Abo **Discrimination à l'embauche?**

«Trop chers et désespérés»: le regard des jeunes RH sur les plus de 50 ans

Sous la pression des centaines de dossiers, l'âge devient un critère d'exclusion commode. Des professionnels des ressources humaines racontent comment le biais opère.



Michael Marti
Publié: 22.10.2026, 16h00



Les plus de 50 ans n'ont pas la tâche facile lorsqu'ils cherchent un emploi.
GETTY IMAGES

Écoutez cet article:
00:00 / 08:33 1X
AI Voice by BotTalk

Passé 50 ans, chercher un emploi, c'est se battre sur plusieurs fronts. Contre le soupçon de ne pas pouvoir suivre les évolutions technologiques. Contre la réticence des employeurs à rémunérer l'expérience. Et contre l'idée qu'on prétend forcément tout savoir mieux que les autres. Mais à en croire les témoignages de nombreux demandeurs d'emploi plus âgés, le pire adversaire se trouve précisément là où ces préjugés faciles ne devraient pas avoir leur place: au service des ressources humaines (RH).

En réaction à notre article sur les discriminations systématiques envers les plus de 50 ans, un lecteur, Markus E., écrit: «Peut-être souffrons-nous moins d'une pénurie de personnel qualifié que d'un manque de compétences dans les services RH.» Gian-Pietro, un autre lecteur, déplore que les ressources humaines soient «focalisées sur les candidats de 35 à 45 ans». Quant à Doris T., elle constate que les jeunes professionnels des RH et les jeunes responsables hiérarchiques «aiment rester dans leur bulle».

L'accusation est claire: les services RH désavantageraient les candidats plus âgés, délibérément ou non. Les spécialistes de l'orientation professionnelle parlent de «biais des jeunes recruteurs», les psychologues du travail de «biais de similitude». Ces termes désignent la tendance, souvent inconsciente, des personnes chargées de la sélection à privilégier les candidats ou candidates qui leur ressemblent par l'âge, le mode de vie et la manière de penser. Dès 1975, les psychologues américains Rand et Wexley ont mis cet effet en évidence lors de simulations d'entretiens d'embauche. Un classique de la psychologie du travail.

«À leurs yeux, les plus de 50 ans paraissent vieux»

Ce qui ressemble à première vue à une excuse de demandeurs d'emploi frustrés est pourtant étayé par des études. Une enquête

menée auprès d'environ 200 responsables RH, relayée par la revue professionnelle britannique «People Management» ↗, le montre: parmi les 25 à 30 ans, seul un quart s'est dit prêt à embaucher des candidats de plus de 55 ans. C'est moins de la moitié du taux relevé chez leurs collègues plus âgés. Une autre enquête, menée auprès de 312 recruteurs en Allemagne, confirme que la profession compte beaucoup de jeunes: deux sur trois se trouvent dans le premier tiers de leur carrière et un sur quatre a moins de 30 ans.



Dalia Goldberger, spécialiste du marché de l'emploi chez CARERO: «On pense qu'il faut trouver des gens avec qui passer de bons moments.»
Erna Drion

Les spécialistes de la recherche d'emploi parlent d'un rajeunissement des équipes RH: pour réduire leurs coûts, les entreprises confient souvent la sélection du personnel à des débutants. Corina Zingg, qui forme des animateurs d'ateliers de recherche d'emploi, confirme le phénomène en Suisse: «Beaucoup de collaborateurs des RH sont jeunes et, à leurs yeux, les candidats de plus de 50 ans paraissent vieux.» Quand la formation et l'expérience font défaut,

on se fie vite à son intuition.

Dalia Goldberger, 29 ans, connaît ce mécanisme pour l'avoir elle-même vécu. Cette Zurichoise est responsable du développement commercial de CARERO, une plateforme qui aide, contre rémunération, les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus à postuler. Selon elle, le problème ne touche pas seulement les jeunes recruteurs, mais aussi les jeunes responsables hiérarchiques qui participent aux décisions d'embauche. Quand on engage ses premiers collaborateurs, on cherche avant tout des gens avec qui le courant passe, explique-t-elle: «On pense qu'il faut trouver des gens avec qui on est sur la même longueur d'onde et avec qui passer de bons moments.»

Dalia Goldberger reconnaît avoir eu les mêmes réflexes. Lors de ses premiers recrutements, elle s'est surtout fiée à la sympathie que lui inspiraient les candidats et candidates. Ce n'est que plus tard qu'elle a compris qu'on n'avait pas seulement besoin de gens avec qui l'on s'entend bien, mais aussi de personnes qui nous contredisent. Qui savent dire non. Qui nous «remettent en question», selon ses mots. S'y ajoute la peur de la concurrence: «Je crois qu'il y a aussi une grande peur de se faire prendre sa place», confie-t-elle. Sans oublier les préjugés des jeunes envers leurs aînés. Elle les énumère: «trop chers, dépassés sur le plan technologique, souvent désespérés.»

Edgar Spieler en connaît les conséquences. Directeur chargé du secteur public et de l'innovation chez Alixio Group Suisse, il accompagne vers un nouvel emploi des personnes qui ont perdu le leur. «Une équipe de recrutement doit être diversifiée», réclame-t-il. Quand la présélection est surtout confiée à de jeunes recruteurs, les biais inconscients se renforcent, critique-t-il. Les logiciels qui trient automatiquement les dossiers présenteraient eux aussi des risques pour les plus âgés. Résultat: des candidats et candidates expérimentés sont écartés avant même que le service concerné ait pu évaluer leur potentiel.

