



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
du travail**

Référentiel de formation pour prévenir les discriminations dans l'emploi

Mai 2025

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. LES OBJECTIFS DE LA FORMATION ET LES ACTEURS CONCERNES (EMPLOYEURS ET ORGANISMES DE FORMATION)	4
1.1 Les objectifs de la formation	4
1.2 Qui peut être concerné par la formation ?	4
1.3 Les prérequis pour dispenser et animer la formation	5
2. AXES PEDAGOGIQUES ET CONTENU DE LA FORMATION	6
2.1 Les objectifs pédagogiques que doit contenir la formation	6
2.2 Les compétences que la formation doit permettre d'acquérir – bonnes pratiques et recommandations	7
3. LA METHODE ET LA MISE EN ŒUVRE PRATIQUE DES FORMATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE	8
3.1 Méthode (articulation entre théorie et pratique)	8
3.2 Mise en œuvre de la formation	8
4. L'ÉVALUATION DE LA FORMATION	11
ANNEXES	12
Annexe 1 - « Outils pour agir contre les discriminations dans l'emploi »	12
Annexe 2 - « Le cadre juridique de la lutte contre les discriminations »	13
Annexe 3 - « Les situations générant des risques de discriminations »	21

Introduction

La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté est venue renforcer le cadre juridique en matière de lutte contre les discriminations au travail en créant, à l'article L. 1131-2 du code du travail, **une obligation de formation à la charge des entreprises d'au moins 300 salariés et de toutes celles, quel que soit leur effectif, spécialisées dans le recrutement.**

Si la loi a posé le principe d'une obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche, elle n'a pas précisé quel devait en être le contenu et les modalités de mise en œuvre dans les entreprises concernées. Ce référentiel a pour objectif de permettre aux entreprises d'au moins 300 salariés de mettre en conformité leurs obligations de formation avec l'obligation de formation en matière de lutte contre les discriminations. Au-delà de l'obligation légale, il est également recommandé que l'ensemble du personnel des entreprises soit formé (RH, managers, représentants du personnel, salariés). Par ailleurs, si ce référentiel vise l'étape du recrutement, il est également adapté à toute la carrière du salarié.

L'emploi reste le secteur de la vie sociale où les discriminations en raison de l'origine apparaissent les plus aiguës, que ce soit dans l'accès à l'emploi ou au cours de la carrière¹. **Près de la moitié des discriminations déclarées en raison de l'origine ou de la couleur de peau se produisent dans la sphère professionnelle**, ce que corroborent les saisines reçues par le Défenseur des droits. En effet, parmi l'ensemble des saisines reçues en 2024 par le Défenseur des droits pour discrimination à raison de l'origine, l'emploi est le premier domaine invoqué, avec 36 % des saisines reçues relevant de l'emploi privé et 18 % de l'emploi public. Si le critère de discrimination de l'origine est spécifiquement mentionné dans ce référentiel, l'ensemble des 26 critères de discriminations interdits par la loi sont également à prendre en compte.

Or, les comportements discriminatoires ou discriminants sont interdits par la loi (article L. 1132-1 du code du travail et article 225-1 du code pénal) et sont sanctionnés par les juridictions. En effet, la discrimination est non seulement interdite en matière civile par le code du travail et la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 mais elle constitue aussi une infraction délictuelle sanctionnée par le code pénal (article 225-2 du code pénal). Par ailleurs, la directive (UE) 2023/970 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit qui devrait être transposée en droit français en juin 2026 prévoit de nouvelles obligations en matière de transparence des rémunérations à l'embauche.

Il est possible de discriminer sans le vouloir, sans le savoir, seul ou de manière collective. Mieux protéger et accompagner les salariés et les entreprises face aux situations de racisme, d'antisémitisme et de discriminations liées à l'origine constitue une mesure phare du plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine (PRADO) 2023-2026 dont l'un des objectifs prévoit de « *Mieux former les responsables du recrutement dans les entreprises* ».

¹ Remarque : la protection contre les discriminations au recrutement vise, outre les candidats à un emploi, les candidats à un stage dans l'entreprise

Cet objectif comprend la publication d'un référentiel de formation à la lutte contre les discriminations en vue de renforcer l'application de la loi du 27 janvier 2017. Le présent référentiel regroupe un ensemble de recommandations et de bonnes pratiques. La réalisation de ce document répond à un enjeu sociétal et politique majeur : celui de la prévention et de la lutte contre les discriminations au travail.

La rédaction de ce référentiel de formation, coordonnée par la Direction générale du travail, est le fruit de la collaboration des partenaires sociaux, d'associations (l'AFMD, Association française des managers de la diversité, et l'ANDRH, Association nationale des directeurs de ressources humaines), de partenaires institutionnels (Défenseur des droits, Dilcrah, Dares et DGEFP) et d'organismes de formation, sollicités sur ce sujet et réunis à l'occasion de plusieurs groupes de travail.

