

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'intelligence artificielle et l'employabilité des travailleurs seniors (employés administratifs)

Auteur : JEANPIERRE Stéphane

Promoteur : M. AUQUIER Bauduin

Année académique 2024-2025

Master 60 en sciences du travail

Executive summary

Ce mémoire interroge les enjeux et les perspectives de l'employabilité des travailleurs seniors face aux changements profonds du monde du travail induits par l'intelligence artificielle (IA). Dans un contexte d'allongement de la durée de carrière, de vieillissement démographique et de transformation numérique accélérée, la capacité des seniors à rester actifs et compétitifs sur le marché de l'emploi devient un impératif économique, social et organisationnel.

Il met en lumière un double constat : d'une part, les travailleurs seniors sont exposés à des risques accrus d'exclusion professionnelle, alimentés par l'obsolescence des compétences, les discriminations liées à l'âge, et un accès limité à la formation continue ; d'autre part, l'IA, loin de n'être qu'une menace, peut constituer un levier stratégique pour renforcer leur employabilité, à condition d'être intégrée dans une approche globale et inclusive.

L'analyse théorique révèle que l'employabilité des seniors repose sur l'interaction de trois facteurs clés : individuels (compétences, motivation, gestion de carrière), organisationnels (culture d'entreprise, politiques RH, pratiques de formation) et sociétaux (législation, politiques publiques, dynamique du marché du travail). Dans ce cadre, l'IA offre des opportunités concrètes : automatisation des tâches répétitives, libération du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, accompagnement personnalisé par des outils intelligents, et atténuation potentielle de certains biais de recrutement.

Cependant, ces opportunités ne se concrétisent qu'à la condition de lever les obstacles structurels et culturels qui freinent l'accès des seniors à ces dispositifs. Ce mémoire formule ainsi trois recommandations principales : promouvoir l'accès des travailleurs seniors à la formation continue, développer des politiques organisationnelles favorisant la diversité générationnelle et l'adaptation technologique, et renforcer l'action publique en matière de soutien à l'emploi des seniors dans l'économie numérique.

En définitive, ce travail souligne que l'employabilité des travailleurs seniors à l'ère de l'IA ne peut se réduire à une responsabilité individuelle : elle constitue un enjeu collectif, nécessitant une mobilisation conjointe des individus, des organisations et des institutions, pour bâtir un marché du travail plus inclusif, durable et résilient.

REMERCIEMENTS

La réalisation du document actuellement entre vos mains n'aurait pas été possible sans le concours de plusieurs personnes envers qui je souhaite témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, j'aimerais présenter ma gratitude envers M. Bauduin AUQUIER, promoteur de ce mémoire, qui, à travers son soutien, son indulgence, ses conseils, ou le temps consacré à la relecture, m'a permis de rédiger ce mémoire.

Le corps professoral dans son ensemble doit être remercié : enseignant.e.s officiel.le.s, professeur.e.s invité.e.s, les assistant.e.s. En effet, pas une heure de cours sans que la matière abordée ne nous fasse grandir dans le monde professionnel qui nous entoure chaque jour.

N'oublions pas le secrétariat, ces personnes régulièrement disponibles, notamment pour les aspects administratifs, souvent complexes à comprendre lorsque l'on débarque dans le monde universitaire pour la première fois à presque 50 ans. Mentionnons également les personnes s'occupant de la logistique, de l'intendance. Bref, un travail d'équipe qui mérite d'être valorisé, dans une époque où un simple acte d'appréciation semble avoir disparu, la RECONNAISSANCE.

La famille proche mérite aussi des remerciements, elle permet de se concentrer sur les cours, d'étudier pour les examens et de réaliser les travaux de groupe. Elle prend en charge l'organisation familiale lors de nos absences au domicile, encore et toujours un travail d'équipe.

Je terminerai cette section par un remerciement général envers les autres étudiants que j'ai rencontrés ces deux dernières années et qui m'ont aidé à leur manière, par leurs encouragements, leurs suggestions, leurs prises de notes, ou, plus récemment, une relecture.

Il y a enfin un remerciement tout particulier que je souhaite adresser à M. François BERTUZZI, compagnon de classe durant ces deux années de master, et sans qui, tout simplement, je n'aurais jamais pu arriver au bout : « *Muchas gracias per siempre mi amigo !* ».

Table des matières

1. Introduction.....	2
1.1. Contexte.....	2
1.1.1. L'impact actuel et futur de l'IA sur le monde du travail	2
1.1.2. Les seniors et l'emploi	3
2. Cadre théorique : L'employabilité des travailleurs âgés face à l'évolution du monde du travail .	4
2.1. Définition et évolution du concept d'employabilité.....	4
2.1.1. Employabilité aujourd'hui : Quelques chiffres	6
2.1.2. Organiser son employabilité	7
2.1.3. Identification et sélection des enjeux	8
2.1.3.1. Facteur individuel : La gestion de carrière	9
2.1.3.2. Facteur organisationnel : Culture d'entreprise, Politique RH.....	10
2.1.3.3. Facteur collectif : Le système éducatif	11
3. Les travailleurs seniors	12
3.1. Les enjeux en fin de carrière	13
3.1.1. Les défis liés à l'individu.....	13
3.1.2. Les défis liés à la pénibilité du travail.....	14
3.1.3. Le vieillissement actif.....	15
4. L'intelligence artificielle.....	16
4.1. Définition	16
4.2. Big data : les données ne dorment jamais !.....	17
4.3. L'Intelligence Artificielle dans le monde du travail	18
4.4. La loi d'Amara	23
5. Problématique.....	24
6. Réponse à la question.....	25
7. Conclusions.....	25

8. Résumé du mémoire en « 10 réponses à 10 questions ».....	26
9. Bibliographie et Sitographie.....	29



*Figure 1 : Certains l'ont vécu... Notre objectif commun : trouver un « ailleurs » qui nous corresponde
(Lettre Info N°1, 2023)*

1. Introduction

Dans un monde en perpétuelle évolution, marqué ces dernières années par la montée en puissance des technologies numériques ainsi que la course au développement de l'intelligence artificielle (IA), la question de l'employabilité des travailleurs seniors se pose avec une urgence particulière en explorant les relations assez complexes et multifacettes entre le vieillissement de la population (active) et l'intégration croissante de l'IA dans le monde du travail.

Face aux changements de plus en plus rapides et profonds, l'employabilité des seniors dépasse la question individuelle, c'est aussi un enjeu collectif car cette employabilité impacte directement la productivité économique générale, la pérennité, nous pourrions même dire la survie, de nos systèmes de retraite, et plus largement, la cohésion sociale.

1.1. Contexte

L'IA transforme le monde du travail, elle suscite de multiples débats sur les effets qu'elle pourrait avoir sur l'emploi. Les recherches récentes nuancent ce débat, elles mettent en perspective les opportunités et défis liés au développement de l'IA dans les environnements professionnels (Chapuis, 2018). Malgré la capacité de l'IA à automatiser certaines tâches identifiées en amont comme étant répétitives, elle ne conduit pas obligatoirement à la suppression d'emplois, c'est bien au contraire à l'opposé que l'IA peut nous amener en libérant du temps qui serait consacré à la gestion de tâches dont la valeur ajoutée serait plus élevée, initiant de nouvelles perspectives de carrière (Garrec & Touzé, 2024; Gelin & Guilhem, 2024).

1.1.1. L'impact actuel et futur de l'IA sur le monde du travail¹

Transformation des métiers

- L'IA a déjà transformé de nombreux secteurs, notamment la finance, la santé, l'industrie et les services.
- Certaines tâches répétitives et administratives sont automatisées, libérant du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée.
- De nouveaux métiers émergent : la gestion, le développement ou l'éthique de l'IA.

Inquiétudes et opportunités

- Outre la crainte de voir une masse d'emplois disparaître, rappelons l'apparition de nouveaux métiers pour lesquels il sera nécessaire d'adapter ses compétences ou de se former.
- L'IA est décrite comme un outil permettant d'augmenter les capacités humaines plutôt qu'un simple remplaçant.

Adaptation et formation



¹  (L'intelligence artificielle a-t-elle (déjà) bouleversé le monde du travail ? s. d.)

- L'importance de la formation continue est mise en évidence, elle permet aux travailleurs de s'adapter à l'évolution rapide des technologies (d'Albis, 2024).
- Le monde de l'entreprise et l'enseignement doivent collaborer en vue d'assumer leur position clé dans cette transition.

Enjeux éthiques et sociaux

- Les questions de biais, de transparence et de régulation de l'IA, ainsi que l'impact potentiel sur les inégalités sociales.
- Les enjeux liés aux biais, à la transparence et à la régulation de l'IA sont à prendre en considération, tout comme les répercussions potentielles sur les inégalités sociales.

1.1.2. Les seniors et l'emploi

En 2025, le contexte de l'employabilité des travailleurs seniors en Belgique est marqué par plusieurs éléments importants :

1. Modification de l'âge légal de la retraite : Depuis le 1er février 2025, l'âge légal de départ à la pension est passé à 66 ans, cette mesure vise à allonger la vie active des travailleurs seniors. Pour les travailleurs nés à partir du 1^{er} janvier 1964, l'âge de la pension a été porté à 67 ans (*Âge légal de la pension porté à 66 ans à partir de 2025 : Ne partez pas du principe que vous pourrez forcément prendre votre pension à 65 ans !*, s. d.).
2. Plan pour l'emploi des travailleurs âgés : Les entreprises occupant plus de 20 travailleurs doivent établir un plan annuel pour l'emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus, il vise à maintenir ou augmenter l'emploi des seniors. Cette obligation est entrée en vigueur depuis le 01^{er} janvier 2013 à travers la CCT 104 (*Plan pour l'emploi des travailleurs âgés | SPF Emploi - Travail et Concertation sociale*, s. d.).
3. Les défis persistants : Malgré les mesures précitées, les seniors sont toujours confrontés à des obstacles récurrents tels que le manque de formation adaptée, les périodes prolongées de recherche d'emploi, les discriminations liées à l'âge et l'évolution technologique rapide. En Belgique, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans était de 59,5% au troisième trimestre 2024 en comparaison de la moyenne européenne qui était de 64% en décembre 2023 (*Le taux de chômage des jeunes s'élève à près de 20% au troisième trimestre 2024 | Statbel*, s. d.).

Graphique 2 : Taux d'emploi des 20-64 ans par groupe d'âge (T1 2021- T3 2024)

	20-54 ans			55-64 ans		
T2 2022	76,1%	75,2%	76,9%	55,9%	54,3%	57,5%
T3 2022	76,8%	76,0%	77,6%	56,4%	54,8%	57,9%
T4 2022	76,7%	75,8%	77,5%	57,5%	56,0%	59,1%
T1 2023	76,4%	75,6%	77,3%	57,7%	56,1%	59,3%
T2 2023	75,7%	74,8%	76,5%	57,2%	55,6%	58,7%
T3 2023	76,5%	75,7%	77,3%	57,8%	56,3%	59,3%
T4 2023	76,8%	76,0%	77,6%	58,5%	56,9%	60,0%
T1 2024	75,7%	74,9%	76,5%	59,1%	57,4%	60,7%
T2 2024	76,1%	75,2%	76,9%	59,3%	57,8%	60,8%
T3 2024	76,1%	75,2%	77,0%	59,5%	58,0%	61,1%

 Download data

Graphique 

Par région également, on ne constate pas d'évolution significative du taux d'emploi (graphique 3). En Flandre, il est estimé à 76,3%, contre 76,2% au deuxième trimestre. En Wallonie, il est de 67,6% contre 68,1% au trimestre précédent. Le taux d'emploi bruxellois a évolué entre les deuxième et troisième trimestres de 63,7% à 65,4%.

Tableau 1 : taux d'emploi des 20-64 ans entre le T1 2021 et T3 2024

Ce contexte souligne l'importance qui doit être accordée à l'employabilité des travailleurs seniors en Belgique, notamment à travers des mesures visant d'abord à prolonger la vie active du travailleur, à faciliter son embauche ou encore à le maintenir en emploi.

Comprendre comment l'IA est en mesure de favoriser l'employabilité des travailleurs seniors apparaît comme crucial pour nous préparer à affronter les mutations du marché du travail. À cet effet, une question essentielle apparaît :

Comment l'intelligence artificielle peut-elle améliorer l'employabilité des travailleurs seniors dans le secteur administratif ?

2. Cadre théorique : L'employabilité des travailleurs âgés face à l'évolution du monde du travail

2.1. Définition et évolution du concept d'employabilité

Étudié sous de multiples facettes, le concept de l'employabilité a été défini tant au niveau de l'individu (van Dam, 2004; Fugate et al., 2004), que de l'organisation (De Vries et al. 2001) ou encore au niveau de la société et de l'économie (Bollérot, 2002; de GRIP et al., 2004), il est interprété différemment selon qu'il soit utilisé par telle ou telle catégorie de travailleurs, tantôt un médecin, des acteurs sociaux, des experts de l'interprétation statistique, les responsables politiques orientés vers l'emploi ou les responsables RH.

