

- La Hongrie : l'employabilité dans un pays en transition

En Hongrie, les entreprises mettent de plus en plus en œuvre des modes de management inspirés du modèle nord américain (MATAV, BNP, ACCOR) : salaires compétitifs, bonus individuels au regard des performances, « package social » comprenant assurance, protection sociale et médicale...et des programmes de formation intensifs dans le domaine technique comme dans le domaine managérial ou encore dans l'accompagnement des changements de « posture » (ouverture à de nouveaux modes de fonctionnement...). Nos interlocuteurs ont néanmoins indiqué que, globalement, les formations proposées en Hongrie ne correspondent pas suffisamment aux besoins des entreprises. La Hongrie a une grande expérience de l'enseignement général mais beaucoup moins de la formation professionnelle. L'apprentissage des langues étrangères est problématique. Avant l'ouverture, l'enseignement du russe était obligatoire, sachant qu'apprendre une autre langue n'était pas bien considéré.

Selon M. Gyula HARBULA, Directeur Général du Groupe ACCOR en Hongrie, « *le développement économique, pour être durable, doit être assorti du développement social des salariés* ». Pour ce faire, les salariés de la chaîne hôtelière nationalisée ont fait l'objet d'une double évaluation qui a permis de sélectionner ceux qui étaient potentiellement les plus « adaptables » à un environnement de travail qui a résolument changé (prise de participation du Groupe ACCOR en 1993). Les salariés sélectionnés sont aujourd'hui gérés selon les standards du Groupe ACCOR mais leurs avis, leurs perceptions sont recueillis de différentes manières : questionnaires adressés à l'ensemble des salariés deux fois par an, forums d'échanges réguliers organisés par les syndicats qui recueillent les questions des salariés (l'anonymat étant supposé favoriser l'expression) auxquelles répondent les cadres dirigeants du Groupe ACCOR.

L'action des entreprises en faveur du développement social et de la compétitivité s'inscrit donc dans un cadre de co-responsabilité collective qui les dépasse, co-responsabilité à laquelle les partenaires sociaux doivent prendre de plus en plus part.

- Les Etats-Unis : l'employabilité comme facteur de mobilité et de flexibilité

Le concept d'employabilité est avant tout perçu comme une faculté d'adaptation individuelle aux évolutions du marché du travail et une incitation à la mobilité tant verticale qu'horizontale. Il est par ailleurs utilisé pour désigner la capacité d'intégration des minorités, (personnes handicapées, minorités ethniques, travailleurs à temps partiel ou chômeurs) pour lesquelles un effort de formation est requis et peut faire l'objet, sous certaines conditions, de subventions publiques.

Il s'agit donc d'une vision assez discriminante de l'employabilité, fondée sur certaines catégories et sur des programmes de formation courts ayant principalement pour objet l'adaptation aux nouvelles technologies.