1. Les objectifs de la formation et les acteurs concernés (employeurs et organismes de formation)

1.1 Les objectifs de la formation

La formation à la non-discrimination doit rappeler aux participants le cadre juridique et les sanctions encourues, les différents outils à disposition et proposer d'éveiller les participants aux enjeux stratégiques de la non-discrimination au recrutement, de décrypter le coût des discriminations pour l'entreprise, sous le prisme des risques (judiciaires, réputationnels, humains et économiques), par des méthodes pédagogiques appropriées. La formation doit permettre aux entreprises d'identifier en amont les situations potentiellement discriminatoires et les processus qui y conduisent, permettre aux entreprises d'engager des actions correctives, de mettre en place des processus de recrutement non discriminatoires et d'interroger les pratiques au-delà de l'embauche à savoir en cours de carrière. La formation peut également permettre de réinterroger les pratiques de recrutement pour garantir une plus grande sécurité juridique et pour améliorer les performances de l'entreprise.

La formation devra permettre d'identifier les situations potentiellement discriminatoires dans les processus d'embauche et de présenter des outils-phares limitant le risque de discrimination au recrutement (recrutement par méthode des compétences, mises en situation, recrutement post-stage ou post-alternance, etc.). Selon les modalités choisies, il peut être nécessaire de contextualiser la formation avec des éléments propres à l'entreprise : politique de recrutement en place, projets professionnels en cours, processus interne dédié, personne de référence.

1.2 Qui peut être concerné par la formation ?

Ce référentiel s'adresse, d'une part, aux employeurs d'entreprises d'au moins 300 salariés qui ont pour obligation de délivrer cette formation à l'ensemble des personnes en charge du processus de recrutement et, d'autre part, aux entreprises, sans condition d'effectif qui sont spécialisées dans le recrutement (article L.1131-2 du code du travail).

Bien que cette formation ne soit pas obligatoire pour les entreprises de moins de 300 salariés, ce référentiel pourra être utilisé par les employeurs désireux de davantage s'engager dans une démarche de

prévention et de correction des discriminations. Les représentants des instances représentatives du personnel et les délégués syndicaux pourront également s'en emparer. Enfin, ce référentiel s'adresse aussi aux organismes de formation qui délivreront cette formation.

Sur la base de ce référentiel, un cahier des charges pourra être élaboré entre l'entreprise et l'organisme de formation.

Le processus de recrutement fait généralement référence à plusieurs étapes auxquelles participent une ou plusieurs personnes dont les profils et les qualifications peuvent varier : dirigeants, personnel des ressources humaines, managers, voire consultants, psychologues, communicants et programmeurs, selon les méthodes utilisées.

S'il n'existe pas de processus de recrutement standardisé, commun à toutes les organisations, il reste possible de recenser des méthodes communément employées. Chacune présente des intérêts et des limites pouvant conduire à discriminer des candidats ou, a minima, à des biais décisionnels. Classiquement, chaque étape agit comme un filtre à l'issue duquel des candidats sont écartés.

C'est pourquoi il est important que tout acteur amené à prendre une décision, à évaluer et/ou à donner son avis sur l'une des étapes du processus de recrutement mis en œuvre dans l'organisation soit formé.

1.3 Les prérequis pour dispenser et animer la formation

Un socle de connaissances en ressources humaines et en droit du travail est indispensable pour pouvoir délivrer cette formation. Au-delà de ces compétences, il est indispensable que les formateurs aient une connaissance solide en matière de lutte contre les discriminations dans l'emploi. En complément de ce socle de base, des notions en matière de droit de la non-discrimination et la connaissance de la jurisprudence dans ce domaine seront valorisées mais pas exigées.

2. Axes pédagogiques et contenu de la formation

2.1 Les objectifs pédagogiques que doit contenir la formation

La formation doit permettre au public formé de :

- **Comprendre les notions de préjugés, de stéréotypes et sensibiliser aux enjeux éthiques et stratégiques de la non-discrimination au travail, dans l'accès à l'emploi et au cours de la carrière du salarié,**
 - Questionner ses propres stéréotypes (par exemple en faisant passer un test d'association implicite) ;
 - Expliciter le lien entre préjugés, stéréotypes, racisme, antisémitisme, xénophobie et discriminations ;
 - Expliquer ce qu'est le harcèlement et ses différentes déclinaisons (harcèlement individuel, harcèlement d'ambiance, harcèlement institutionnel) ;
 - Décrypter le coût des discriminations pour l'entreprise, sous le prisme des risques (judiciaires, réputationnels, humains, sociaux et économiques) ;
 - Présenter les incidences que les discriminations peuvent avoir sur les victimes et notamment sur leur santé.