Ayant vu le jour dans le monde anglo-saxon (Etats-Unis, Grande-Bretagne), la notion d'employabilité s'est développée sous trois formes principales : l'approche socio-médicale, la politique de main-d'œuvre et l'employabilité flux (Othmane, 2011). Ce sont tout d'abord les aptitudes fonctionnelles (physiques et mentales) et la capacité d'adaptation ou de réadaptation qui intéressent la première approche ; la deuxième se concentre sur les difficultés rencontrées par une

partie de la population considérée comme défavorisée, et enfin la troisième s'arrête à l'étude du chômage et des flux sur le marché du travail.

Une définition unique sur le concept de l'employabilité n'existe pas, même si le sujet n'aborde qu'un seul thème, celui de la capacité à être employé.

(Pelosse et al, 1996, p. 6, cités dans Hofaidhllaoui, 2019) la définissent comme « la capacité individuelle à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors métier exercé éventuellement » (Antoine M & Ajzen M, 2023). Cette aptitude du travailleur requiert de pouvoir valoriser ses expériences et autres compétences acquises au fil de sa carrière, d'émettre le souhait de changer, d'anticiper afin de se préparer aux éventuels changements et pouvoir ainsi orienter ses choix (Thierry, 1995, p.778, cité dans Hofaidhllaoui, 2019).

Lors de sa 88^e session de juin 2000, la Conférence internationale du travail (CIT) a retenu une définition large : « L'employabilité englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie². »

Hillage (1998) propose **trois éléments fondamentaux pour définir l'employabilité** :

- La capacité à obtenir un emploi initial, conditionnée entre autres par le système éducatif.
- La capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation.
- La capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

Suivant l'interprétation de Saint-Germes (2004, p. 1887, cité dans Hofaidhllaoui, 2019) on peut constater dans cette définition un profond changement, c'est le passage d'une simple capacité à travailler, à être en emploi, vers une aptitude plus large et dynamique à y rester, à s'adapter et à rebondir le cas échéant.

Pour mieux comprendre le caractère entreprenant de cette interaction mêlant caractéristiques individuelles et marché du travail, Gazier (2003, p. 418, cité dans Hofaidhllaoui, 2019) évoque **l'employabilité « interactive »**, qui incarne les dimensions interactives et collectives.

L'employabilité met en évidence le lien dynamique entre les compétences personnelles d'un individu et le contexte professionnel dans lequel elles s'exercent et évoluent. Elle souligne l'interaction constante et l'adaptation mutuelle entre les capacités d'une personne et les exigences changeantes du marché du travail.

² (P. Martin & Hofaidhllaoui, 2017, p. 95).

Le développement de l'employabilité serait donc, selon (de GRIP et al., 2004), un échange ininterrompu d'interaction entre le travailleur, le marché du travail et les outils de développement des ressources humaines fournis par l'organisation (voir figure ci-dessous)

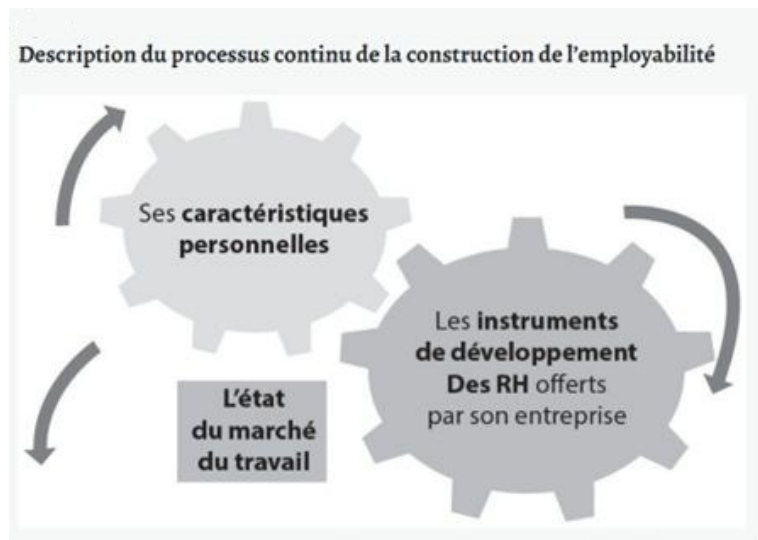
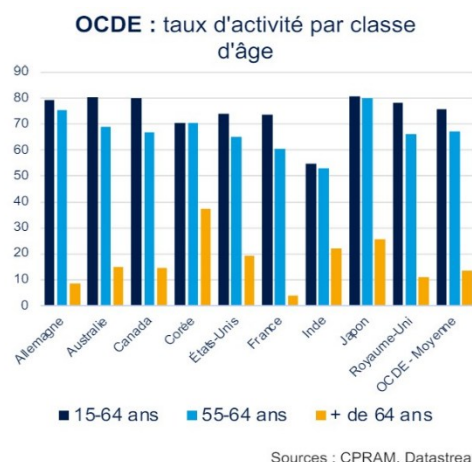


Figure 2 : description du processus continu de la construction de l'employabilité (P. Martin & Hofaidhllaoui, 2017)

Nous pourrions donc proposer une **définition synthétique de l'employabilité comme étant** : « la capacité relative que possède l'individu à obtenir un emploi satisfaisant (à l'intérieur ou à l'extérieur de son entreprise), caractérisée par ses compétences (spécifiques, transversales ou d'adaptation) et construite par l'interaction entre ses caractéristiques personnelles, les instruments de développement des ressources humaines proposés par son entreprise et l'état du marché du travail » (Véniard, 2011, cité dans (Antoine et al., 2018).

2.1.1. Employabilité aujourd'hui : Quelques chiffres

Augmentation du taux d'activité des seniors : les réformes des retraites ont permis une hausse importante du taux d'emploi des 55-64 ans dans plusieurs pays, passant (dans les pays de l'OCDE) de 46% en 2000 à 67% en 2022 (*Le marché du travail face au défi du vieillissement de la population*, s. d.).



Graphique 1 : taux d'activité par classe d'âge (*Le marché du travail face au défi du vieillissement de la population*, s. d.)

Situation au regard de l'activité, sexe, groupe d'âge (population de 15 - 64 ans) et région de résidence		2022				2023				2024			
		15-24 ans	25-49 ans	50-64 ans	Total	15-24 ans	25-49 ans	50-64 ans	Total	15-24 ans	25-49 ans	50-64 ans	Total
Actif occupé Belgique	Hommes	179.458	1.605.879	804.989	2.590.327	185.983	1.611.693	809.830	2.607.506	191.098	1.613.766	822.739	2.627.604
	Femmes	165.281	1.468.414	696.846	2.330.541	171.578	1.462.241	712.804	2.346.623	169.554	1.469.972	714.016	2.353.541
	Total	344.739	3.074.293	1.501.836	4.920.868	357.561	3.073.934	1.522.634	4.954.128	360.653	3.083.738	1.536.754	4.981.145
Actif occupé Région de Bruxelles	Hommes	10.455	190.369	68.342	269.165	13.728	195.731	75.331	284.790	15.552	189.489	72.017	277.058
	Femmes	9.713	164.656	57.785	232.155	11.900	166.044	56.156	234.099	12.656	160.687	55.025	228.368
	Total	20.167	355.025	126.127	501.320	25.628	361.775	131.487	518.890	28.208	350.176	127.042	505.426
Actif occupé Région flamande	Hommes	119.871	954.105	507.055	1.581.031	124.220	958.455	508.291	1.590.966	122.314	960.886	509.631	1.592.831
	Femmes	117.986	885.479	433.909	1.437.374	115.027	887.029	441.190	1.443.246	117.671	887.653	442.998	1.448.322
	Total	237.857	1.839.584	940.964	3.018.405	239.247	1.845.484	949.481	3.034.212	239.984	1.848.539	952.629	3.041.153
Actif occupé Région wallonne	Hommes	49.133	461.405	229.593	740.131	48.035	457.507	226.208	731.749	53.233	463.392	241.090	757.715
	Femmes	37.582	418.279	205.152	661.012	44.652	409.168	215.458	669.277	39.228	421.631	215.993	676.851
	Total	86.715	879.683	434.745	1.401.143	92.686	866.675	441.665	1.401.026	92.461	885.023	457.083	1.434.566

Tableau 2 : population active « senior » en 2024 (Emploi et chômage | Statbel, s. d.)

En Belgique, la population active catégorisée « Senior » (à partir de 50 ans) recense quelques **1.536.754 travailleurs** (Emploi et chômage | Statbel, s. d.).

2.1.2. Organiser son employabilité

Pour un individu, organiser son employabilité lui confère la gestion des risques et des opportunités liées à sa fonction et son parcours professionnel. Chacun gagnerait à posséder les clés lui permettant d'augmenter son capital compétences à travers la formation continue (Verrier & Bourgeois, 2020).

Au fil du temps, les garanties de stabilité d'emploi et la responsabilité de l'employabilité des travailleurs en échange de leur travail et leur loyauté ont fait place à un transfert progressif de l'employeur vers le travailleur, ce qui sous-entend une individualisation de la relation emploi.

La mise en place de dispositifs permettant une meilleure adaptation du travailleur au marché de l'emploi interne et externe (employabilité) est capitale et permettra à terme de garantir une sécurité d'emploi (Finot, 2000). Agir ainsi signifie que « la promesse d'employabilité se substitue à la promesse de sécurité d'emploi » (Mercier, 2011, p. 6).

Les entreprises se montrant entrepreneuriales dans l'amélioration de l'employabilité des travailleurs bénéficieront d'un avantage concurrentiel (Véniard, 2011), car, en échange d'un environnement et de moyens permettant aux travailleurs de se développer et maintenir à jour leurs connaissances et compétences, les entreprises profitent de ressources humaines formées, compétentes, et en capacité de s'adapter plus aisément et rapidement aux changements organisationnels et contextuels.

Enfin, une culture organisationnelle favorisant l'employabilité et le développement individuel diminue l'intention des travailleurs de quitter leur travail, ou à tout le moins leurs frustrations et leurs motivations négatives si l'intention de quitter est déjà présente (Nauta et al., 2009). Ajoutons le constat par ces mêmes auteurs que les travailleurs quittant une entreprise avec une forte culture d'employabilité seront probablement de bons ambassadeurs de leur ancien employeur, ce qui peut être bénéfique pour attirer de nouveaux collaborateurs ou clients et que nous pourrions assimiler à du « *employer branding indirect* ».

2.1.3. Identification et sélection des enjeux

L'employabilité est une notion multidimensionnelle, fruit d'une interdépendance complexe entre trois déterminants clés : l'individu, l'environnement organisationnel, et les dynamiques du marché du travail, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise.

L'employabilité s'explique selon trois niveaux interconnectés :

- Niveau micro-économique, en se concentrant sur les caractéristiques et compétences individuelles des travailleurs.
- Niveau méso-économique, en étudiant les facteurs organisationnels au sein des entreprises.
- Niveau macro-économique, en examinant les tendances et exigences du marché du travail global.

Facteurs individuels	Facteurs organisationnels	Facteurs collectifs
Psychologiques	GRH adaptée à l'employabilité	Sociologiques
• Personnalité • Estime de soi • Confiance en soi au travail	• Organisation du travail • Mobilité • Plan de formation	• Système de reconnaissance sociale du travailleur (à travers la qualification, la VAE...)
Psychosociologiques	Culture de l'employabilité	Politiques
• Identité professionnelle, attachement à l'entreprise	• Véhiculer dans l'entreprise des valeurs en faveur du développement de l'employabilité (apprentissage, mobilité, innovation)	• Politiques de l'emploi et politiques d'éducation et de formation
Sociologiques		
• Réseaux de relations facilitant l'évolution dans la carrière et la recherche d'emploi		
Professionnels	Gestion des compétences modernisée	Économiques
• Qualification • Niveau de compétences • Performance dans le travail	• Positionnement sur le moyen/long terme • Dépassement de la logique d'adaptation au poste de travail • Perte de contrôle sur les retours sur investissement des formations	• Conjoncture du secteur d'activité • Conjoncture sur le marché du travail

Tableau 3 : Les facteurs de l'employabilité - (Saint-Germes, 2006, cité dans Hofaidhllaoui, 2019)

Chacun des enjeux mentionnés ci-avant fait l'objet d'un vif intérêt et mériterait un développement plus approfondi, toutefois, dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons nous concentrer sur un seul enjeu par facteur :

- Facteur individuel : **la gestion de carrière**
- Facteur organisationnel : **culture d'entreprise / Politique RH**
- Facteur collectif : **le système éducatif**

2.1.3.1. Facteur individuel : La gestion de carrière

Si toutes les expériences de travail contribuent à développer le parcours professionnel d'un travailleur, soit développer sa carrière (Dany, 1997; Hategekimana, 2004 cité dans Hofaidhllaoui, 2019), les approches de carrières les plus récentes, dites « nomades » (Sullivan, 1999) et plutôt axées sur l'employabilité, n'ont pas totalement remplacé l'approche de carrière classique, l'employabilité n'étant plus une alternative à la carrière, mais sa raison d'être, son moteur (Gand & Levet, 2006, p. 3, cités dans Hofaidhllaoui, 2019).