HR Swiss: «Nous avons tous des biais»

Jessica Silberman Dunant, présidente de l'association professionnelle HR Swiss ↗, juge peu pertinent de rendre les jeunes recruteurs globalement responsables de la discrimination envers leurs aînés. L'ancienne responsable des ressources humaines de l'aéroport de Genève ne nie pas le rôle des préjugés dans la sélection du personnel. «Nous avons tous des biais.» Mais ces préjugés ne sont ni propres aux jeunes recruteurs ni dirigés uniquement contre les candidats plus âgés, souligne-t-elle. Les jeunes demandeurs d'emploi et les femmes sont aussi concernés.



«Ce n'est pas parce que les professionnels des RH sont jeunes qu'ils ne sont pas bien formés», souligne Jessica Silberman Dunant, présidente de l'association professionnelle HR Swiss.
DR

Jessica Silberman Dunant réfute catégoriquement l'idée que les jeunes professionnels des RH n'ont pas les qualifications nécessaires. «Ce n'est pas parce qu'ils sont jeunes qu'ils ne sont pas bien formés. Ils ont un peu moins d'expérience. Mais c'est le cas pour

tous les postes destinés aux débutants dans une entreprise.» Bien au contraire: «S'il y a quelqu'un dans une entreprise qui connaît les biais et qui a été formé à les éviter, c'est généralement le personnel des RH.»

Elle se montre par ailleurs ouverte aux critères d'âge dans les offres d'emploi. Certes, ces critères ne seraient «pas très élégants». Mais annoncer clairement la couleur ferait gagner du temps à tout le monde, selon elle. La présidente de l'association défend ainsi une pratique qui peut exclure ouvertement certains candidats en raison de leur âge. Elle invoque la diversité au sein des équipes: quand les jeunes manquent, on cherche expressément une personne plus jeune, et inversement.

Une minute par CV

Professionnels des RH et spécialistes du marché du travail s'accordent au moins sur un point: l'afflux de candidatures n'améliore pas la sélection. Deux tiers des demandeurs d'emploi ont déjà utilisé l'intelligence artificielle pour chercher un poste, selon une enquête de l'observatoire du marché du travail AMOSA ↗, menée auprès de près de 6000 personnes. En mai dernier, les plateformes jobs.ch et JobUp ont reçu près de 50% de candidatures supplémentaires par annonce par rapport à l'année précédente. Pour de nombreux postes publiés, les entreprises reçoivent plusieurs centaines de dossiers, indique Jessica Silberman Dunant. Et un peu plus d'un tiers des recruteurs consacrent au maximum une minute au premier examen d'un CV, selon une enquête du site d'emploi Indeed en Allemagne. Quand on trie dans l'urgence, on se fie à des schémas tout faits. Et peu de critères d'exclusion sont aussi commodes que l'âge.

Pour Dalia Goldberger, le problème est toutefois plus profond. Son travail chez CARERO lui a montré à quel point les préjugés envers les travailleurs plus âgés sont tenaces. Un outil développé par la plateforme révèle combien les débouchés sont limités pour eux. Ce robot d'exploration passe au crible toutes les offres d'emploi en Suisse à la recherche de plus de 300 indices montrant qu'un em-

ployeur s'adresse aussi aux plus de 50 ans, par exemple une mention indiquant que leurs candidatures sont les bienvenues. Selon le décompte de CARERO, sur environ 241'000 postes proposés, 1950 comportent un tel indice, soit moins de 1%. Le robot en trouve souvent là où la pénurie de personnel qualifié est la plus forte: dans la santé ou la direction de travaux, par exemple.

La Suisse peut pourtant difficilement se permettre de gaspiller cette expérience. Depuis des années, les entreprises se plaignent de la pénurie de personnel qualifié, tandis que les baby-boomers partent à la retraite ↗. Aujourd'hui, un tiers des personnes en emploi ont plus de 50 ans. Mais à cet âge, les personnes qui perdent leur poste en cherchent un nouveau pendant 7,3 mois en moyenne, soit plus de deux fois plus longtemps que les moins de 30 ans.

Beaucoup de discours, peu de moyens financiers

Ses échanges avec les responsables de la diversité et de l'inclusion ont été particulièrement décevants, raconte Dalia Goldberger. Les budgets manquent souvent pour les programmes destinés aux plus âgés. «On aime en parler, mais on ne fait pas grand-chose», constate-t-elle. Et les patrons, dans tout cela? Souvent eux-mêmes plus âgés, ils vantent pourtant les mérites de la jeunesse, relève-t-elle. Et laissent aux débutants des RH le soin de choisir les candidats.

Mais celles et ceux qui écartent aujourd'hui les candidatures des autres pourraient à leur tour être écartés demain. Maurus T., un lecteur, estime en tout cas dans un commentaire qu'à 50 ans au plus tard, les responsables du recrutement comprendront «qu'ils ont contribué à bâtir un système dans lequel ils n'ont eux-mêmes plus aucune chance».

Traduit de l'allemand par Olivia Beuchat.

NEWSLETTER

«L'actualité en bref, le soir»

Chaque soir, retrouvez notre sélection de ce qui fait l'actualité dans votre canton, en Suisse et dans le monde.
Autres newsletters

Inscrit

Michael Marti est journaliste à la SonntagsZeitung et au Tages-Anzeiger et écrit principalement sur des sujets sociopolitiques. De 2013 à 2022, il a été membre de la rédaction en chef de Tamedia, et de 2013 à 2018, directeur du secteur numérique chez Tamedia. Germaniste et historien de formation, il est lauréat du prix zurichois du journalisme. Plus d'infos
𝕏 @michaelmarti

Vous avez trouvé une erreur? Merci de nous la signaler.

20 commentaires