- **Poser le cadre juridique et conceptuel de la discrimination - voir Annexe n°2 « Le cadre juridique de la lutte contre les discriminations »,**
 - Savoir identifier une discrimination (définition, critères, domaines, formes dont harcèlement etc.) ;
 - Expliciter les différences entre inégalités, iniquité, discriminations ;
 - Connaître ses droits, obligations et responsabilités ;
 - Connaître les sanctions en cas de non-respect de l'interdiction de discrimination.

- **Séquencer le champ du recrutement (process, interlocuteurs - voir Annexe n°3 « Les situations générant des risques de discrimination »),**
 - Identifier les étapes-clés d'un processus de recrutement ;
 - Cerner les biais et habitudes qui peuvent entraver l'objectivité d'un processus de recrutement et provoquer des discriminations ;
 - Identifier les pratiques et situations potentiellement discriminatoires ;
 - Ouvrir sur les pratiques de management inclusif via des études de cas ou des outils interactifs visant à engager pleinement les participants (notamment par des simulations d'entretiens avec des managers devant être formés sur le sujet).

- **Transmettre des outils visant à prévenir les discriminations et éclairer sur les personnes ressources,**
 - Des outils visant à objectiver les discriminations ;
 - Des outils favorisant la transparence sur les discriminations ;
 - Des outils permettant la traçabilité des discriminations ;
 - Identifier les différentes personnes ressources (Défenseur des droits, représentants syndicaux, élus du comité social et économique, inspection du travail) et les dispositifs d'assistance (lignes d'écoute, par exemple)

2.2 Les compétences que la formation doit permettre d'acquérir – bonnes pratiques et recommandations

Le paragraphe ci-dessous présente une liste non exhaustive de bonnes pratiques pouvant être mises en œuvre dans le cadre de la formation.

- Prendre conscience de l'existence de biais cognitifs et comprendre la nécessité d'objectiver les processus et les critères de recrutement ;
- Dans la phase de rédaction de la fiche de poste, définir des critères de sélection objectifs et non discriminatoires : préciser non pas un profil type mais une définition des compétences nécessaires ;
- S'assurer qu'aucun des 26 critères de discrimination prohibés par la loi ne figure dans la fiche de poste ;
- S'assurer d'appliquer les mêmes critères à l'ensemble des candidates et candidats tout au long du recrutement ;
- Viser une diffusion large de la fiche de poste ;
- Éviter toute mesure spécifique destinée à conférer un traitement préférentiel à certains groupes d'individus (défavorisés ou non) ;
- Prendre conscience des risques de discrimination au moment des sélections de candidatures (anonymiser les candidatures, mettre en place des grilles d'évaluation des compétences, etc.) ;
- Savoir mener un entretien en évitant toute question discriminatoire : chaque information sollicitée ou chaque question posée doit avoir pour finalité de vérifier la compatibilité du profil et des compétences de la personne reçue avec le poste proposé et les conditions de travail ;
- Embaucher sans discriminer en veillant à ce que les conditions d'embauche (rémunération, nature et durée du contrat) ne soient pas déterminées en fonction de motifs discriminatoires liés à la personne choisie ;
- S'emparer des outils et dispositifs existants pour lutter contre les discriminations : audit interne, auto-testing, baromètre social.

3. La méthode et la mise en œuvre pratique des formations au sein de l'entreprise

3.1 Méthode (articulation entre théorie et pratique)

La méthode pédagogique préconisée invite à articuler :

- Un **cadre théorique** (rappel du cadre juridique, de notions de sociologie, économie et management) et des mises en pratique, au travers d'études de cas crédibles (il est essentiel d'éviter les caricatures) et contextualisées (selon le profil des apprenants, la taille, la typologie et la culture de l'entreprise et son secteur d'activité) ;
- Un **retour d'expériences** et de **bonnes pratiques** ;
- L'**illustration de situations à risque de discrimination** au plan du recrutement et au cours de la carrière du salarié (mises en situation, jeux de rôle pédagogiques) ;
- La **présentation de modes opératoires** et d'outils opérationnels à même de prévenir les discriminations dans le recrutement et de promouvoir la diversité des talents.

La méthode pédagogique mobilisée doit permettre de s'approprier les enjeux, d'évaluer ses pratiques et de prendre conscience de ses propres préjugés pour pouvoir mieux s'en distancier et d'acquérir un mode opératoire non-discriminant.

3.2 Mise en œuvre de la formation

Le déploiement complet d'une démarche de formation à la non-discrimination implique le soutien de la direction pour s'assurer que certaines contraintes (agenda, indisponibilité lors des sessions de formation, désintérêt pour le sujet, etc.) n'y fassent pas obstacle.

