en réseau à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
- **Bâtir l'avenir** : définir un objectif en pourcentages de femmes dans la planification de succession pour les postes créatifs et innovants liés aux TIC.
- **Rendre accessible** : nécessite un nombre élevé, tel que 50% de participantes, dans les programmes de développement/d'innovation/de talent.
- **Faciliter le retour au travail** : proposer une mise à jour/mise à niveau des compétences techniques dans un format flexible destiné aux femmes qui sont restées sans travailler pendant une longue période (par exemple, en cas de congé de maternité).
- **S'organiser pour que les femmes se sentent les bienvenues** : adapter l'environnement physique des bureaux et élaborer des politiques flexibles cohérentes en matière de travail (non discriminatoires).

La table ronde est ensuite passée à l'examen des cinq meilleures pratiques identifiées pour la mise à niveau des compétences numériques en vue d'accroître la diversité des genres. Des exposés ont été effectués par :

- **Torkild Holmboe-Hay**, Consultant chez le syndicat danois 3F, qui a fait une présentation au sujet de la Plate-forme en ligne sur la Convention collective Hilfr.
- **Kathryn Cullen**, Directrice de Programme chez Technology Ireland Software Skillnet, qui a fait une présentation au sujet de leur programme Women Reboot.
- **Armand Leblois**, Directeur régional chargé des affaires générales pour l'Europe du nord, le sud du Royaume-Uni et l'Irlande, qui a fait une présentation au sujet de la Network Academy de Cisco.
- **Aniela Unguresan**, co-fondatrice de la Fondation agréée EDGE, et Samira Tavares Kruth Verdade, coordinatrice qualité & méthodologie et qualité & certifications des opérations chez Capgemini Brésil, qui ont fait une présentation conjointe sur Capgemini sur le thème : Les jeunes femmes dans les programmes technologiques.
- **Vidya Krishnan**, Dirigeant principal de l'apprentissage & responsable international de l'apprentissage & du développement, qui a fait une présentation sur Ericsson sur le thème : Concevez votre futur programme.

Dans l'ensemble, **la mise à niveau des compétences numériques et les changements en matière de diversité doivent être considérés comme un voyage de transformation** et s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

Afin d'éviter les pénuries sur le marché, les partenaires sociaux pourraient puiser dans le vaste réservoir d'expérience et de talents disponible. Ils pourraient le faire en cultivant les compétences techniques et professionnelles en vue de promouvoir la diversité des genres dans leur organisation. Il serait ainsi possible d'intégrer le concept de responsabilisation numérique, intrapreneur (mobilité interne, culture de l'apprentissage, engagement) et d'élaborer un partenariat entre les multiples parties prenantes d'une part et les systèmes éducatifs, les autorités, les partenaires sociaux et la société civile d'autre part.

## Approfondissement des meilleures pratiques de mise à niveau des compétences numériques pour accroître l'employabilité du personnel vieillissant du secteur des télécoms

L'objectif de la table ronde était de discuter des meilleures pratiques identifiées jusqu'ici dans le cadre du projet, d'accroître l'employabilité du personnel vieillissant dans le secteur européen des télécoms et de faciliter le débat autour de l'âge sur le lieu de travail en fonction des éléments suivants :

- **Flexibilité** : permettre la flexibilité du travail et une retraite échelonnée.
- **Gamme de compétences** : donner la priorité aux anciennes compétences lors du recrutement et de la promotion des talents.
- **Fonctions professionnelles** : créer de nouveaux postes ou en adapter d'anciens, en tenant compte des nouveaux modèles d'emploi.
- **Ergonomie** : changer l'ergonomie du lieu de travail afin de pouvoir aider toutes les tranches d'âge et leurs besoins spécifiques.