Éléments	Traditionnelle	Nomade
Relations avec l'employeur	Sécurité d'emploi et loyauté : une ou deux entreprise(s)	Employabilité et flexibilité : plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	Entreprise	Individu
Formation	Formation classique et évolution	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage

Tableau 4 : comparaisons entre « carrière traditionnelle » et « carrière nomade » (Sullivan, 1999; cité dans P. Martin & Hofaidhllaoui, 2017, p. 102)

Dans la littérature, la gestion de carrière est décrite comme : « la capacité à détecter et anticiper les évolutions, à chercher les informations utiles sur le marché afin de bien orienter ses choix de carrière » (Ashford & Taylor, 1990 ; Crant, 2000 ; Fugate & Ashforth, 2003, cités dans (Mercier, 2011, p. 7). **Comment ?**

- Du côté de l'employeur, l'anticipation de l'évolution du marché peut trouver sa source dans l'élaboration d'une stratégie de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, soit une GPEC. Cette réflexion englobe l'identification des compétences requises, une sélection de formations adéquates et le développement des travailleurs internes (Dejoux, 2013).
- Dans le chef du travailleur, pouvoir développer durant sa carrière une capacité d'anticipation et de détection des opportunités (Rothwell & Arnold, 2007), afin de trouver ou conserver un emploi souhaité. L'OIT met en évidence l'importance d'une analyse des besoins en compétences, se former, diversifier ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique (*Stratégies d'acquisition de compétences pour les futurs marchés du travail | International Labour Organization*, 2024).
- Gérer sa carrière professionnelle (Clarke & Patrickson, 2008a), c'est avant tout devoir être efficace dans la manière de rechercher des informations sur l'environnement de travail.

- Connaître le marché du travail externe, c'est pouvoir comprendre les opportunités existantes, disposer des compétences d'employabilité requises, et pouvoir démontrer ses capacités à de potentiels employeurs (Hillage & Pollard, 1999).
- Posséder quelques compétences spécifiques à la gestion de carrière (Hillage & Pollard, 1999) :
 - Être conscient de ses capacités personnelles et professionnelles.
 - Analyse des opportunités : les possibilités et les conditions d'accès.
 - Développement de stratégies pour atteindre ses objectifs professionnels.
 - Maîtrise des techniques de recherche d'emploi et l'utilisation de réseaux.
- Capacité d'adaptation aux évolutions du marché du travail, incluent la mobilité professionnelle et géographique.

2.1.3.2. Facteur organisationnel : Culture d'entreprise, Politique RH

Dans une entreprise, différents moyens d'action (RH, Organisationnels) peuvent être mis en œuvre en vue de développer un certain niveau d'employabilité, et ainsi que le décrit Dietrich (Dietrich, 2010, p. 32), l'employabilité « se construit dans et par l'entreprise, grâce à une organisation qualifiante, un management des compétences impliquant une pluralité d'acteurs (direction, managers, salariés, représentants du personnel), une anticipation permanente des évolutions des emplois et des métiers (GPEC), et une stratégie de formation en conséquence. Elle se développe grâce à une politique de mobilité ».

De quels leviers parle-t-on ?

Fondement initial : Une philosophie d'entreprise sensible à la progression continue

Posséder des valeurs, des traditions, mettre en avant la cohésion ou l'engagement, sont des éléments fondamentaux dans le développement et la réussite d'un projet d'employabilité, ce sont les moteurs d'une culture d'entreprise. Partant de la responsabilité sociétale (Hassen, 2011), à la motivation de se challenger ou d'innover (Estienne, 1997), valoriser la formation continue et l'affirmation de soi (Bagshaw, 1996; Estienne, 1997), ou encore la promotion de la responsabilisation partagée (Finot, 2000).

Développer les compétences

Une des clés de l'employabilité, la formation, est destinée à promouvoir la mobilité du travailleur, c'est un moyen de s'assurer que les connaissances ne régressent pas au fil du temps (Forrier & Sels, 2003). Cela ne se limite pas seulement à la fonction occupée mais également aux compétences plus générales comme la communication, la capacité de prise de décision, l'esprit d'équipe, etc. Ajoutons l'importance d'apprendre aux travailleurs à développer son esprit critique (Aubert & Tedaldi, 2021) et pouvoir travailler ses compétences d'auto-évaluation en vue de valoriser ses capacités au sein et en dehors de l'entreprise (Clarke & Patrickson, 2008b).

En parallèle à la « formation traditionnelle », l'entreprise peut développer l'employabilité à travers une (ré)organisation du travail permettant un apprentissage « sur le tas » (on-the-job learning) (Van Der Heijden, 2002) grâce à la diversification des tâches, ce qui permet une certaine polyvalence, responsabilisation individuelle ou travailler en autonomie (Forrier & Sels, 2003).

Evolution de carrière et mobilité

L'époque durant laquelle nous pouvions affirmer « un employeur = une carrière » est révolue depuis longtemps, elle a fait place à un autre contexte obligeant l'individu à une gestion plus dynamique de son parcours, l'emploi « Ad Vinam Aeternam » n'étant plus assuré. Il en va de même pour les employeurs qui, dans un contexte du marché du travail tendu, rencontrent certaines difficultés à trouver mais surtout garder les bons profils. Une réponse des employeurs à cette problématique a été d'augmenter son attractivité en favorisant la mobilité.

A l'origine, la mobilité se limitait en général à un changement de fonction tout en travaillant sur un même lieu, soit une mobilité verticale, elle a ensuite évolué vers une mobilité plus large, plus profonde, les organisations proposant une mobilité horizontale permettent à l'individu d'élargir ses compétences, varier les tâches, ce qui développe l'autonomie et par conséquent, l'employabilité (Mortad, 2015).

Suite à la mondialisation, la mobilité a aussi évolué pour devenir géographique, permettant à l'individu de varier les tâches tout en découvrant d'autres cultures, ce qui est indirectement intéressant pour l'organisation qui peut développer un brassage de compétences en interne (Loufrani & Saint-Germes, 2013).

2.1.3.3. Facteur collectif : Le système éducatif

Avant de débiter toute activité professionnelle, l'enseignement et l'éducation (Harvey, 1999) jouent un rôle déterminant auprès des jeunes en les préparant à entrer dans le monde du travail. Par contre, dans une phase liée à la perte d'emploi, l'Etat, à travers des structures dédiées à cet effet, sera en mesure d'aider l'individu à se (re)positionner sur le marché du travail, c'est pourquoi dans le cadre de ce mémoire, malgré un intérêt certain pour les individus en recherche d'emploi en début de carrière, mais faute de ressources disponibles (en l'occurrence le temps destiné à produire cet ouvrage), nous abordons uniquement le thème de l'employabilité d'un individu ayant déjà un emploi.

Comme le précise Malcom X dans son discours du 28 juin (1964) : « L'éducation est notre passeport pour l'avenir, car demain appartient uniquement à ceux qui s'y préparent aujourd'hui ».

Depuis de nombreuses années, le monde de l'enseignement dénonce un désintérêt régulier et chronique envers son institution, et pourtant, l'investissement dans un système éducatif de qualité mêlant éducation et formation demeure fondamentale, c'est ce que confirment diverses études diligentées par des organisations comme le BIT, l'OCDE, l'Union Européenne, l'UNESCO ou encore la Banque Mondiale. Investir dans l'éducation, c'est :

- Une personne mieux instruite et formée sera plus compétente, en position de pouvoir mieux produire et mieux gagner sa vie.
- L'éducation et la formation sont en mesure d'améliorer le niveau d'employabilité et la mobilité de l'individu, permettent de renforcer la capacité de réflexion, d'innovation, et de s'adapter aux changements (technologie, mobilité, culturels).

- Le développement économique peut être meilleur en utilisant grâce à une main d'œuvre mieux formée, ce qui pourra susciter indirectement de l'intérêt des investisseurs internationaux et stimuler la croissance.
- Les nations disposant d'un large réservoir de travailleurs idéalement formés sont en mesure d'augmenter leur productivité de manière plus rapide.
- Le recours aux aides sociales, une criminalité en diminution, une loi mieux respectée ou encore une plus grande sensibilisation au domaine de la santé sont des facteurs qui peuvent être influencés par une population mieux instruite et mieux formée (BIT, 2007).

Le constat est sans appel, les contraintes économiques liées au développement de l'enseignement sont variables d'un pays à l'autre, faisant souvent référence à leur statut de « pays industrialisé », « en voie de développement », voire « pays émergent », mais la majorité connaît le même problème, c'est l'organisation (ou la réorganisation) de son système éducatif et de formation afin de pouvoir répondre aux évolutions du marché du travail, de la demande de compétences en élargissant les possibilités de formation dans les écoles.

Après avoir largement parcouru les enjeux spécifiques de l'employabilité des travailleurs seniors, cette employabilité n'étant qu'un aspect parmi d'autres réalités vécues quotidiennement, il convient d'approfondir notre réflexion et de porter un regard plus global sur cette population active :

Qui sont les travailleurs seniors, quelles sont leurs caractéristiques et comment évolue leur position dans le monde du travail ?

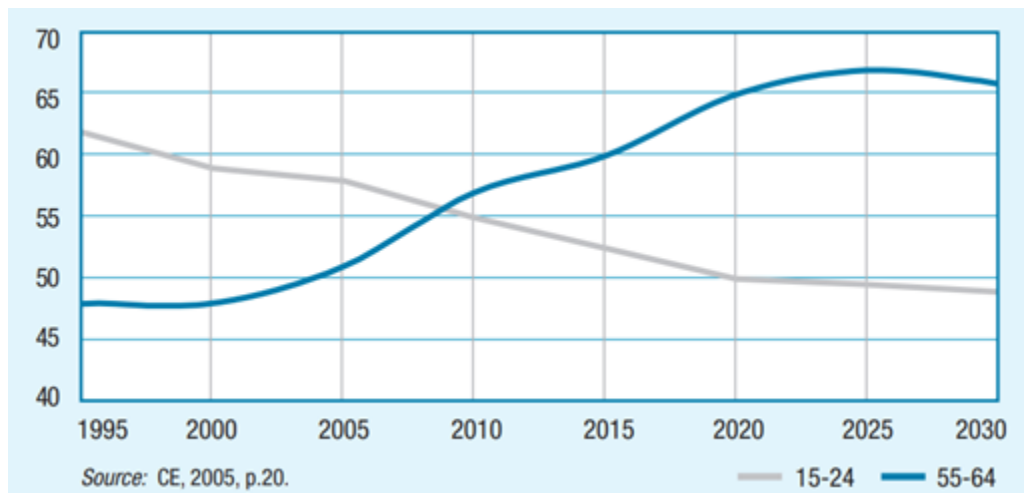
3. Les travailleurs seniors

Définir une catégorie de travailleurs ayant atteint un certain âge est assez complexe, certains pays n'utilisant pas la même terminologie (seniors, âgés, mentors, expérimentés).

Lors d'un **Conseil européen de Lisbonne (mars 2000)**, un « critère communautaire » a défini la catégorie des travailleurs seniors comme étant un « groupe prioritaire » regroupant les individus âgés entre 55 à 64 ans. Néanmoins, les statisticiens ont tendance à privilégier la limite entre les travailleurs jeunes et les travailleurs seniors à 45 ans (Tikkanen & Nyhan, s. d.).

Dans les pays nordiques, la tendance est similaire, par conséquent, il semble qu'avec le temps nous serons catégorisés comme « âgés » plus rapidement et que l'expression « senior » ai remplacé le terme « âge mûr » (Tikkanen, 1998).

En réalité, la définition du « travailleur senior » dépendra plus des employeurs et de la classification qu'ils en font.



Graphique 2 : Nombre de jeunes et de seniors en millions pour UE-25, 1995-2030 (Tikkanen & Nyhan, s. d., p. 55)

3.1. Les enjeux en fin de carrière

Que pouvons-nous tirer comme enseignements des raisons qui poussent à l'allongement de carrière tant décrié dans la littérature ? Burnay (2013), tout comme Caradec (2022) posent un regard critique sur cette politique d'allongement de carrière, faisant porter la responsabilité aux individus d'un maintien en emploi, considéré comme une ressource économique sans tenir compte des inégalités de parcours, ou de la pénibilité.

Le défi ne sera évidemment pas le même si on se place dans cette thématique en tant qu'individu, comme organisation ou à l'échelle d'une région ou d'un pays.

