

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 62 (2004)  
**Heft:** 3: Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques

## **Sonstiges**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Bulletin de la Société d'études économiques et sociales

Trimestriel

## SOMMAIRE

*Avant-Propos de la rédaction*.....5

### **DOSSIER : Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ?**

*Introduction à une réflexion pluridisciplinaire sur l'employabilité des (cadres) seniors – Elisabeth Koestner*.....9

*Performance et vieillissement biologique – Françoise Schenk*.....15

*Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ? – Stéphane Haeffliger* .....23

*De l'outplacement à une top employabilité (entretien avec Magali Fischer) – Elisabeth Koestner, Laure Dupuis*.....41

### **ACTES DU COLLOQUE : Quels besoins en formation dans les PME, entreprises microtechniques, start up et spin off incluses ?**

*Introduction – Michel de Perrot*.....51

*L'Etat et les besoins en formation des entreprises – Thierry Béguin* .....53

*Pour un changement culturel (résumé de la première communication de Pierre-Olivier Chave)* .....60

*Besoins généraux en formation des entreprises – Natacha Astuto Laubscher* .....62

*Défis de la formation continue universitaire – Milad Zarin-Nejadan*.....66

*Besoins généraux en formation – Claude-Alain Vuille* .....71

*Réseaux de l'avenir : un point de vue – Bernard Soguel*.....75

*NÉODE, mode d'emploi (résumé de la seconde communication de Pierre-Olivier Chave)*.....79

*Entrepreneuriat – Rémi Walbaum* .....80

*Leçons de l'expérience : Le rôle du CSEM – Xavier Arreguit*.....83

*Le problème des "Business Models" – Luc-Olivier Bauer* .....88

*L'ingénieur et la PME – Serge Rohrer* .....93

*Les HES et l'EIAJ en particulier, expérience depuis 1996 – Albert Crausaz*.....98

*Savoir, innovation et gouvernance : les trois horizons de Charles Kleiber – Nicolas Babey* .....103

### **AUTRES ARTICLES**

*Marchandisation, relation pédagogique et qualité de l'enseignement supérieur – Jean-Claude Usunier* .....107

*Les prédictors de la satisfaction salariale : Résultats de la « Geneva Study » – Jean-Pierre Papart, Carla Ribeiro*.....121

*Note de lecture de l'ouvrage de Philippe D'Iribarne, Le Tiers-Monde qui réussit. Nouveaux modèles – Philippe Pierre, Nicolas Delange*.....129

## Abonnement à la revue

*Pour la Suisse :*

Abonnement annuel..... Fr. 70.–

Prix du numéro ..... Fr. 23.–

*Pour l'étranger :*

Abonnement annuel ..... Fr. s. 85.–

Prix du numéro ..... Fr. s. 26.–

Adresse: SEES, BFSH 1, 1015 Lausanne-Dorigny, tél. (021) 691 53 47, Fax (021) 692 33 85. E-mail : [InfoSEES@hec.unil.ch](mailto:InfoSEES@hec.unil.ch)  
CCP : 10-7100-0 Lausanne, Suisse, Bureau ouvert le matin. Internet : <http://www.hec.unil.ch/sees>

La reproduction des articles n'est admise que sur autorisation du Secrétariat de la Société d'études économiques et sociales