Le déploiement de cette formation obligatoire soulève des enjeux financiers, de déploiement et de suivi. Plusieurs formats peuvent être envisagés pour l'organisation de cette formation : chacun présente des avantages et limites présentés ci-dessous.

	Avantages	Inconvénients
Formation en présentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'échanges avec le formateur et d'adaptation aux questions des apprenants, possibilité d'argumenter de l'intérêt de la démarche et de lever des doutes ; • Rencontre entre apprenants, permettant d'échanger autour des pratiques réellement à l'œuvre dans l'organisation, voire l'harmonisation des programmes d'action et la mise en cohérence des pratiques mais également la confrontation des représentations utile à la déconstruction des stéréotypes ; • Contextualisation possible de la formation (selon le profil des apprenants et le type d'entreprise) et possibilité d'intégrer des mises en situation ; • Durée souvent supérieure aux autres méthodes de formation (ex. : de 4 heures à deux jours) ; • Coût inférieur à certaines formations à distance lorsqu'il s'agit de former de petits effectifs ou des entreprises mono-sites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'organiser (et financer) une formation à chaque prise de fonction d'une personne impliquée ; • L'organisation des formations peut nécessiter des déplacements et aménagements horaires ; • Lorsque la formation est assurée par des personnes en interne, celle-ci ne disposent pas nécessairement des compétences pédagogiques nécessaires ou d'une maîtrise de la problématique de la non-discrimination suffisante.
Formation à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Facilités de déploiement : les personnes peuvent se former sans contraintes horaires ou de déplacement ; • Coût fixe, le coût du maintien en ligne de la formation étant souvent faible ; • Possibilité offerte de former les personnes arrivant sur leur poste sans surcoût, tant que la formation reste en ligne. • Rapidité de déploiement dans les entreprises de taille importante ou à réseaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de création important : plusieurs milliers d'euros pour un seul module ; • Temps court : rarement plus d'une heure par module pour éviter que les personnes ne décrochent ; • Nécessité d'une veille et de mises à jour pour assurer l'actualisation de la formation ; • Pas de confrontation des questionnements entre les participants.
Formation par la pratique de l'expérience acquise	<ul style="list-style-type: none"> • Facilités de déploiement : les personnes peuvent se former sans contraintes horaires ou de déplacement ; • Peu coûteux en ce qui concerne la formation théorique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentielle difficulté pour trouver des situations concrètes pour la mise en pratique

Les modalités de mise en œuvre de la formation n'obéissent pas à une règle unique et peuvent s'adapter au public à former, aussi bien en termes de temps de formation que de format de celle-ci. Il est possible de mixer les modalités en présentiel, en distanciel et en e-learning. Cependant, la seule modalité d'e-learning ne saurait être suffisante, celle-ci doit nécessairement être couplée avec une session impliquant un échange avec un formateur (présentiel ou distanciel). Il est recommandé d'envisager qu'au moins un des modules ou l'une des parties de la formation s'effectuent en présentiel.

Une formation d'une durée minimale d'une journée et/ou de sept heures est préconisée. Cependant, il est tout à fait possible de découper la formation en plusieurs modules et de s'engager dans une logique de parcours de formation qui s'étale sur plusieurs sessions. Laisser un certain temps s'écouler entre deux

sessions permet aux stagiaires de pouvoir réfléchir aux connaissances acquises et de pouvoir les mettre en application. Cette distance entre deux sessions permet ainsi de bénéficier du retour d'expérience des stagiaires lors des sessions suivantes.

Par ailleurs, si un tronc commun d'éléments incontournables reprenant les quatre volets pédagogiques évoqués ci-avant est requis, des actions de sensibilisation pourront venir s'ajouter à la formation quelles qu'en soient les modalités.

4. L'évaluation de la formation

L'évaluation du stagiaire à l'issue de la formation doit permettre de s'assurer que les connaissances ont bien été acquises. Elle doit être cadrée et permettre de valider les connaissances et compétences acquises et ne pas consister uniquement en un simple questionnaire de satisfaction.

Il n'y a pas d'obligation que cette formation soit certifiante. Cependant, le fait de passer par une formation certifiante permet au salarié de mobiliser son compte professionnel de formation et d'obtenir à l'issue de celle-ci un titre ou diplôme professionnel.