Au sein d'une organisation, la gestion des fins de carrière implique adaptations et changements (Favereau, 2016), primo, tenter de faire cohabiter des équipes composées d'individus de tranche d'âge différente, tout en luttant contre l'âgisme, sans oublier d'adapter sa politique salariale ou de promotion liée à une pyramide des âges beaucoup plus hétéroclite d'un point de vue génération (Iweins et al., 2013), secundo, de gérer les problèmes auxquels chaque individu est susceptible d'être confronté (l'accroissement de la pénibilité ressentie par l'individu suite à l'augmentation de l'âge, la possibilité de lassitude ou d'épuisement en lien avec des tâches répétitives et jugées sans intérêts), en usant de diverses stratégies pour y remédier : ergonomie, travail adapté, formation continue (Hansez et al., 2011).

3.1.1. Les défis liés à l'individu

En tête de liste des risques auxquels un individu sera potentiellement confronté en fin de carrière, c'est la dégradation de sa santé (Wilckens et al., 2022), des études montrent qu'un déclin des capacités de production peut apparaître au-delà de 50 ans, mais cette « baisse de régime » n'explique pas à elle seule ce manque de productivité (Banks et al., 2017; Coile et al., 2016;

Vandenberghe, 2019), le contexte organisationnel est plus que concerné (Wilckens et al., 2022). Le cadre de travail jouit d'une certaine influence tout aussi importante que la santé (Fisher et al., 2016; Henkens et al., 2018; van den Berg et al., 2010). Enfin, une autre caractéristique récurrente de la littérature prouve la capacité et la volonté de l'individu à corriger d'éventuels légers handicaps apparaissant avec l'âge (Greller & Simpson, 1999a; Warr & and Fay, 2001).

3.1.2. Les défis liés à la pénibilité du travail

« La pénibilité désigne le caractère contraignant et éprouvant issu du travail et de l'organisation ; c'est-à-dire les difficultés que l'opérateur doit supporter et/ou les efforts distinctifs qu'il doit fournir dans la réalisation d'une tâche donnée » (Vallery et al., 2016, p. 330). La pénibilité au travail est souvent associée à des métiers lourds, physiquement exigeants, lui donnant un caractère objectif, mais il ne faut pas oublier la dimension subjective plus difficile à percevoir (ressenti propre à l'individu), nous pourrions dès lors envisager la pénibilité au travail comme « un ensemble de caractéristiques physiques, psychiques et sociales qui forme l'activité de travail » (Coutrot & Mermilliod, 2010).

L'ergonomie est en mesure de répondre à cette problématique en réduisant cette pénibilité tout en améliorant les conditions de travail, cela passe souvent par une analyse de l'environnement de travail et oblige à repenser le « mode de productivité » (Beier et al., 2020; Bernaud et al., 2021; Poilpot-Rocaboy et al., 2013). Les adaptations issues de cette réflexion tenteront de supprimer les sources (gestes, postures, cadre de travail, etc.) associées à cette pénibilité, ou à tout le moins de l'atténuer si la suppression est impossible (Faurie et al., 2008). L'enjeu de maintenir en emploi une partie de la population active ayant atteint un certain âge dépendra également du niveau de pénibilité accumulé durant la carrière (Vendramin & Burnay, 2017).

La flexibilité est un autre moyen de répondre à cette pénibilité, elle nous amène à penser initialement en terme « d'adaptation » par le travailleur, soit au monde du travail tel que nous le connaissons, soit à notre propre environnement de travail direct (Arnsperger, 2005; Baudry de Vaux et al., 2005), mais cette adaptation physique de l'individu n'est qu'une option parmi d'autres, le management peut agir également en repensant l'organisation du travail d'un point de vue temporel, option susceptible de répondre aux besoin des travailleurs en fin de carrière.

Certaines recherches ont pu démontrer un lien entre la volonté de prendre sa pension plus tardivement et la possibilité pour le travailleur d'organiser son travail avec souplesse tout en conciliant vie professionnelle et vie privée (Armstrong-Stassen, 2008; Bal et al., 2012; Wöhrmann

et al., 2020), les travailleurs âgés étant demandeurs de réduire quelque peu les heures de prestation tout en bénéficiant de plus de flexibilité (Vandenberghe, 2022).

La formation peut également jouer un rôle certain dans le maintien en emploi des travailleurs âgés et permettre un allongement de carrière, mais cette démarche visant l'inclusion aura ses limites (J. P. Martin, 2018; Vendramin & Burnay, 2017). En effet, si l'employeur risque de se montrer réticent face au coût de l'investissement ou un risque de départ, le travailleur en fin de carrière sera peut-être peu motivé (J. P. Martin, 2018) à l'idée de retourner sur les bancs, environnement qu'il aura quitté depuis quelques années, voire décennies (Becker, 2009; Valenduc & Vendramin, 2013), sans compter la probable réduction des capacités de l'individu au fil du temps, tant dans son aptitude à absorber les informations que de son adaptation au changement, ce qui complexifie la découverte et l'apprentissage de nouvelles connaissances (Eurofound, 2014; Greller & Simpson, 1999b; Vendramin et al., 2012).

Au-delà de ça, plutôt que de se focaliser sur les éventuels freins précités, il serait intéressant de voir la formation sous un autre angle, comme un moyen de développer une collaboration intergénérationnelle (Hansez et al., 2011), développer son potentiel et pouvoir valoriser son profil, ou encore de rassurer l'employeur sur les possibilités de trouver un profil équivalent à l'individu en partance, le nouvel arrivant ayant également veillé à se former.

3.1.3. Le vieillissement actif

C'est au milieu des années 1990 que l'épineux problème du vieillissement de la population prend tout son sens (Léonard et al., 2013), le maintien en emploi des travailleurs âgés n'a d'autre but que d'alléger la dette publique et pouvoir ainsi financer les coûts d'une population dont l'espérance de vie et les soins de santé ne font que croître.

La définition du vieillissement actif, mondialement acceptée, été attribuée par l'OMS : « Vieillir en restant actif, c'est la capacité des personnes qui, en vieillissant, continuent de mener une vie productive et de jouir d'une bonne santé au sein de leur famille, de leur société et de leur économie » (OMS, 1999).

Le travail a été parfois si pénible dans une carrière qu'il provoque un désir certain de quitter le monde du travail prématurément, avant l'âge légale de la pension. Cela ne fait évidemment pas les affaires de l'état, mais c'est humainement compréhensible au regard de certaines carrières très contraignantes.

Rappelons que si la carrière professionnelle ne débute véritablement qu'à l'issue d'un parcours scolaire bien rempli, débouchant sur l'obtention d'un diplôme (parcours traditionnel, en alternance,

au cours du soir), la vie ne s'arrête pas à la retraite, c'est simplement une page qui se tourne, au profit d'une nouvelle vie, mais sans perdre de vue le principal moteur de cette dernière ligne droite : **rester actif !**

Finalement, si le vieillissement actif est une réponse à l'évolution démographique, souhaitant mettre en évidence la solidarité entre les anciennes et nouvelles générations, il se résume, aux yeux de l'Union Européenne, en trois aspects clés (Desmarets, M. & Nils, F., 2016) :

- Permettre aux individus de travailler et donc rester actifs plus longtemps.
- Permettre à tout un chacun d'être en bonne santé et vivre en autonomie.
- Promouvoir une implication citoyenne dont la société humaine pourra profiter.

Après avoir dressé un portrait des travailleurs seniors et analysé leur position dans un marché du travail en évolution, il convient de s'interroger sur les mutations technologiques qui redéfinissent en profondeur les dynamiques professionnelles. L'IA, en particulier, constitue l'un des vecteurs majeurs de transformation du travail contemporain. Comme le souligne Gulati et al., « L'IA ne se limite pas à remplacer des tâches ; elle redéfinit les compétences requises, en mettant l'accent sur des aptitudes cognitives et sociales complémentaires » (Gulati et al., 2025). Ce nouveau chapitre explorera ainsi les effets de l'IA sur le monde du travail, en mettant en lumière les défis spécifiques qu'elle pose aux travailleurs seniors, souvent perçus comme plus vulnérables face à ces innovations rapides.

4. L'intelligence artificielle

4.1. Définition

« L'intelligence artificielle se définit comme le contraire de la bêtise naturelle » (Woody Allen, cité dans Gelin & Guilhem, 2020, p. 7).

Sujet tendance ces dernières années, déjà mentionnée dans la littérature scientifique ou professionnelle, une définition généraliste de l'IA dans ce mémoire ne nous apprendrait pas grand-chose de plus qui ne soit déjà connu, ou, à tout le moins, que nous pensons connaître. L'IA se définirait finalement comme « un terme générique qui fait référence aux systèmes qui présentent un comportement intelligent, tel que l'apprentissage, le raisonnement et la résolution de problèmes » (Brynjolfsson et al., 2023). Si cette définition peut sembler vague, il est possible de l'enrichir en s'inspirant du travail de recherche réalisé par Shane Legg et Hutter dont l'objectif était de pouvoir définir plus largement ce qu'est l'IA (2007).

A l'opposé du point de vue scientifique, et sur base du prompt suivant : « définir l'intelligence artificielle », *Perplexity* y a répondu par : « L'intelligence artificielle (IA) désigne la capacité des machines à effectuer des tâches qui nécessitent généralement l'intelligence humaine, comme le raisonnement, l'apprentissage, la perception, la planification et la prise de décision. Elle repose sur

des algorithmes et des systèmes informatiques capables de traiter des données, d'identifier des schémas et d'agir en conséquence » (2025).

Ainsi donc, si l'intelligence artificielle se définit principalement par sa capacité à imiter certaines aptitudes mentales de l'être humain, elle ne peut ni exister ni évoluer sans l'accès et l'exploitation d'importantes quantités de données. Toutes ces informations forment la matière première nécessaire à la formation et au développement des solutions intelligentes que nous appellerons les big data.

Cette accumulation d'informations massives ainsi que son traitement permettent à l'IA d'améliorer ses algorithmes, étendre les champs d'application et développer continuellement ses performances (Boniface, 2021; Karsenti, 2018).

L'interdépendance entre l'intelligence artificielle et le big data s'intègre dans un mécanisme dynamique de coévolution, elle constitue un changement profond dans la manière avec laquelle les individus, les organisations et les institutions accèdent aux informations, à la connaissance et prennent des décisions. Il est dès lors essentiel de s'intéresser de plus près au big data tant le sujet apparaît comme indissociable de la montée en puissance et la performance de l'intelligence artificielle actuelle.

4.2. Big data : les données ne dorment jamais !

Utilisé à l'origine pour désigner un citoyen romain issu de la plèbe et appartenant à la dernière classe sociale, le « prolétaire » ne possède rien, ou presque. L'évolution à travers les siècles n'a pas modifié cette vision puisque selon la définition de Marx, le prolétaire se trouve dans l'obligation de vendre sa force de travail à la classe opposée qui dispose du capital et des moyens de production (Hunyadi, 2024) deux siècles plus tard, un bouleversement majeur est né, c'est l'apparition du « big data ».

En effet, les nouvelles matières premières ne sont plus à extraire du sol, sous l'eau, plus de transformation chimique, elles sont numériques, sans frontière, dans une quantité astronomique et inépuisable, elles alimentent aussi bien l'économie mondiale que l'IA comme jamais (Boniface, 2021).

Les méta données et les données personnelles sont le carburant de l'IA, qui, grâce au big data, se développe un peu plus chaque jour, les données sont conservées, triées, enregistrées (Karsenti, 2018).

Associé à une évolution logique du matériel informatique, chaque jour qui passe génère plus de données, ce qui explique indirectement un meilleur fonctionnement de l'IA qu'au début des années 2000 (de la Higuera, 2022). Les données personnelles deviennent exponentielles, quelle en sera la limite ? Voici un petit aperçu de l'évolution du volume de données créées depuis 2010 et ce que représente l'utilisation d'Internet durant 60 secondes en 2024.

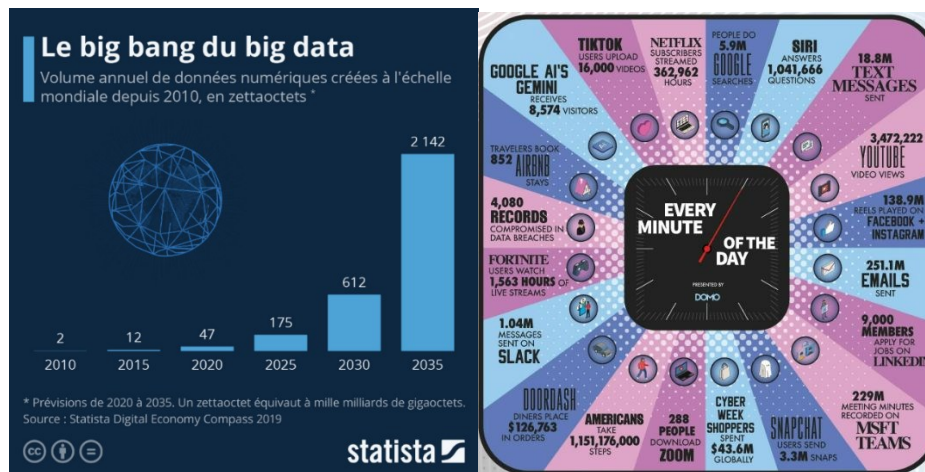


Figure 4 : Volume mondial de données créées depuis 2010 (« The Global Data Might Explode Soon - Details Inside! », 2019) et L'utilisation d'Internet durant 60 secondes (Domo, 2024)

4.3. L'Intelligence Artificielle dans le monde du travail

« Comment l'IA va bousculer nos métiers dans les cinq ans à venir » (*Comment l'intelligence artificielle va modifier nos métiers d'ici à 2030*, s. d.).