La table ronde est ensuite passée à l'examen des meilleures pratiques identifiées pour la mise à niveau des compétences numériques en vue de contribuer à l'employabilité du personnel vieillissant. Des exposés ont été effectués par :

- **Javier Miranda**, qui représentait DigitalES et qui a fait une présentation sur un programme de mise à niveau des compétences conçu pour les TIC en vue de soutenir les obligations de qualifications professionnelles et la spécialisation en 5G.
- **Andrea Rubera**, de la société TIM, qui a donné un aperçu du programme Longévité destiné à soutenir le développement actuel des compétences de son personnel vieillissant.
- **Annita Fjuk**, qui a expliqué l'approche de Digital Norway à l'égard de la mise à niveau dans le cadre du programme Digidel du ministère norvégien de la modernisation.
- **Alessandro Cortesi**, qui a présenté les meilleures pratiques de Mercer ainsi que des exemples d'études de cas concernant la mise en œuvre du mentorat inversé comme moyen de soutenir la mise à niveau et la diversité en matière d'âge.

**Les contraintes juridiques peuvent pousser des organisations à réviser leurs programmes d'apprentissage et à se focaliser sur un voyage d'apprentissage tout au long de la vie.** La collaboration entre les partenaires sociaux devrait être élargie à la conception de programmes holistiques de mise à niveau des compétences, axés sur la formation aux nouvelles technologies et comportant de l'agilité, de la créativité et une diversité de durées de formation (courtes séquences d'activité ainsi que formations plus ou moins longues).

Il a été mis en évidence que le «mentorat inversé» crée une situation où tout le monde est gagnant et qui encourage les interactions entre les différentes générations.

## Paradoxe d'une mise à niveau des compétences numériques pour un personnel vieillissant

Comme il a été précédemment souligné, l'enquête au sein des entreprises a démontré que les sociétés du secteur des télécoms avaient conçu des programmes généraux de mise à niveau des compétences numériques mais sans les adapter aux besoins spécifiques des employés de plus de 50 ans. Le groupe de pilotage du projet a décidé de consacrer des échanges de vues en panel à la compréhension de la manière de faire appel à cette ressource et de promouvoir l'employabilité du personnel vieillissant.

**[Tina Weber - Eurofound]** : en prospectant le marché, Eurofound a identifié un grand nombre de projets qui sont strictement liés à la numérisation, mais seulement quelques projets reliant la numérisation à l'âge. Si on analyse les données européennes, on constate une énorme différence en termes de niveaux de compétences entre les hommes et les femmes, mais aussi entre les différentes tranches d'âge, en particulier dans certains pays. En Europe, les personnes ayant fait des études supérieures ont davantage de chances de rester employées jusqu'à un âge plus avancé. Selon le pilier des droits sociaux, un environnement qui aide les personnes à rester employées est un aspect fondamental d'un milieu de travail inclusif.

En termes de formation, les organisations sont moins disposées à dépenser de l'argent pour mettre à niveau les compétences des employés de plus de 60 ans. De façon générale, ces personnes ont accès à moins d'opportunités de formation. Pour changer cette situation, les partenaires sociaux s'efforcent de mettre en œuvre des actions spécifiques visant à soutenir l'apprentissage tout au long de la vie. Bénéficier d'une mise à niveau efficace des compétences est également d'une importance cruciale en termes de récompenses : selon CEDEFOP, les personnes ayant de solides compétences techniques en technologies de l'information peuvent obtenir un salaire plus élevé (+3,7%). Globalement, le marché est à la recherche de compétences techniques supérieures.

**[Rik Bleeker - Cisco]** : Cisco a lancé sa propre académie en 2019 et organise continuellement le démarrage de vastes programmes de mise à niveau des compétences dans le monde entier.

Les principales tendances en liaison avec la transformation numérique des entreprises sont l'appui sur les logiciels, la connexion, les gros volumes de données (Big Data), l'automatisation et la sécurité. Cela signifie que tout le monde devrait accroître ses capacités en matière de compétences techniques/numériques.

Cisco travaille aussi en partenariat avec Randstad afin de proposer des formations aux chômeurs et de donner des cours dans le domaine des TIC. Grâce à ces partenariats et à l'académie en réseau, des cours ont pu être fournis à plus de 300.000 personnes.



**[Tatjana Babrauskiene – Comité économique et social européen]** : si l'on examine la situation dans une perspective sociale, on observe une nette corrélation entre le pourcentage du PIB et le volume de formation. Plus le PIB est bas dans un pays, moins on propose de formations. Les décideurs et les parties prenantes devraient élaborer des politiques plus inclusives, impliquant tous les acteurs, en ce qui concerne la mise à niveau des compétences numériques.