Annexes

Annexe 1 - « Outils pour agir contre les discriminations dans l'emploi »

→ Outils généraux

- [Lutter contre les discriminations : les recommandations transversales du défenseur des droits](#), Défenseur des droits, février 2024
- [Le test de discrimination, une méthodologie à respecter : fiche pratique à destination de victimes de discrimination](#), Défenseur des droits, avril 2020
- [Pour un recrutement sans discrimination](#), Défenseur des droits, juin 2019
- [Guide pratique : « Recruter avec des outils numériques sans discriminer »](#), Défenseur des droits, décembre 2015
- [Agir pour l'égalité dans l'emploi : les recommandations du Défenseur des droits aux grandes entreprises](#), Défenseur des droits, décembre 2015
- [Guide pour les PME, les TPE et l'artisanat : prévention des discriminations dans l'emploi](#), Défenseur des droits, février 2013
- [Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances : guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi](#), Commission nationale de l'informatique et des libertés, Défenseur des droits, mars 2012

→ Outils thématiques

- [Guide de sensibilisation des membres des comités sociaux et économiques d'entreprises à la prévention et à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine](#), juin 2024
- [Guide : Emploi des personnes en situation de handicap et aménagement raisonnable](#), Défenseur des droits, décembre 2017
- [Guide : Agir contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et l'identité de genre dans l'emploi](#), Défenseur des droits, mai 2017
- [Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine : un salaire égal pour un travail de valeur égale](#), Défenseur des droits, février 2013
- [Accès à l'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé](#), Défenseur des droits, 2012
- Outils de l'association « A compétences égales » : [Lutte contre les discriminations à l'embauche - À Compétence Égale](#)

Annexe 2 - « Le cadre juridique de la lutte contre les discriminations »

Prévenir les discriminations consiste à interdire les différences de traitement défavorables fondées sur des critères définis par la loi. En France, la législation de lutte contre les discriminations est imprégnée par le droit international et européen, notamment dans le domaine de l'emploi. La lutte contre les discriminations au travail est un axe majeur de la protection des travailleurs. La législation vise à promouvoir l'égalité tout en protégeant les travailleurs contre toute forme de discrimination ou de harcèlement discriminatoire, notamment lié à l'origine.

→ **Définitions et notions indispensables**

- La **discrimination** implique la réunion de trois éléments :
 - un traitement défavorable dans une situation comparable ;
 - sur la base d'un critère défini par la loi (origine, sexe, âge, handicap, etc.) ;
 - dans un domaine visé par la loi (accès à un emploi, un service, un logement, etc.).
- Le **stéréotype** est une image préconçue ou une représentation simplifiée d'un groupe d'individus qui repose sur une croyance collective sur les attributs physiques, moraux et/ou comportementaux censés caractériser ce ou ces individus, de façon positive ou négative, sans tenir compte des différences individuelles.
- Le **préjugé** est une opinion préconçue que l'on adopte à l'égard d'un individu, d'un groupe d'individus, de leur comportement, compétences ou mode de vie et qui consistent à les assigner à des catégories, sans fondement. Les préjugés, par rapport aux stéréotypes, impliquent une dimension affective et émotionnelle dont découle une attitude favorable ou défavorable envers une ou plusieurs personnes du seul fait de leur appartenance réelle ou supposée à un groupe particulier : « *Je fais plus confiance aux personnes blanches pour manager une équipe* », « *Je n'aime pas les personnes asiatiques parce que...* », etc. Le racisme est une idéologie fondée sur la croyance qu'il existe une hiérarchie entre les groupes humains, selon la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique. Par extension, il est une attitude d'hostilité systématique à l'égard d'une catégorie de personnes, déterminée selon son origine.
- L'**antisémitisme** est une attitude d'hostilité systématique envers les juifs, les personnes perçues comme telles ou leur religion.
- La **haine anti-musulmans** est une attitude d'hostilité systématique envers les musulmans, les personnes perçues comme telles ou envers l'islam.
- La **xénophobie** est un comportement d'hostilité systématique manifestée à l'égard des étrangers (c'est-à-dire d'une nationalité autre que la sienne) et/ou des personnes perçues comme telles.
- La **discrimination raciale** désigne toute discrimination, exclusion, restriction ou préférence fondée sur la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique.
- Le **harcèlement moral** se traduit par des agissements répétés qui entraînent « *une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité ou d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». Il est prohibé par les articles L. 1152-1 du code du travail et 222-33-2 du code pénal. Le harcèlement est considéré comme discriminatoire lorsqu'il repose sur un des critères de discrimination prohibés par la loi.
- Le **harcèlement d'ambiance** est constaté lorsqu'un environnement hostile, dégradant, humiliant et offensant, et qui a pour conséquence une dégradation des conditions de travail et une altération de l'état de santé porte atteinte à la dignité d'un(e) salarié(e). Fondé sur le sexe de la victime, le harcèlement moral se traduit par des provocations et blagues obscènes ou vulgaires devenant insupportables pour la victime.
- Le **harcèlement sexuel** vise l'ensemble des comportements à connotation sexuelle ayant pour effet ou pour objet de porter atteinte à la dignité d'une personne.
- Le **harcèlement moral institutionnel** comprend les agissements visant à mettre en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel.