« Intelligence Artificielle et le Marché du Travail » (*Intelligence Artificielle et le Marché du Travail | Sciences Po Women in Business*, s. d.).

La récente montée en puissance de l'IA, et plus particulièrement de l'IA dite « générative » modifie profondément la pratique des ressources humaines dans les organisations, elle implique un changement d'approche des styles et méthodes de gestion du capital humain. Inexistantes il y a encore dix ans, l'adoption de ces technologies devient quasiment obligatoire si les entreprises souhaitent maintenir un certain niveau de compétitivité et rester dynamiques.

Qu'est-ce qu'une « IA générative » ?

Il s'agit d'un processus permettant à un système informatique de pouvoir apprendre par lui-même sur base de données existantes, il sera alors en capacité de générer de nouvelles données qui pourront être utilisées dans d'autres applications, soit la création de nouvelles images, de compositions musicales, de contenu vidéo ou de textes, nous appellerons ces nouvelles techniques d'apprentissage automatique la *machine learning* ou *ML* (une machine apprend à partir de données), le *deep learning* ou *DL* (Sous ensemble du ML, utilise réseaux de neurones profonds) et enfin le *traitement de langage naturel* ou *NLP* (domaine dédié à l'analyse et la compréhension du langage humain), (Lamri et al., 2023).

Ce qui différencie une IA générative des autres formes traditionnelles d'apprentissage automatique repose sur le fait qu'elle pourra générer rapidement de nouvelles données.

Ces IA génératives sont en mesure de modifier, mais surtout repenser les processus RH axés sur le « talent managent », pensons notamment au recrutement, la formation, ou encore la gestion de carrière (employabilité).

D'un point de vue « culture RH », l'entreprise ayant adopté l'IA sera en mesure d'attirer les meilleurs talents, les garder, et surtout les développer en leur proposant de nouvelles expériences

innovantes, supprimant certaines tâches devenues intellectuellement redondantes, jouant les cartes de l'éthique, la diversité ou encore l'inclusion (Lamri et al., 2023).

Inventaire des **opportunités** et **risques** liés à l'usage de l'intelligence artificielle, liste non exhaustive et disponible auprès du Parlement Européen (*Intelligence artificielle, Europarl*, 2020).

Catégorie	Opportunités	Risques
Entreprise	Automatisation des tâches	Dépendance technologique
	Optimisation des processus	Perte d'emplois sur certaines fonctions
	Réduction des coûts	Vulnérabilités à la cybersécurité
	Nouvelles offres de services	
	Maintenance prédictive	
	Amélioration de la prise de décision	
Économie	Création de nouveaux marchés	Sous exploitation de l'IA et perte de compétitivité
	Amélioration de la productivité	Inégalités d'accès aux technologies
	Développement de l'économie verte et circulaire	
Société	Accès facilité à l'information et à l'éducation	Atteinte potentielle à la vie privée
	Services publics plus efficaces	Manipulation de l'opinion publique
Travail	Création de nouveaux emplois	Disparition de certains métiers
	Sécurité accrue dans les milieux dangereux	Nécessité de requalification massive
Innovation	Génération de nouveaux produits et services	Difficulté à anticiper les conséquences à long terme
	Stimulation de la recherche	Problèmes éthiques et de gouvernance
Sécurité	Détection proactive des fraudes et anomalies	Cyberattaques ciblant les systèmes IA
	Analyse prédictive des risques	Manipulation ou sabotage des algorithmes

Une sélection non exhaustive des risques ayant été abordée au point 3.1, nous résumons ci-après les opportunités identifiées d'un point de vue RH dans le chef d'un employeur (Lamri et al., 2023) :

- **Talent acquisition** : Identification plus rapide des profils recherchés (sourcing) à travers les réseaux sociaux ou Internet, tout en rendant les entreprises plus attrayantes (marque employeur), analyse et évaluation de CV's, l'entretien avec un humain étant toujours vivement recommandé pour des raisons éthiques, et parce que nous devons définir une limite aux champs d'action que peuvent entreprendre les IA dans les domaines des RH.
- **Fidélisation**, engagement et mobilité : Identifier et comprendre les facteurs de motivation et la fidélisation des travailleurs, l'IA peut rendre la gestion des compétences meilleure en associant la bonne personne à la bonne fonction (Wang et al., 2022), elle identifie plus facilement un travailleur possédant le bon profil pour un poste vacant au sein de

l'organisation (mobilité), elle sera capable d'interpréter de manière plus large (et parfois invisible) les résultats d'une enquête de satisfaction, jouer le rôle d'un « chatbot amélioré » pour informer (équivalent à un point d'info RH), ou enfin, de prévenir et détecter, voire même anticiper les risques psycho-sociaux.

- L'IA peut jouer un rôle majeur dans le domaine de la **formation**, générant des simulations et optimisant les processus d'apprentissage pour le développement personnel, elle peut être un coach ou un mentor, adaptant le programme de suivi spécifique en vue de répondre aux besoins du travailleur. Dans un même registre, nouvelle tendance, celle du **role modelling**, pratique qui consiste à définir des standards (aptitudes, capacités, objectifs), l'IA pourrait analyser les compétences et performances du travailleur, identifier les améliorations potentielles et en mesurer l'efficacité.
- Dernières innovations possibles grâce à l'IA, et non des moindres, c'est la combinaison de plusieurs aspects RH qui peuvent rehausser leur propre niveau d'efficacité. Citons d'emblée le **Management** qui serait en mesure de formuler des feedbacks plus pertinents, la possibilité de créer des « **packages salariaux** » sur mesure, basés sur le contexte du marché, de comparaisons externes, ou du profil du travailleur et de ses préférences, la planification des effectifs (**workforce planning**), soit une GPEC améliorée, en étant plus agile, analytique et intégrée à la stratégie business, le suivi des **évaluations annuelles**, permettant, dans un but de perfectionnement continu, de suggérer des recommandations qui visent l'amélioration ses performances, **l'administration RH**, pourrait quant à elle bénéficier de la capacité de classement automatique des documents (congrés, absences), sans oublier le « **knowledge management** », en mesure d'aider les managers à pouvoir décider de manière plus rapide et réfléchie, notamment en croisant des données a priori sans lien apparent, et enfin le **pilotage et la gestion du capital intellectuel** à travers l'analyse des connaissances développées par les travailleurs, ce qui permet de prendre conscience de leur valeur et engager des actions préventives en la matière.

Développer ces opportunités serait trop long, nous limiterons donc notre sélection à un seul domaine, celui de **l'employabilité**, tout en rappelant notre question de recherche : « **Comment l'Intelligence Artificielle peut améliorer l'employabilité des travailleurs seniors** » ?

Nous l'avons vu, la question de l'employabilité des travailleurs seniors est un enjeu crucial dans le cadre d'un marché du travail tendu. En effet, l'allongement de carrière, combiné à une évolution technologique extrêmement rapide, et l'émergence plus particulière de l'IA modifient profondément les exigences d'accès, d'évolution et de maintien dans l'emploi des travailleurs seniors.

Confrontées à un manque chronique de profils qualifiés, les organisations sont obligées de revisiter leurs pratiques RH afin d'intégrer une population qui, certes, prend de l'âge, mais demeure en capacité de transmettre une expérience riche et variée. C'est en accompagnant ces travailleurs dans une adaptation aux outils numériques que l'organisation pourra profiter pleinement de leur savoir-faire (Flamand, 2024).

En automatisant certaines tâches dites « répétitives », tout en favorisant l'accès aux informations, l'IA représente une opportunité majeure pour les travailleurs seniors de compenser certaines limites cognitives et/ou physiques par une forte capacité de jugement acquise durant la carrière. Il faut pouvoir convaincre les travailleurs seniors qu'en adoptant cet environnement numérique, cela facilitera leur quotidien.

Mais au fond, qu'est-ce qu'une tâche répétitive dans le domaine administratif et/ou RH ?

- Suivi, classement archivages de documents.
- Gestion des E-mails.
- Suivi de facturation / paiements.
- Mise à jour de bases de données.
- Traduction.
- Lecture de candidatures / Sélection de CV's (Christon, 2022).

Cette liste non limitative peut évoluer en réalisant par exemple un audit interne à l'organisation.

Voici une liste non exhaustive des opportunités identifiées d'un point de vue du travailleur (Erhard, 2024) :

Opportunités	Que peut faire l'IA ?
Automatisation des tâches répétitives	Automatiser les tâches administratives à faible valeur ajoutée, libérant du temps pour des missions plus complexes et valorisantes.
Valorisation de l'expertise humaine	Le savoir-faire (expérience, fiabilité, gestion de situations complexes) des seniors devient un atout majeur et complémentaire à l'IA.
Facilitation de la reconversion professionnelle	Les outils d'IA facilitent la transition vers de nouveaux métiers ou secteurs en analysant les compétences transférables et en suggérant des parcours adaptés.
Aide à la rédaction de CV et à la recherche d'emploi	Assiste l'individu dans la création de CV, lettres de motivation, et la préparation aux entretiens, réduisant les freins liés l'éducation ou au numérique.
Accès facilité à la formation continue	Développement de module de formation personnalisés, adaptés au rythme et au niveau du senior, favorisant l'acquisition de nouvelles compétences numériques ou sectorielles.
Réduction des discriminations à l'embauche	En capacité de corriger certains biais de recrutement, valorisant davantage les parcours atypiques et l'expérience des seniors.
Accompagnement à l'intégration et à la progression	Soutien à l'intégration de nouveaux travailleurs grâce à des outils d'onboarding personnalisés.
Optimisation de la gestion de carrière	Analyse de la trajectoire professionnelle du travailleur et proposition d'évolution ou de missions adaptées à l'expérience et aux souhaits du senior.
Participation à la transmission des compétences	Favoriser le mentorat inversé et la transmission des savoirs entre générations, valorisant le rôle du senior comme référent.
Inclusion des publics éloignés de l'emploi	L'IA démocratise l'accès à l'emploi pour les seniors en situation de handicap ou peu à l'aise avec le numérique, via des outils adaptés (voix-texte, traduction, etc.).

A ce stade, les études portant sur les transformations organisationnelles à l'aide de l'IA et du futur envisagé par les travailleurs seniors sont peu nombreuses, nous pouvons néanmoins citer le sociologue Yann Ferguson qui s'est intéressé à ce concept en étudiant les représentations émises par les travailleurs quant aux solutions IA mises en place et leur futur possible dans le monde du travail (Ferguson, 2019).

Le pouvoir de décider comment intégrer l'IA est assez rare pour ces individus, ils constituent malgré tout un élément clé en occupant des fonctions essentielles dans le processus de réalisation de tâches, il est donc incontournable de tenir compte de leur avis et les associer à cette transformation.

Le travail de Ferguson (2019) énumère quatre représentations de collaboration possible entre le travailleur et l'usage d'outils intelligents au travail :

- Augmentation : Confier des tâches simples et répétitives à l'IA permet aux travailleurs d'acquérir des compétences et accomplir des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- Réhumanisation : Déléguer une partie des tâches à l'IA offre la possibilité aux travailleurs de se concentrer sur d'autres tâches pour lesquelles ils gardent un atout de créativité, d'intelligence émotionnelle ou sociale) ;
- Soumission : Confrontés à une IA susceptible de réaliser une tâche d'un meilleur niveau, les travailleurs ne disposent d'aucune autre possibilité que de se soumettre ;
- Remplacement : L'IA est en mesure de réaliser des tâches produites à l'origine avec les travailleurs, elle est en compétition avec ces derniers qui risquent un remplacement par l'outil.

Dans une approche où les travailleurs sont augmentés par l'IA, ils disposent d'une plus grande agilité dans la réalisation de leurs tâches et atteindre leurs objectifs, leur représentation de l'IA est positive et optimiste car en mesure de prêter davantage tout en ayant un certain impact sur leur fonction.

A l'inverse, les travailleurs réhumanisés ne seront pas directement plus performants grâce à l'IA, elle pourra toutefois leur permettre de valoriser et développer des capacités humaines que l'IA ne sera pas en mesure de faire, en l'occurrence, une prise de risque sagement réfléchi lors d'une négociation par exemple.