## **Comité de direction de la Société d'études économiques et sociales**

<i>Président :</i>	Werner RAHM, Dr. sc. écon. et soc.
<i>Secrétaire général:</i>	Alain Max GUÉNETTE, professeur, Haute école de gestion ARC - Neuchâtel
<i>Trésorier :</i>	Bernard APOTHELOZ, professeur.
<i>Autres membres :</i>	François ABBE-DECARROUX, directeur de la Haute Ecole de Gestion de Genève. Michel BASSAND, professeur, EPFL, Lausanne. Louis BELLE, président de l'association RÉSO Alexander BERGMANN, professeur, Ecole des HEC, UNIL, Lausanne. Jacques BLOQUE, directeur du Service de l'Economie et de l'Habitat, Delémont. Pierre du BOIS, professeur, Pully. Pascal BRIDEL, professeur, Centre Walras-Pareto, UNIL, Lausanne. François COURVOISIER, professeur, Haute école de gestion ARC - Neuchâtel. Eric DAVOINE, professeur, Université de Fribourg. Yves EMERY, professeur, IDHEAP, Chavannes. Matthias FINGER, professeur, EPFL, Lausanne. Roland FORESTIER, ingénieur conseil, Cheseaux-Noréaz. David GIAUQUE, professeur, Haute école valaisanne, Sierre. Blaise GOETSCHIN, Président de la direction générale, Banque Cantonale de Genève. Achille GROSVERNIER, médiateur mandaté par l'EPFL, Lausanne. Philippe GUGLER, professeur, Université de Fribourg. Catherine HIRSCH, professeure, Haute Ecole de gestion du canton de Vaud. Yvette JAGGI, Lausanne. Alain JENNY, administrateur délégué, Granit S.A., Lausanne. Véronique JOST, Lausanne. Manuel LEUTHOLD, directeur adjoint UBS S.A., Lausanne. Niklaus LUNDSGAARD-HANSEN, avocat, Price Waterhouse Coopers, Berne. Président des Rencontres Suisses, Lausanne. Andrew MUNGALL, professeur, Ecole Hôtelière Lausanne. Kaj NOSCHIS, Colloquia Sàrl, Lausanne. Jean-François RICHTER, président de la SEPP, Lausanne. Mathias ROSSI, enseignant-chercheur, Ecole des HEC, Lausanne. Frédéric STUTZ, Dr. sc. écon. et soc., ancien directeur-général, Nestlé Suisse. Jean-Claude USUNIER, professeur, Ecole des HEC, Université de Lausanne. Georges Von CSERNATONY, directeur, PubliGroupe S.A., Lausanne. Lucien WUILLEMIN, directeur de la Haute école de gestion du canton de Fribourg.
<i>Membre d'honneur</i>	Claude LASSERRE, anc. administrateur dél. de la Société des ciments et bétons, Lausanne.

## **Comité de rédaction et de conférences**

Werner RAHM et Alain Max GUÉNETTE.

## **Rédacteurs responsables de la revue**

Werner RAHM et Alain Max GUÉNETTE.

*Comité de lecture* François ABBE-DECARROUX, Nicolas BABEY, Roberto BARANZINI, François COURVOISIER, Yan CURTY, Eric DAVOINE, David GIAUQUE, Thouraya GHERISSI-LABBEN, Laurent GORGÉ, Achille GROSVERNIER, Philippe JACQUES, Philippe LAURENT, Yih-teen LEE, Andrew MUNGALL, Eloy PEREZ, Céline RAMEL, Yves STEINER, Jean-Claude USUNIER, Lucien WUILLEMIN.

## **Vérificateurs des comptes**

José BIRBAUM et René-Marc BLASER.

## **Secrétaire**

Nicole FARCINADE.

***Les membres de soutien de la SEES/ Revue économique et sociale***

Banque Cantonale de Genève (BCGe), Genève

Banque Cantonale Vaudoise (BCV), Lausanne

Bobst S.A., Prilly

British American Tobacco Switzerland

Charles Veillon S.A., Bussigny

Crédit Suisse, Lausanne

Ecole des Hautes études commerciales (HEC), Lausanne

Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL), Chalet-à-Gobet

Ernst & Young S.A., Vevey

Hautes écoles de gestion (HEG)/HES-SO, Delémont

IDHEAP (Institut de Hautes Etudes en Administration Publique), Chavannes

IUMI (Institut universitaire de management interculturel), HEC, Lausanne

Migros Vaud, Ecublens

Nestlé Vevey

PME Université, Chéseaux près Noréaz

Publigroupe S.A., Lausanne

Retraites Populaires, Lausanne

La Suisse Assurances, Lausanne

UBS S.A., Lausanne