Telle que définie par la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, il existe deux types de discriminations :

- La **discrimination directe** : il s'agit de la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable (par exemple : refuser un entretien d'embauche en raison d'un nom à consonance étrangère). Elle peut être consciente et volontaire, mais aussi non intentionnelle lorsque les préjugés inconscients sont mobilisés.

- La **discrimination indirecte** : il s'agit d'une disposition, d'une pratique, d'un critère, d'une mesure, d'une politique en apparence neutre qui, en réalité, c'est-à-dire dans ses effets, désavantage particulièrement les membres d'un groupe protégé, caractérisé par un critère prohibé (par exemple : une offre d'emploi exigeant un cursus d'études en France peut être discriminatoire car elle écarte de facto les candidats ayant étudié à l'étranger).

Le **harcèlement discriminatoire** qualifie tout agissement lié à un motif prohibé de discrimination, subi par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

L'**injonction à discriminer**, qui consiste pour une personne à enjoindre à une autre personne de discriminer, est aussi considérée par la loi comme une discrimination (art. 1 al. 3-2° de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008). Il peut par exemple s'agir d'une agence de recrutement à laquelle un employeur donnerait des consignes discriminatoires de sélection. L'employeur engage alors sa responsabilité.

Préalable essentiel pour libérer la parole, la protection des salariés, qui ont relaté ou témoigné de bonne foi de faits de discrimination ou de harcèlement, contre toute mesure de représailles, est prévue par la loi. Cette interdiction des mesures de rétorsion vise les décisions qui pourraient être prises notamment en matière de recrutement, de formation, de notation, de discipline, de promotion, d'affectation et de mutation à la suite du signalement du salarié.

Le code du travail prévoit, à l'article L.1132-1, à ce jour **26 motifs de discrimination** sur le fondement desquels toute différence de traitement est interdite.

S'agissant précisément des discriminations liées à l'origine, ces critères peuvent par exemple être :

- L'origine ;
- L'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race ;
- Le nom de famille ;
- La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français ;
- Le lieu de résidence ou de domiciliation bancaire ;
- L'apparence physique (comme la façon de se coiffer les cheveux) ;
- Les caractéristiques génétiques.

A noter que les critères les plus fréquents de discrimination à l'embauche sont :

- L'origine ;
- L'âge ;
- Le handicap ;
- La situation de famille.

La compréhension et l'appropriation de ces notions participent de la réflexion préalable à la mise en place de toute politique ou action visant tant à prévenir les discriminations au motif de l'origine des personnes qu'à construire un contexte « inclusif ».

Bien que le terme « origine » puisse s'utiliser au singulier comme au pluriel, le choix a été fait de recourir systématiquement au singulier, afin de respecter la formulation employée dans les textes légaux.

➔ **Les dispositifs d'écoute et de signalement ou comment prévenir les discriminations**

Les représentants du personnel et l'inspection du travail sont impliqués dans les dispositifs de prévention des discriminations. Ceux-ci passent notamment par l'information des salariés et par le contrôle des pratiques de l'entreprise. Autrement dit, l'employeur doit examiner, le cas échéant en association avec d'autres acteurs, si ses pratiques peuvent s'avérer discriminatoires.

Le rôle du conseil social et économique :

Entreprise d'au moins 11 salariés. — Le CSE a compétence pour veiller à l'application du Code du travail par l'employeur (C. trav., art. L. 2312-5). À ce titre, chaque membre du CSE a la possibilité d'exercer un droit d'alerte lorsqu'il constate l'existence d'une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, pouvant notamment résulter de toute mesure discriminatoire.

Entreprise d'au moins 50 salariés. — Dans le cadre de ses attributions de santé et sécurité, le CSE contribue notamment à faciliter l'accès des femmes à tous les emplois, à la résolution des problèmes liés à la maternité, à l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois au cours de leur vie professionnelle (C. trav., art. L. 2312-9).

Le CSE est également informé et consulté sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

Le rôle de l'inspection du travail :

Au titre de sa compétence générale qui est de veiller à l'application du Code du travail, l'agent de contrôle de l'inspection du travail s'assure du respect des dispositions relatives à la non-discrimination (C. trav., art. L. 8112-1). Il constate également les infractions consistant en un refus d'embauche ou de stage, une sanction ou un licenciement pour un motif discriminatoire (C. trav., art. L. 8112-2).