Le contraste apparaît véritablement lorsque nous abordons les travailleurs soumis à l'IA, elle sera considérée comme un algorithme capable de résoudre des tâches de façon logique et rationnelle. Certains individus la verront comme un outil capable de générer des résultats considérés comme meilleurs que par eux-mêmes. Le crédit accordé envers leur propre initiative dans la réalisation d'une tâche n'en sortira que dégradé, générant une crainte d'un impact affaibli sur la tâche, ou encore une perte de liberté.

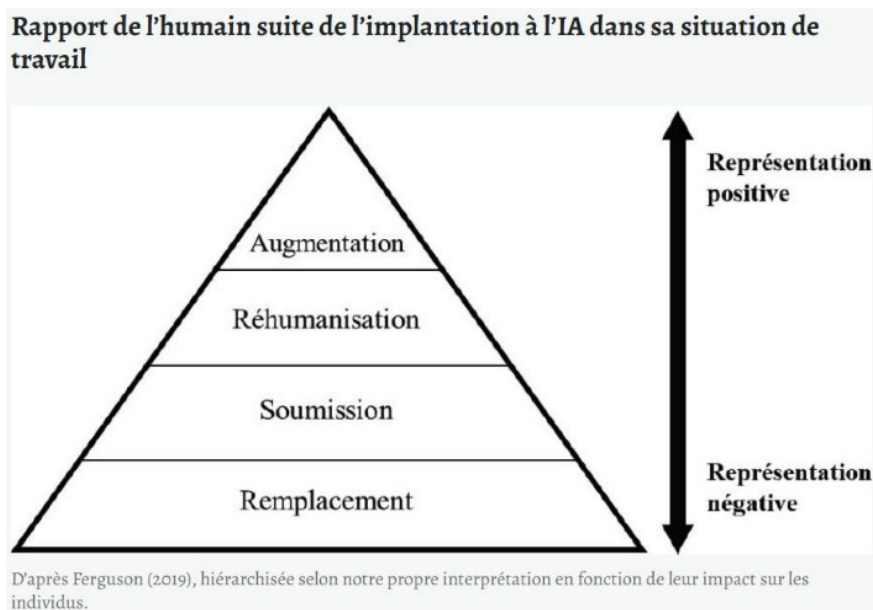


Figure 5 : Déploiement de l'IA en situation de travail : une trop faible considération de l'expérience des employé·es ?
(Ferguson, 2019, cité dans Agossah et al., 2022, p. 4)

La représentation la plus négative concerne les travailleurs remplacés par l'IA, elle conduira au sentiment d'être exclu de la réalisation de la tâche, synonyme de danger pour le poste occupé (Ferguson, 2019).

4.4. La loi d'Amara

Il est possible que le nom de Roy Charles AMARA ne vous évoque rien, et pourtant (*La loi d'Amara pourrait-elle prédire l'avenir de l'IA?*, s. d.). Chercheur et scientifique américain, cofondateur et président du « Institute For The Future », il est à l'origine de la loi du même nom, et qui explique que « **Nous avons tendance à surestimer les effets d'une technologie à court terme, et à les sous-estimer à long terme** » (Amara, 1970, cité dans Xerfi Canal, 2025).

Lors de la découverte d'une nouvelle technologie, un écart est constaté entre des attentes très ambitieuses et des réalisations décevantes, ce qui entraîne une diminution de l'intérêt pour cette technologie, cette période de diminution est appelée « hiver³ », que nous nommerons dans le cas qui nous occupe « hiver de l'IA ». L'histoire nous montre que l'IA a déjà connu plusieurs hivers et que chacun d'eux **a toujours fait place à un rebond majeur**.

³ <https://demains.co/comment-la-loi-damara-permet-elle-de-mieux-comprendre-notre-epoque/>

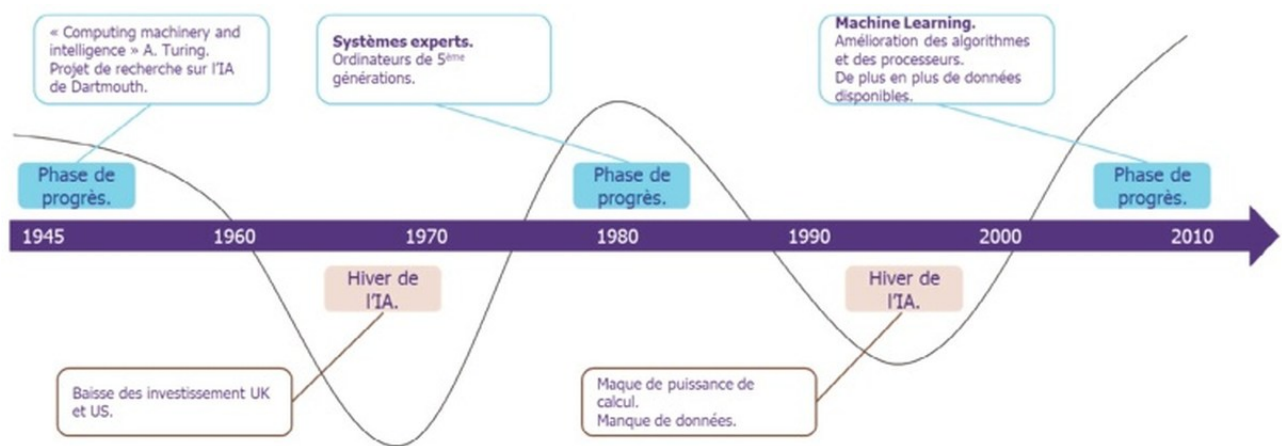


Figure 6 : évolution de l'intelligence artificielle (Preteux, 2022, p. 92).

5. Problématique

En raison du vieillissement de la population, l'écartement précoce des travailleurs âgés et la réduction de la durée des carrières ne sont économiquement plus soutenables, c'est donc à la lumière de ce constat que nos systèmes de sécurité sociale et de pension ont été contraints de se réformer afin d'encourager des carrières plus longues (*Les travailleurs âgés et les décisions de retraite en Belgique*, s. d.).

En Belgique, les politiques successives visant au maintien en emploi des travailleurs seniors et donc d'un taux d'activité élevé demeure inférieur en comparaison des autres tranches d'âge, cela interroge sur les barrières qui se dressent devant les travailleurs et les stratégies favorisant l'intégration et le maintien en activité dans le monde du travail (OCDE, 2003).

Enjeux et constats

- L'allongement des carrières, et donc indirectement du départ en pension, oblige à maintenir les seniors en emploi, tant pour assurer un certain équilibre du système de sécurité social que pour la stabilité des compétences en entreprise (Guillemard, 2014).
- L'employabilité des travailleurs seniors a la vie dure face à des contraintes récurrentes telles que l'âgisme, discrimination à l'embauche, l'usure physique et/ou mentale, l'accès limité à la formation continue ou encore l'obsolescence progressive des connaissances et compétences (Voulquin, 2024).
- La sortie du chômage (longue période) après 50 ans s'avère longue, fastidieuse, et assez compliquée (à peine 16%) en comparaison de la tranche d'âge inférieure (23%) (*L'emploi des seniors*, 2023).

La problématique de l'employabilité des travailleurs seniors se situe à l'intersection de plusieurs enjeux économiques, sociaux et organisationnels. Elle demeure d'une grande complexité, exigeant des acteurs institutionnels et privés une implication coordonnée ainsi qu'une (r)évolution profonde liée au vieillissement professionnel. L'allongement de la durée de carrière n'est pas le seul enjeu, il est également question d'assurer durant le parcours professionnel la capacité de s'adapter aux changements du monde du travail (Guillemard, 2014).

6. Réponse à la question

Développer son employabilité en tant qu'individu, c'est agir de manière similaire aux sportifs professionnels de haut niveau, ils/elles s'entraînent régulièrement afin de maintenir leurs capacités physiques et mentales le plus haut et le plus longtemps possible, mais si on sait qu'une carrière de haut niveau est physiquement limitée dans le temps, celle d'un travailleur est beaucoup plus longue, son évolution jusqu'à la pension, et au-delà, ne pourra pas exclusivement reposer sur les études ou les expériences acquises en début de carrière, il est donc important de convaincre chacun de voir cette « employabilité », cette « remise en question », ce « recyclage », comme une opportunité de se développer, de se maintenir en emploi, car si les entreprises doivent se montrer résilientes et attentives à la viabilité de leur « business model », il en va de même pour chaque individu.

Concernant l'employabilité des travailleurs seniors, l'IA peut jouer de son influence, certes ambiguë, voire même contradictoire, fluctuant entre risques d'exclusion et opportunités d'adaptation.

Au sein des organisations, intégrer l'IA peut provoquer des inégalités liées à l'âge, le travailleur senior, moins coutumier à l'usage du digital, peut rencontrer des difficultés d'adaptation, provoquant indirectement une obsolescence de ses compétences.

A contrario, l'IA peut apparaître comme un levier d'amélioration de cette employabilité, couplée à des politiques d'usage adaptées, elle permet d'alléger la charge mentale en automatisant certaines tâches, ce qui permet au travailleur de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée telles que l'accompagnement ou la supervision de projets complexes.

Il est nécessaire de répondre à plusieurs exigences pour que l'IA puisse devenir un gage de réussite, un levier de l'employabilité :

- Formation continue : Elle permet, pour les travailleurs seniors, de pouvoir garantir un certain niveau d'employabilité tout au long de la vie en acquérant de nouvelles compétences, incluant l'usage du digital, et donc de l'IA.
- Environnement de travail adapté : L'organisation du travail et les conditions de travail doivent être repensées en tenant compte des caractéristiques des travailleurs seniors et pour garantir une transmission du savoir.

7. Conclusions

Dans un monde du travail en évolution constante, l'employabilité émerge comme un sujet de réflexion central, elle se situe à la croisée d'une triple dimension : individuelle, organisationnelle et institutionnelle. Ne pouvant être réduite à une simple accumulation de compétences, elle renvoie à une aptitude de pouvoir mobiliser ses ressources mentales, sociales, et relationnelles en vue d'intégrer, de progresser et se maintenir dans un marché du travail au lendemain incertain et hyper concurrentiel.

La construction sociale, au travers de l'étude de l'employabilité, met en lumière les enjeux tels que le pouvoir (capacité à travailler, ou non), la reconnaissance ou les inégalités.

Loin d'être un capital strictement personnel, elle est façonnée par des déterminants multiples : l'âge, le niveau d'éducation de base, sans oublier les expériences professionnelles, les réseaux sociaux, les critères de recrutement, etc.

Elle met en lumière les tensions qui demeurent chroniques entre ce rapport d'individualisation à l'emploi et les barrières structurelles rencontrées durant le parcours professionnel.

Cette recommandation à « préserver son attractivité professionnelle » signifie un profond changement de notre rapport au travail et la transition d'une sécurité de l'emploi vers une « sécurité du parcours ».

La montée en puissance de l'intelligence artificielle représente *eodem tempore* un défi et une opportunité, tant et si bien que si l'IA peut favoriser le maintien en emploi des travailleurs seniors et valoriser leurs compétences, les pratiques managériales et décisions politiques doivent également s'adapter.

Les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines, le cadre juridique et les institutions publiques devront s'adapter à cette évolution qui pose question sur la capacité des institutions de pouvoir garantir à terme une protection sociale adaptée, un accès équitable à la formation continue, et à soutenir les mobilités professionnelles choisies, plutôt que subies.

En cette période de mondialisation, du digital, de la fragmentation des statuts professionnelles, nous devons peut-être repenser les normes d'employabilité et nous poser la question du « sens » et des « conditions d'emploi soutenables » à donner au travail, d'un point de vue social, psychologique et économique.

Son étude requiert une démarche interdisciplinaire mobilisant conjointement la sociologie du travail, l'économie de l'emploi, les sciences de gestion et le droit du travail, afin d'en appréhender toutes les dimensions, et de contribuer à la construction de politiques plus inclusives, justes et équitables.

Il convient d'y ajouter une réflexion issue de la philosophie du travail, elle permet en effet de s'interroger sur le sens, la finalité et la valeur du travail au-delà de sa dimension marchande (Noguera, 2011).

8. Résumé du mémoire en « 10 réponses à 10 questions »

Qui sont les travailleurs seniors ?

Les travailleurs seniors désignent généralement les personnes de 45 ans et plus, même si la définition varie selon les contextes. Au niveau européen, la classification des personnes âgées de 55 à 64 ans comme « travailleurs âgés » est issue d'une convention statistique utilisée par l'Union européenne, et plus précisément l'office statistique, cette répartition n'est pas le fruit d'une décision politique formelle, mais a été adoptée pour assurer la comparabilité des données entre les États membres de l'UE.

Quels sont les principaux défis rencontrés par les travailleurs seniors ?

Les travailleurs seniors sont confrontés à plusieurs défis : le risque d'obsolescence des compétences face aux évolutions technologiques rapides, une pénibilité accrue de certaines tâches, des discriminations liées à l'âge, ou encore des difficultés d'accès à la formation continue. Ils doivent aussi composer avec des représentations négatives sur leur capacité d'adaptation ou leur productivité, qui freinent parfois leur maintien ou leur évolution professionnelle.