La situation en matière de COVID n'a pas aidé l'environnement, dans la mesure où elle a exposé les faiblesses structurelles des systèmes éducatifs et des systèmes sociaux de formation. Par exemple, 25% de tout l'apprentissage informel a disparu en raison du fait que les employés travaillaient à domicile. En même temps, la numérisation s'accélère (augmentation du taux d'obsolescence des compétences existantes) et les nouveaux emplois semblent avoir un manque général de qualité. Pour relever ce défi, d'importants investissements sont vraiment nécessaires. La stratégie européenne en matière de compétences détermine des objectifs ambitieux, mais les investissements financiers ont déjà été fixés par l'Union européenne. Il s'agit donc plutôt d'un problème de planification et de prise de décisions efficaces.

Pour nous, la pierre angulaire d'un redressement transformateur et inclusif est la coopération. A cause du COVID de la guerre en Ukraine, la collaboration entre les différents pays a considérablement augmenté au cours de l'année écoulée. De toute façon, les décideurs et les parties prenantes devraient élaborer des politiques plus inclusives en matière de mise à niveau des compétences numériques.

### Atelier sur les principaux obstacles à la mise à niveau des compétences

- ✓ **Le temps et le budget** ont été identifiés comme étant des **obstacles majeurs** dans les campagnes de mise à niveau des compétences.
- ✓ **Identification des déficits de compétences** : la majorité des entreprises sont encore dans la phase de planification en ce qui concerne la mise à niveau des compétences et elles ont des difficultés à identifier les déficits de compétences sur le plan quantitatif. Les outils technologiques peuvent aider à cet égard en identifiant les compétences qui sont en hausse et celles qui sont en baisse et en tenant compte du chevauchement des compétences dans les différents postes. Ces outils soutiennent aussi les efforts en matière de diversité.
- ✓ **Difficulté : la longue durée** de planification nécessaire pour tenir compte des différents besoins et de la diversité de la population.
- ✓ **Les représentants des travailleurs et les syndicats doivent être davantage impliqués** dès le départ/à la phase de conception ; sinon, il est difficile de trouver la motivation et le soutien que requièrent ces initiatives.

### Atelier sur les Indicateurs Clés de Performance (ICP)

Il peut servir à mettre en évidence les résultats à partir de multiples perspectives. Ceci aidera à créer le «cas de l'entreprise» et le processus budgétaire. Pour que ces indicateurs aient du sens, il faut qu'ils soient intelligents (Indicateurs SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, définis dans le Temps) et qu'ils tiennent compte à la fois des perspectives qui vont de l'avant et de celles qui tirent en arrière.



## Elargissement des meilleures pratiques de mise à niveau des compétences numériques aux autres groupes marqués par la diversité

### Axe «Ethnicité & Réfugiés»

Nous avons déjà plusieurs programmes en cours mais nous devons maintenant changer d'approche et passer de la réactivité à la proactivité, en particulier en ce qui concerne un programme pour les réfugiés.

Nous ne devons pas nous borner à comptabiliser le nombre de personnes que nous formons mais aussi – en chiffres concrets – déterminer combien de personnes pourront obtenir un emploi après notre intervention de formation.

Les meilleures pratiques en matière d'ethnicité comportent notamment :

- Une formation obligatoire en immersion pour sensibiliser aux questions raciales, la planification dans ce domaine et aussi un événement consacré au leadership.
- L'amélioration du processus de recrutement, le renforcement du nombre de candidats provenant de minorités ethniques dans la filière de sélection.
- Un programme de mentorat inversé, visant à faciliter les échanges entre différentes cultures.
- Un tableau de bord ad hoc pour effectuer le suivi des données en matière de diversité & d'inclusion, y compris une analyse de l'écart salarial sous l'angle de l'ethnicité.

Les meilleures pratiques concernant l'intégration de réfugiés dans le personnel comportent notamment :

- Des salles de classe virtuelles axées sur les compétences techniques requises ou servant de soutien à des programmes éducatifs.
- Des programmes de mentorat pour aider les collègues dans le processus d'intégration.
- Des formations pour renforcer les capacités en anglais afin de réduire les obstacles d'ordre linguistique.
- Un programme d'intégration sur les concepts numériques généraux afin de remettre à jour les compétences dépassées.