Dans le cadre de sa mission de lutte contre les discriminations, l'agent de contrôle de l'inspection du travail peut mettre en œuvre ses pouvoirs habituels d'enquête, tels que déplacements dans l'entreprise ou auditions de témoins, en dehors de la présence de l'employeur ou de son représentant. En outre, il dispose de pouvoirs élargis, pouvant se faire communiquer tout élément susceptible de mettre en évidence une discrimination. Il peut s'agir notamment des dossiers de candidatures (CV, comptes rendus d'entretien, résultats de tests d'embauche, rapports de cabinet de recrutement), des dossiers individuels des salariés, des fiches de notation ou d'appréciation, des éventuels fichiers informatiques portant des informations sur les salariés ou des demandes de formation.

Les autres moyens de prévention des discriminations :

L'employeur peut mettre en place des dispositifs d'écoute et de recueil du signalement. Qu'ils soient internalisés, externalisés ou mutualisés ceux-ci doivent être facilement accessibles, impartiaux et les membres doivent être formés.

La pratique du testing (ou « test de discrimination »), destinée à prouver l'existence d'une discrimination, a été validée (L. no 2006-396, 31 mars 2006, art. 45, JO 2 avr.). Une discrimination à l'embauche peut ainsi être établie en fonction des réponses apportées par l'employeur à des curriculum vitae fictifs, similaires mais appartenant à des candidats de sexe, d'origine ou d'âge différents par exemple (C. pén., art. 225-3-1).

La [Plateforme AntiDiscriminations.fr - Agir contre les discriminations](https://www.plateforme-antidiscriminations.fr) ; et le dispositif d'appel 3928.

➔ **Les voies de recours et les sanctions encourues**

L'auteur d'une discrimination dans un cadre professionnel encourt des sanctions sur les plans disciplinaire, civil et/ou pénal. La responsabilité civile ou pénale de l'employeur peut également être recherchée.

La formation devra permettre de faire comprendre les enjeux liés aux différentes voies de recours et notamment insister sur :

- L'aménagement de la charge de la preuve devant les juridictions autres que pénales ;
- La preuve par « testing » ;
- Les modalités d'exercice d'un recours collectif.

La preuve de la discrimination

Aménagement de la charge de la preuve : devant les juridictions civiles, et notamment devant le conseil de prud'hommes, la victime doit uniquement présenter au juge des éléments de fait qui permettent de présumer l'existence de la discrimination. L'absence d'intention de discriminer ne suffit pas à écarter la présomption de discrimination : il appartient à l'employeur de démontrer que la décision en cause est justifiée par des éléments objectifs, proportionnés et nécessaires, étrangers à toute discrimination.

Ces éléments pourront plus facilement être rapportés lorsque l'entreprise a mis en place des procédures RH, notamment en matière de recrutement, fondées sur les principes d'objectivité, de transparence et de traçabilité. Selon les modalités de recrutement utilisées par l'entreprise, une attention particulière pourra être portée sur les opérations de recrutement via les outils numériques.

La formation devra également faire connaître les outils à disposition au sein de l'entreprise, en particulier souligner le rôle des instances représentatives du personnel, les mécanismes d'alerte dans l'entreprise et les exigences auxquels ils sont soumis, notamment la jurisprudence relative à l'étendue de l'obligation de sécurité de l'employeur. Devront aussi être évoqués le recours au défenseur des droits et à l'inspection du travail.

Les actions en justice et les recours non-contentieux

Le salarié qui s'estime victime d'une discrimination peut soit agir en justice, soit user d'une des voies non contentieuses existantes. D'autres personnes sont habilitées à agir (syndicats, associations), notamment dans le cadre de l'action de groupe. En outre, un aménagement de la preuve de la discrimination au civil facilite la démarche du demandeur. Autrement dit, le législateur a instauré tout un arsenal de mesures destinées à lutter efficacement contre les discriminations.

Les voies non-contentieuses :

Avant d'agir en justice, le salarié peut signaler les agissements qui constituent selon lui d'une discrimination à un membre du CSE ainsi qu'à un service d'accueil téléphonique ou encore au Défenseur des droits.

Procédure d'alerte. — Le CSE dispose de plusieurs droits d'alerte pour exercer ses missions. Il peut dénoncer toute discrimination ([Cass. soc., 9 sept. 2020, n° 18-24.861](#)) en exerçant son droit d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles. L'exercice de ce droit d'alerte concerne toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, dans lesquelles un CSE a été mis en place. L'atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise « peut, notamment, résulter de faits de harcèlement sexuel, ou moral, ou de toute mesure discriminatoire en matière d'embauche, de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de classification, de qualification, de promotion professionnelle, de mutation, de renouvellement de contrat, de sanction ou de licenciement » (C. trav., art. L. 2312-59). Si un élu au CSE constate, notamment par l'intermédiaire d'un travailleur, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes notamment dans le cas d'une atteinte aux droits dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur.