Pourquoi est-il important de maintenir les travailleurs seniors en emploi ?

D'un point de vue sociétal, le maintien en emploi des seniors est un enjeu clé pour l'équilibre des systèmes de retraite, la transmission des savoirs et la réponse aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Avec l'allongement de l'espérance de vie et le recul de l'âge légal de départ à la retraite, prolonger l'activité professionnelle devient une nécessité économique et sociale. Les seniors apportent aussi des compétences relationnelles, stratégiques et un savoir-faire difficilement remplaçable.

La perception du travailleur sera quelque peu différente voire même ambivalente, mettant en opposition les avantages d'un maintien en emploi comme la sécurité financière, la reconnaissance et l'utilité sociale face aux défis tels que la fatigue physique ou mentale, l'âgisme ou l'équilibre de vie.

Qu'est-ce que l'employabilité et pourquoi est-elle essentielle aujourd'hui ?

L'employabilité désigne la capacité d'un individu à obtenir et à conserver un emploi, mais aussi à évoluer et à rebondir sur le marché du travail. Dans un contexte de transformations rapides – technologiques, économiques et sociales – elle ne se limite pas aux compétences techniques : elle inclut aussi l'adaptabilité, la volonté d'apprendre et la capacité à valoriser ses expériences. Être employable, c'est pouvoir rester acteur de son parcours professionnel malgré l'incertitude.

Quels sont les principaux facteurs qui influencent l'employabilité ?

L'employabilité résulte d'une interaction entre trois niveaux : individuel (compétences, santé, motivation), organisationnel (culture d'entreprise, politique RH, accès à la formation) et sociétal (évolution du marché de l'emploi, législation, système éducatif). Un individu peut travailler son employabilité, mais son environnement doit aussi lui offrir les opportunités de se développer et de s'adapter.

Pourquoi l'employabilité des travailleurs seniors est-elle un enjeu spécifique ?

Les travailleurs seniors sont confrontés à des défis particuliers : risque d'obsolescence des compétences, discriminations liées à l'âge, moins d'accès à la formation continue. Pourtant, ils possèdent des atouts précieux comme l'expérience, la capacité à gérer des situations complexes ou le mentorat. Promouvoir leur employabilité, c'est non seulement un impératif social, mais aussi une réponse aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée et à l'allongement des carrières.

Quel est l'impact des évolutions technologiques, comme l'intelligence artificielle, sur les travailleurs seniors ?

Les évolutions technologiques représentent à la fois un défi et une opportunité pour les seniors. D'un côté, elles peuvent accélérer l'obsolescence de certaines compétences ; de l'autre, elles offrent des outils pour alléger les tâches pénibles ou répétitives, valoriser l'expertise humaine et faciliter l'apprentissage tout au long de la vie. L'enjeu est de soutenir les seniors dans l'appropriation de ces outils, afin qu'ils restent acteurs et non exclus de ces mutations.

Comment l'intelligence artificielle transforme-t-elle le monde du travail ?

L'intelligence artificielle transforme le travail en automatisant certaines tâches répétitives et à faible valeur ajoutée, tout en créant de nouveaux métiers et compétences. Elle modifie les processus dans des secteurs variés comme la finance, la santé, l'industrie ou l'administration, en améliorant l'efficacité, la prise de décision et la productivité. L'IA oblige aussi les travailleurs à développer des compétences complémentaires, notamment analytiques, créatives et relationnelles.

Quels sont les risques principaux liés à l'intelligence artificielle pour l'emploi ?

L'IA présente des risques tels que la suppression de certains postes, surtout dans les métiers routiniers, l'accentuation des inégalités d'accès à l'emploi, et la dépendance technologique. Elle peut aussi entraîner un besoin massif de reconversion ou de montée en compétences. Sans accompagnement, ces transformations peuvent fragiliser certains groupes de travailleurs, notamment les moins formés ou les plus âgés.

Quelles opportunités l'intelligence artificielle offre-t-elle aux travailleurs ?

L'IA peut libérer les travailleurs de tâches fastidieuses et leur permettre de se concentrer sur des missions plus valorisantes et stratégiques. Elle facilite l'accès à l'information, personnalise les parcours de formation, et améliore l'organisation du travail. Pour les seniors, elle peut compenser certaines limites physiques ou cognitives en soutenant la réalisation des tâches, tout en valorisant l'expérience humaine et la capacité de jugement.

9. Bibliographie et Sitographie

Âge légal de la pension porté à 66 ans à partir de 2025 : Ne partez pas du principe que vous pourrez forcément prendre votre pension à 65 ans ! (s. d.).

Agossah, A., Krupa, F., Silva, M. P. D., Deconde, G., & Callet, P. L. (2022). Déploiement de l'IA en situation de travail : Une trop faible considération de l'expérience des employé·es ? *Sciences du Design*, 16(2), 68-85. <https://doi.org/10.3917/sdd.016.0068>

Antoine M & Ajzen M. (2023). *Personnel et Organisation*.

Antoine, M., Stinglhamber, F., Taskin, L., Terlinden, L., & Ajzen, M. (2018). Employabilité [Rapport de recherche].

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>

Arnsperger, C. (2005). La flexibilité est-elle une fatalité « naturelle » ? Essai de contestation philosophique. In *La société flexible* (p. 79-105). éres. <https://doi.org/10.3917/eres.nante.2005.01.0079>

Aubert, M.-E., & Tedaldi, A. (2021). Chapitre 1. Marque employeur, recrutement et employabilité, l'heure de la réinvention ? In *Le bilan RH 2020-2021 du MagRH* (p. 13-43). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.barab.2021.01.0013>

Bagshaw, M. (1996). Creating employability : How can training and development square the circle between individual and corporate interest ? *Industrial and Commercial Training*, 28(1), 16-18. <https://doi.org/10.1108/00197859610105431>

- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating Employees to Work Beyond Retirement : A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x>
- Banks, J., Emmerson, C., & Tetlow, G. (2017). Health Capacity to Work at Older Ages : Evidence from the United Kingdom. In *Social Security Programs and Retirement around the World : The Capacity to Work at Older Ages* (p. 329-357). University of Chicago Press. <https://research.manchester.ac.uk/en/publications/health-capacity-to-work-at-older-ages-evidence-from-the-united-ki>
- Baudry de Vaux, M. des N., Ceccaldi, S., Chabert, C., de Lassus, I., & Thévenot, M. (2005). Matthieu de Nanteuil-Miribel, Assâad El Akremi (Dirs.), *La société flexible : Travail, emploi, organisation en débat* , Ramonville Saint-Agne, Éditions Erès, (Sociétés en changement), 2005. https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2005_num_91_1_2018_t1_0137_0000_3
- Becker, G. S. (2009). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Beier, G., Ullrich, A., Niehoff, S., Reißig, M., & Habich, M. (2020). Industry 4.0 : How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes – A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120856. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120856>
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (2021). Chapitre 10. Prendre soin des seniors : Transitions de carrière et intergénérationnel en entreprise. *Univers Psy*, 153-166.
- BIT. (2007). Employabilité : Éducation, formation qualifiante et technologie. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/documents/meetingdocument/wcms_084973.pdf
- Bollérot, P. (2002). Labour shortages and employability : A European and international approach. *International Social Security Review*, 55(3), 19-38. <https://doi.org/10.1111/1468-246X.00130>

- Boniface, P. (2021). Géopolitique de l'intelligence artificielle : Comment la révolution numérique va bouleverser nos sociétés / Pascal Boniface. Éditions Eyrolles.
<https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/118625/geopolitique-de-l-intelligence-artificielle-comment-la-revolution-numerique-va-bouleverser-nos-socie>
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). Generative AI at Work (Working Paper No. 31161). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31161>
- Burnay, N. (2013). Aménagement des fins de carrière : Entre reconfiguration des temps sociaux et transformations normatives. SociologieS. <https://doi.org/10.4000/sociologies.4440>
- Caradec, V. (2022). Sociologie de la vieillesse et du vieillissement / Vincent Caradec. Armand Colin.
<https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/392458/sociologie-de-la-vieillesse-et-du-vieillissement-vincent-caradec>
- Chapuis, R. (2018). Les impacts de l'intelligence artificielle sur l'emploi : Comment favoriser la complémentarité avec l'humain et faire émerger de nouveaux types de métiers ? Annales des Mines - Enjeux numériques, 1(1), 38-43. <https://doi.org/10.3917/ennu.001.0038>
- Christon, V. (2022). 2. Les tâches à réaliser tous les jours. Entrepreneurs, 33-65.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008a). The new covenant of employability. Employee Relations, 30(2), 121-141. <https://doi.org/10.1108/01425450810843320>
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008b). The new covenant of employability. Employee Relations, 30(2), 121.
- Coile, C., Milligan, K., & Wise, D. (2016). Health Capacity to Work at Older Ages : Evidence from the U.S. (No. w21940; p. w21940). National Bureau of Economic Research.
<https://doi.org/10.3386/w21940>

- Comment l'intelligence artificielle va modifier nos métiers d'ici à 2030. (s. d.). Consulté 10 mai 2025, à l'adresse https://www.lepoint.fr/societe/comment-l-intelligence-artificielle-va-modifier-nos-metiers-d-ici-a-2030-ce-que-dit-l-etude-de-mckinsey-global-institute-pour-l-institut-de-l-entreprise-18-03-2025-2584975_23.php#11
- Coutrot, T., & Mermilliod, C. (2010). Les risques psychosociaux au travail : Les indicateurs disponibles. *Dares Analyses-Dares Indicateurs-Dares Résultats-Dares Focus*, n° 081, 10 p.
- d'Albis, H. (2024). Les défis technologiques et organisationnels de l'emploi des seniors. *Administration*, 281(1), 46-48. <https://doi.org/10.3917/admi.281.0046>
- Dany, F. (1997). La promesse d'employabilité : Un substitut possible à la promesse de carrière? : construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres [These de doctorat, Lyon 3]. <https://theses.fr/1997LYO33010>
- de la Higuera, C. (2022). Colin de la Higuera—Intelligence artificielle et éducation. Peut-on remplacer un.e enseignant.e par une machine? Webtv de Nantes Université. <https://mediaserver.univ-nantes.fr/permalink/v1264123ebb30ktmts5u/>
- De Vries et al. 2001. (2024). (PDF) Employability policy in Dutch organizations. ResearchGate. <https://doi.org/10.1080/09585190110068395>
- de GRIP, A., van LOO, J., & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index : Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2004.tb00269.x>
- Dejoux, C. (2013). Gestion des compétences et GPEC - 2ème édition. <https://doi.org/10.3917/dunod.dejou.2013.01>
- Desmarets, M. & Nils, F., (2016). Quelles stratégies pour le vieillissement actif?

- Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? *Revue de l'organisation responsable*, 5(1), 30-38. <https://doi.org/10.3917/ror.051.0030>
- Domo. (2024). Domo Resource—Data Never Sleeps 12.0. <https://www.domo.com/learn/infographic/data-never-sleeps-12>
- Emploi et chômage | Statbel. (s. d.). Consulté 10 mai 2025, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>
- Erhard, J.-P. (2024, octobre 14). L'utilisation de l'Intelligence Artificielle par les travailleurs plus âgés et en milieu de carrière? Une source de progrès largement sous-exploitée dans nos entreprises. Peoplesphere. <https://peoplesphere.be/fr/lutilisation-de-lintelligence-artificielle-par-les-travailleurs-plus-ages-et-en-milieu-de-carriere-une-source-de-progres-largement-sous-exploitee-dans-nos-entreprises/>
- Estienne, M. (1997). An organizational culture compatible with employability. *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 194-199. <https://doi.org/10.1108/00197859710177486>
- Eurofound. (2014). Foundation Focus—Sustainable work : Toward better and longer working lives | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/foundation-focus-sustainable-work-toward-better-and-longer-working-lives>
- Faurie, I., Fraccaroli, F., & Blanc, A. L. (2008). Âge et travail : Des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain*, 71(2), 137-172. <https://doi.org/10.3917/th.712.0137>
- Favereau, O. (2016, mars 30). L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et sur les relations de travail | International Labour Organization. <https://www.ilo.org/fr/publications/limpact-de-la-financiarisation-de-leconomie-sur-les-entreprises-et-sur-les>

- Ferguson, Y. (2019). 1. Ce que l'intelligence artificielle fait de l'homme au travail. Visite sociologique d'une entreprise. In *Les mutations du travail* (p. 23-42). La Découverte.
<https://doi.org/10.3917/dec.dubet.2019.01.0023>
- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Insep Editions.
- Fisher, G. G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2016). Retirement Timing: A Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 230-261.
<https://doi.org/10.1093/workar/waw001>
- Flamand, J. (2024). Le marché du travail engagé dans une triple transition. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2024(1), 12-17. <https://doi.org/10.3917/rindu1.241.0012>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability : A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102.
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability : A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Garrec, G. L., & Touzé, V. (2024). Maintien des seniors dans l'emploi en Europe: Quel bilan face au défi posé par le recul de l'âge de la retraite? *Revue de l'OFCE*, 184(1), 227-272.
<https://doi.org/10.3917/reof.184.0227>
- Gelin, R., & Guilhem, O. (2020). L'intelligence artificielle, avec ou contre nous ? *La Documentation française*. <https://doi.org/10.3917/ldf.gelin.2020.01>
- Gelin, R., & Guilhem, O. (2024). 26. L'IA a-t-elle un impact sur l'emploi ? *Doc' en poche*, 72-73.