### Axe «Incapacités & Neurodiversité»

**[Sara Sadarangani]** a exposé la perspective d'Unicus, une société de conseil qui propose des services de grande qualité dans le domaine des technologies de l'information en ce qui concerne le développement de logiciels, de tests, d'assurance qualité et de science des données. Tous ses consultants sont des Asperger, ce qui renforce leurs capacités pour en faire les personnes correspondant idéalement aux questions de développement de logiciels, de tests et de science des données.

En ce qui concerne la société TIM, l'entreprise promeut plusieurs initiatives d'aide aux personnes, en gérant un programme destiné aux dyslexiques et en déployant des solutions numériques pour renforcer leur productivité. En Italie, la dyslexie ne fait pas partie d'une catégorie protégée.

Les meilleures pratiques concernant les incapacités comportent notamment :

- Des programmes de mentorat inversé ad hoc pour impliquer directement les collègues ayant des incapacités.
- L'amélioration du processus/du portail de recrutement, en augmentant les fonctions de communication.
- Des formations et des webinaires pour accroître la sensibilisation générale aux incapacités, ce qui permet de réduire les préjugés.
- Des formations techniques pour préparer à des postes techniques les collègues ayant des incapacités.

### **Axe «Communauté LGBTQ+»**

Au cours de la conférence, une meilleure pratique a été identifiée en Hongrie pour mettre à niveau les compétences de la communauté LGBTQ+ : il s'agit des allocations d'intégration pour les membres de la communauté LGBTQ+ et du soutien pendant la période de transition (travail flexible). Il a également été constaté que les employés en transition préfèrent le travail intelligent/à distance pendant la transition.

Une invitation à participer à la Parade LGBTQ+ pour le secteur des télécoms a été communiquée aux participants de la conférence. Il s'agit d'une Parade virtuelle qui s'est développée pendant le Covid et qui s'est notamment étendue à Ericsson, Nokia et Telenor.

### **Équité – la clé de l'élargissement à tous de la mise à niveau des compétences numériques**

Dans tous les panels, il a été conclu qu'il existait de solides intérêts communs pour se concentrer sur les points forts de la diversité et de la différence. Le secteur des télécoms a besoin de réfléchir aux communautés et aux petits ajustements nécessaires pour intégrer dans le personnel des membres de groupes marqués par la diversité, ajustements qui sont négligeables par rapport à la valeur ajoutée de la diversité, de l'équité et de l'inclusion de talents divers au sein du personnel des TIC.

## En conclusion du Projet

Ce projet s'est concentré sur l'identification de parcours réussis de mise à niveau des compétences numériques pour les femmes et les travailleurs vieillissants, dans l'intention d'adapter ces solutions à l'intégration à l'avenir de groupes d'une plus grande diversité, assurant ainsi véritablement une mise à niveau des compétences numériques pour tous.

Le projet «Digital Upskilling for All!» sert de tremplin pour développer et adapter des parcours plus inclusifs pour les groupes sous-représentés tout en aidant à créer un personnel vraiment divers dans l'ensemble du secteur européen des télécoms.

ETNO et UNI Europa s'engagent également à promouvoir les compétences numériques grâce à leur appartenance à la Coalition «Digital Skills & Jobs» (compétences et emplois dans le secteur du numérique), dont elles sont toutes deux devenues membres le 21 février 2018, et aussi grâce à leur appartenance au nouveau Pacte de Compétences. L'objectif global du projet «Digital Upskilling for All!» est de s'appuyer sur le dialogue social pour actualiser et continuer à développer ces recommandations, déclarations et engagements, créant ainsi une boîte à outils qui rassemble les exemples de meilleures pratiques et les initiatives en matière de mise à niveau des compétences numériques qui peuvent être promues au sein du secteur de télécoms et, plus largement, dans l'ensemble de l'industrie des technologies de l'information et de la communication.



with the Financial Support  
of the European Commission



with the Financial Support  
of the European Commission