

**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

**Vorwort:** Avant-propos de la rédaction

**Autor:** Guénette, Alain Max

### **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:** 22.01.2026

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

## AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

Cette troisième livraison de cette année 2004 comprend un dossier principal, des actes d'un colloque, ainsi que diverses contributions.

Le dossier principal traite de la question de l'employabilité des cadres seniors. Elisabeth Koestner, professeure à l'Ecole des Hautes études commerciales (HEC-UNIL), qui l'a dirigé, note d'emblée la contradiction que constitue le souci des dits seniors de se maintenir en emploi dans des pays à populations de plus en plus vieillissantes. Trois regards sont proposés, celui d'une physiologiste, celui d'un sociologue et celui d'une praticienne de l'outplacement.

Françoise Schenk, professeure au sein de la Faculté des Sciences sociales et politiques (UNIL), aborde la question à la frontière du normal et du pathologique, si tant est « qu'à partir de la quarantaine, la variabilité individuelle augmente considérablement. » Forte de considérations scientifiques, elle ouvre son propos sur le bénéfice d'une diversité bien comprise en termes de performance pour les entreprises.

Stéphane Haefliger, sociologue de formation et consultant (KPMG), met au jour les éléments relatifs au contrat psychologique contemporain. Il fustige « les valeurs sociales véhiculées aujourd'hui par les entreprises dans leurs relations aux collaborateurs ... la jeunesse, la flexibilité, la performance et la vitesse », valeurs dont il analyse les conséquences pour les collaborateurs. Des pistes sont offertes, notamment la promotion d'un management humaniste.

Magali Fischer montre finalement, à travers un entretien avec Laure Dupuis et Elisabeth Koestner (HEC-UNIL), comment les cadres seniors peuvent affronter les obstacles à l'employabilité.

On reviendra à la riche introduction de la directrice de ce dossier qui peut se lire autant comme une postface que comme une préface. S'appuyant sur des études du BIT (Bureau international du travail), Elisabeth Koestner s'y efforce de caractériser la situation suisse en regard des cas français et suédois, et de proposer des pistes d'actions concrètes pour améliorer la situation des cadres seniors.

Les actes présentés à la suite du dossier principal renvoient à un colloque organisé il y a près d'une année à travers une collaboration entre le CLUB 44 et la SEES/Revue économique et sociale. Ce colloque qui a eu lieu à La Chaux-de-Fonds, haut lieu de l'industrie microtechnique, réunissant des acteurs politiques et économiques, a été ponctuée en soirée par une conférence de Charles Kleiber\*.

\* Ici résumée, car le ministre a manqué de temps pour réécrire la retranscription qui lui a été soumise dans la foulée du colloque. Il a également été effectué dans ce dossier des résumés des deux communications de Pierre-Olivier Chave, industriel neuchâtelois, qui lui non plus n'a pu retravailler les re-transcriptions qui lui ont été adressées.

Michel de Perrot, l'organisateur de cette journée stratégique pour le canton de Neuchâtel, a dirigé ce dossier, en gardant la structure de la journée en quatre thématiques : défi économique et politique, visions d'acteurs, réseaux d'avenir, leçons de l'expérience.

Thierry Béguin, conseiller d'Etat, plante le décor en offrant une perspective historique et une analyse fine de la situation actuelle. Égratignant au passage l'idée aujourd'hui quasi frénétique de « libéralisation » de la formation, il aborde sérieusement la question du partenariat entre l'Etat et le monde de l'économie. Pierre-Olivier Chave, industriel neuchâtelois jouant un rôle important dans le canton, a pris acte de ce souci, estimant, cas à l'appui, que la question majeure est celle de la nécessité d'innover dans des activités à très haute valeur ajoutée. Natacha Astuto Laubscher, présidente d'une association professionnelle de formation, aborde quant à elle la question en termes de transformation des métiers.

Des représentants du monde de la formation, universitaire pour Milad Zarin-Nejadan (UNINE), professionnelle pour Claude-Alain Vuille (CPLN), offrent leur points de vue pour maintenir la qualité des enseignements, voire l'améliorer.

Complétant l'analyse de son collègue chef du Département de l'instruction publique et des affaires culturelles, Bernard Soguel, chef du Département d'Economie publique, aborde la question des réseaux et du soutien à l'entrepreneuriat, avec les points de vue de Pierre-Olivier Chave, et de Rémi Walbaum de l'EPFL.

D'autres textes, comme autant de leçons tirées d'expériences, complètent ce dossier. Xavier Arreguit (CSEM) ré-aborde la question des « start-up » et des « spin off ». Luc Bauer (NEODE) traite de la question des « business models ». Serge Rohrer, coordinateur de la recherche pour la Haute Ecole ARC (HE-ARC) interroge la formation des ingénieurs, proposant des pistes de renouvellement fécondes. Finalement, Albert Crausaz, directeur-adjoint de l'Ecole d'Ingénieurs du Locle, (Haute Ecole ARC), revient sur l'épopée des HES depuis 1996.

Mentionnons enfin les derniers textes qui forment la troisième partie de ce dossier.

Signalons la continuation du travail de clarification de Jean-Claude Usunier, professeur à l'école des Hautes études commerciales, directeur de l'Institut universitaire de management international (IUMI-HEC-UNIL), qui éclaire les zones sombres d'un système où l'étudiant devient (drai)t un consommateur de formation. Signalons aussi l'article de Jean-Pierre Papart et de Carla Ribeiro qui s'attachent à creuser l'impact de l'organisation sur le bien-être des travailleurs, à travers la question salariale. Signalons enfin la note de lecture de Philippe Pierre et Nicolas Delange.

Comme vous avez pu le remarquer, le comité de rédaction s'étoffe, comptant à présent une quinzaine de membres qui se réunissent au minimum deux fois l'an pour parfaire la ligne éditoriale de la revue.

Pour la rédaction,  
Alain Max Guénette