- Greller, M. M., & Simpson, P. (1999a). In Search of Late Career : A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career. *Human Resource Management Review*, 9(3), 309-347. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00023-6)
- Greller, M. M., & Simpson, P. (1999b). In Search of Late Career : A Review of Contemporary Social Science Research Applicable to the Understanding of Late Career. *Human Resource Management Review*, 9(3), 309-347. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00023-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00023-6)
- Guillemard, A.-M. (2014). L'emploi des seniors. Vers une théorie comparée de l'activité en seconde partie de carrière. In C. Hummel, I. Mallon, & V. Caradec (Éds.), *Vieillesse et vieillissements : Regards sociologiques* (p. 73-91). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.68411>
- Gulati, P., Marchetti, A., Puranam, P., & Sevchenko, V. (2025). Generative AI Adoption and Higher Order Skills (No. arXiv:2503.09212). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.09212>
- Hansez, I., Faulx, D., Angenot, A., Burnay, N., Lurkin, F., Braeckman, L., & Van Risseghem, M. (2011). Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/159321>
- Harvey, D. (1999). La multimédiatisation en éducation : Vers une multimédiatisation efficace des messages dans les Systèmes d'Apprentissage Multimédia Interactif (SAMI). L'HARMATTAN.
- Hassen, N. B. (2011). Le développement de l'employabilité dans les organisations : Une aide à la rénovation de gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques et sociales : cas d'entreprises industrielles tunisiennes.
- Henkens, K., Van Dalen, H. P., Ekerdt, D., Hershey, D., Hyde, M., Radl, J., Solinge, H., Wang, M., & Zacher, H. (2018). What We Need to Know About Retirement : Pressing Issues for the Coming Decade. *The Gerontologist*, 58, 805-812. <https://doi.org/10.1093/geront/gnx095>

Hillage, J. (1998). Employability : Developing a Framework for Policy Analysis. DfEE.

Hillage, J., & Pollard, E. (1999). Employability : Developing a framework for policy analysis. Dept. for Education and Employment.

Hofaidhllaoui, M. (2019). Management des Ressources Humaines. Employabilité, Flexicurité, Déviance, Diversité. Employabilité, Flexicurité, Déviance, Diversité. <https://shs.cairn.info/management-des-ressources-humaines-employabilite-flexicurite-deviance-diversite--9782340034006>

Hunyadi, M. (2024). Cours de philosophie du travail. Syllabus (Document non publié), Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Intelligence Artificielle et le Marché du Travail | Sciences Po Women in Business. (s. d.). Consulté 10 mai 2025, à l'adresse <https://www.sciencespo.fr/women-in-business/fr/actualites/article-artificial-intelligence-and-the-labor-market/>

Intelligence artificielle : Opportunités et risques. (2020, septembre 30). Thèmes | Parlement européen. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20200918STO87404/intelligence-artificielle-opportunités-et-risques>

Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work : The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 331-346. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>

Karsenti, T. (2018). Intelligence artificielle en éducation : L'urgence de préparer les futurs enseignants aujourd'hui pour l'école de demain? *Formation et profession*, 26(3), 112. <https://doi.org/10.18162/fp.2018.a159>

La loi d'Amara pourrait-elle prédire l'avenir de l'IA? (s. d.). Consulté 10 mai 2025, à l'adresse <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/moteur-de->

recherche/segments/rattrapage/507572/loi-amara-principe-technologie-futurologie-predictions-intelligence-artificielle-ia

Lamri, J., Tertrais, G., & Silver, A. (2023). Travailler à l'ère des IA génératives. EMS Éditions; Cairn.info. <https://shs.cairn.info/travailler-a-l-ere-des-ia-generatives--9782376877806?lang=fr>

Le marché du travail face au défi du vieillissement de la population. (s. d.). Le marché du travail face au défi du vieillissement de la population. Consulté 11 mai 2025, à l'adresse <https://cpram.com/lux/fr/particuliers/publications/megatrends/cpram.com/lux/fr/particuliers/publications/megatrends/le-marche-du-travail-face-au-defi-du-vieillissement>

Le taux de chômage des jeunes s'élève à près de 20% au troisième trimestre 2024 | Statbel. (s. d.). Consulté 23 mars 2025, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-taux-de-chomage-des-jeunes-seleve-pres-de-20-au-troisieme-trimestre-2024>

Legg, S., & Hutter, M. (2007). Universal Intelligence : A Definition of Machine Intelligence. *Minds Mach.*, 17(4), 391-444.

L'emploi des seniors. (2023, juin 13). <https://www.referencedrh.com/lemploi-des-seniors-un-veritable-enjeu-pour-les-entreprises/>

Léonard et al. (2013). La gestion des fins de carrière des travailleurs âgés-rapport final.pdf. <https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-est/laborh/La%20gestion%20des%20fins%20de%20carri%C3%A8re%20des%20travailleurs%20%C3%A2g%C3%A9s-rapport%20final.pdf>

Les travailleurs âgés et les décisions de retraite en Belgique : Analyse basée sur des données d'enquête. (s. d.). Consulté 10 mai 2025, à l'adresse <https://www.nbb.be/fr/articles/les-travailleurs-ages-et-les-decisions-de-retraite-en-belgique-analyse-basee-sur-des>

Lettre info N°1. (2023, juin 15). Issuu. https://issuu.com/generationcompetences-lisieux/docs/lettre_info_g_n_ration_comp_tences_lisieux_n1

- L'intelligence artificielle a-t-elle (déjà) bouleversé le monde du travail ? (s. d.). [Chanson]. Consulté 14 mai 2025, à l'adresse <https://podcasts.lesoir.be/main/pub/podcast/571383-L-intelligence-artificielle-a-t-elle-d%C3%A9j%C3%A0-boulevers%C3%A9-le-monde-du-travail>
- Loufrani, S., & Saint-Germes, È. (2013). Compétences individuelles et employabilité : Essai de clarification de leur articulation. *@GRH*, 7(2), 13-40. <https://doi.org/10.3917/grh.132.0013>
- Malcom X. (1964, juin 28). Malcolm X's Speech at the OAAU Founding Rally (June 28, 1964). ICIT Digital Library. <https://www.icit-digital.org/articles/malcolm-x-s-speech-at-the-oaaufounding-rally-june-28-1964>
- Martin, J. P. (2018). Live Longer, Work Longer : The Changing Nature of the Labour Market for Older Workers in OECD Countries. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3177386>
- Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Chapitre 4. L'employabilité : Une nouvelle variable de la gestion des ressources humaines. *Référence Management*, 95-143. <https://doi.org/10.3917/vuib.marti.2017.01.0095>
- Mercier, E. (2011). Développer l'employabilité des salariés : Rhétorique managériale ou réalité des pratiques ? *Actes AGRH 2011*, 6. <https://hal.science/hal-02088691>
- Mortad, J. (2015). L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une G.R.H contemporaine. *Journal of Human Sciences*, 167-185.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation : The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251. <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
- Noguera, J. A. (2011). Le concept de travail et la théorie sociale critique. *Travailler*, 26(2), 127-160. <https://doi.org/10.3917/trav.026.0127>

- OCDE. (2003, mai 12). Vieillissement et politiques de l'emploi/Ageing and Employment Policies : Belgique 2003. OCDE. https://www.oecd.org/fr/publications/vieillissement-et-politiques-de-l-emploi-ageing-and-employment-policies-belgique-2003_9789264100664-fr.html
- OMS. (1999). Vieillir en restant actif. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/67758/WHO_NMH_NPH_02.8_fre.pdf
- Othmane, J. (2011). L'employabilité : Définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants.
- Perplexity. (2025). Définir l'Intelligence Artificielle.
- Plan pour l'emploi des travailleurs âgés | SPF Emploi—Travail et Concertation sociale. (s. d.). Consulté 23 mars 2025, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/emploi-et-marche-du-travail/mesures-demploi/plan-pour-lemploi-des-travailleurs-ages>
- Poilpot-Rocaboy, G., Pijoan, N., & Chevance, A. (2013). Agir sur les conditions de travail pour maintenir les seniors en emploi. @GRH, 8(3), 119-149. <https://doi.org/10.3917/grh.133.0119>
- Preteux, J. (2022). La confiance en l'IA pour une IA d'emploi. Revue Défense Nationale, 855(10), 91-99. <https://doi.org/10.3917/rdna.855.0091>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability : Development and validation of a scale. Personnel Review, 36(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Stratégies d'acquisition de compétences pour les futurs marchés du travail | International Labour Organization. (2024, janvier 29). <https://www.ilo.org/fr/service-des-competences-et-de-lemployabilite-skills/strategies-dacquisition-de-competences-pour-les-futurs-marches-du-travail>
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers : A Review and Research Agenda. Journal of Management, 25(3), 457-484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>

- The Global Data Might Explode Soon—Details Inside! (2019, avril 22). Digital Information World.
<https://www.digitalinformationworld.com/2019/04/chart-global-data-creation-forecasts.html>
- Tikkanen, T. (1998). Learning and education of older workers : Lifelong learning at the margin.
 University of Jyväskylä. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000199884>
- Tikkanen, T., & Nyhan, B. (s. d.). Les seniors et le développement de l'apprentissage tout au long de la vie : https://www.cedefop.europa.eu/files/3045_fr.pdf
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2013). La réduction du temps de travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 21912192(26), 5-84. <https://doi.org/10.3917/cris.2191.0005>
- Vallery, G., Bobillier-Chaumon, M.-E., Brangier, E., & Dubois, M. (2016). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clefs*. Dunod. <https://shs.hal.science/halshs-01429051>
- van den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., & Burdorf, A. (2010). Influence of Health and Work on Early Retirement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(6), 576.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181de8133>
- Van Der Heijden, B. I. J. M. (2002). Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 6(2), 54-79. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00150>
- van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
<https://doi.org/10.1080/13594320344000237>
- Vandenbergh, V. (2019). Health, Cognition and Work Capacity Beyond the Age of 50 International Evidence on the Extensive and Intensive Margin of Work. LIDAM Discussion Papers IRES, Article 2019002. <https://ideas.repec.org/p/ctl/louvir/2019002.html>

- Vandenberghe, V. (2022). Numéro 173 - septembre 2022 : Travailler au-delà de 50 ans : état des lieux et leviers d'action. Regards économiques. <https://doi.org/10.14428/regardseco/2022.09.22.01>
- Vendramin, P., & Burnay, N. (2017). Gestion des âges dans les entreprises belges : La difficile construction d'alternatives au départ anticipé. *Retraite et société*, 77(2), 45-65. <https://doi.org/10.3917/rs1.077.0045>
- Vendramin, P., Valenduc, G., Volkoff, S., Molinié, A.-F., Léonard, E., & Ajzen, M. (2012). Sustainable work and the ageing workforce. Office for Official Publications of the European Communities. <https://doi.org/10.2806/42794>
- Véniard, A. (2011). Implication et employabilité : Un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management & Avenir*, 49(9), 84-101. <https://doi.org/10.3917/mav.049.0084>
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2020). Les RH en 2030. 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise. Dunod; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.verri.2020.01>
- Voulquin, J. (2024, janvier 22). Employabilité des seniors : Pourquoi est-ce avant tout un sujet sociétal ? Fondation Travailler autrement. <https://www.fondation-travailler-autrement.org/2024/01/22/employabilite-des-seniors-pourquoi-est-ce-avant-tout-un-sujet-societal/>
- Wang, Z., Wei, W., Xu, C., Xu, J., & Mao, X.-L. (2022). Person-job fit estimation from candidate profile and related recruitment history with co-attention neural networks. *Neurocomputing*, 501, 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2022.06.012>
- Warr, P., & Fay, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 343-353. <https://doi.org/10.1080/13594320143000717>
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Finsel, J. (2022). Health and the intention to retire : Exploring the moderating effects of human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2133967>

Wöhrmann, A. M., Brauner, C., & Michel, A. (2020). Working time preferences and early and late retirement intentions. *Chronobiology International*, 37(9-10), 1283-1286.
<https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1806291>

Xerfi Canal (Réalisateur). (2025, avril 9). IA et économie : Ce que nous apprend la Loi d'Amara [Philippe Gattet] [Enregistrement vidéo].
<https://www.youtube.com/watch?v=4mc7k7zWPmw>