Service d'accueil téléphonique. — Un service d'accueil téléphonique gratuit (09 69 39 00 00) a été créé par l'État. Il répond aux demandes d'informations et de conseil sur les discriminations et sur les conditions de saisine du Défenseur des droits.

Le Défenseur des droits peut se saisir d'office ou être saisi par :

- le salarié s'estimant victime d'une discrimination ;
- une association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans ayant pour objet statutaire la lutte contre les discriminations, conjointement avec le salarié ou avec son accord (il convient donc d'informer le salarié et s'assurer de sa non-opposition à l'intervention) ;
- ou encore les ayants droit de celui-ci ([L. n° 2011-333, 29 mars 2011](#), JO 30 mars).

La saisine du Défenseur des droits est gratuite. Elle n'interrompt ni ne suspend, par elle-même, les délais de prescription des actions en matière civile, administrative ou pénale, ni ceux relatifs à l'exercice de recours administratifs ou contentieux. Le Défenseur des droits ne peut remettre en cause une décision juridictionnelle. Les juridictions civiles, administratives et pénales peuvent, d'office ou à la demande des parties, l'inviter à présenter des observations écrites ou orales. Le Défenseur des droits peut lui-même demander à présenter des observations écrites ou à être entendu par ces juridictions ; dans ce cas, son audition est de droit. Sans préjudice de l'application du II de l'article 28, lorsqu'il apparaît au Défenseur des droits que les faits portés à sa connaissance sont constitutifs d'un crime ou d'un délit, il en informe le procureur de la République. Il lui fait savoir, le cas échéant, qu'une mission de médiation a été initiée en application de l'article 26. Le procureur de la République informe le Défenseur des droits des suites données à ses transmissions.

Une réclamation peut également être adressée à un député, un sénateur ou un représentant français au Parlement européen, qui la transmet au Défenseur des droits s'il l'estime nécessaire. Ce dernier apprécie si les faits signalés appellent une intervention de sa part. S'il décide de ne pas donner suite à une saisine, il doit indiquer les motifs de sa décision. S'il considère, au contraire, nécessaire une intervention de sa part, il assiste le salarié s'estimant victime d'une discrimination pour la constitution de son dossier et l'aide à identifier les procédures adaptées à son cas.

Pour mener à bien ses missions, le Défenseur des droits dispose d'un pouvoir d'investigation permettant de demander des explications, d'auditionner des personnes, de consulter des documents ou même dans certains cas de procéder à des vérifications sur place. Ces vérifications doivent en principe avoir lieu avec l'accord des personnes intéressées. Le responsable de locaux privés doit être préalablement informé de son droit d'opposition à la vérification sur place. Toutefois, lorsque l'urgence, la gravité des faits ou le risque de destruction ou de dissimulation de documents le justifie, la visite peut avoir lieu, sans information du responsable des locaux, sur autorisation préalable du juge des libertés et de la détention.

Le Défenseur des droits peut :

- faire toute recommandation de nature à garantir le respect des droits et libertés et régler les difficultés soulevées devant lui ;
- en l'absence de suite donnée à sa réclamation, enjoindre la personne mise en cause de prendre, dans un délai déterminé, les mesures nécessaires ;
- à défaut de suite donnée à son injonction, établir un rapport spécial susceptible d'être rendu public, avec, le cas échéant, la réponse de la personne mise en cause ;
- saisir l'autorité investie du pouvoir d'engager des poursuites disciplinaires ;
- saisir l'autorité publique de tutelle de l'entreprise au sein de laquelle il constate une discrimination ;

- procéder à la résolution amiable des différends portés à sa connaissance, par voie de médiation ;
- proposer la conclusion d'une transaction, sauf si les faits constitutifs d'une discrimination font déjà l'objet de poursuites pénales. L'amende transactionnelle ne peut excéder 3 000 euros pour une personne physique et 15 000 euros pour une personne morale. La transaction prévoit s'il y a lieu, l'indemnisation de la victime. La transaction doit être homologuée par le procureur de la République.

Le Défenseur des droits ne dispose pas d'un pouvoir de jugement, mais si les faits portés à sa connaissance lui semblent constitutifs d'un crime ou d'un délit, il en informe le procureur de la République. Il peut également être invité, par les juridictions civiles, pénales ou administratives saisies de faits relatifs à des discriminations, à présenter ses observations, d'office ou à la demande des parties, ou demander à être entendu par ces juridictions, cette audition étant alors de droit.

Les actions en justice :

Juridiction civile. — Lorsqu'au moins deux salariés ou candidats à un emploi dans la même entreprise s'estiment victimes d'une discrimination fondée sur un même motif et imputable à un même employeur, ils peuvent solliciter une organisation syndicale représentative ou une association afin que celles-ci exercent en leurs noms une action de groupe devant le tribunal judiciaire. Le tribunal territorialement compétent est celui du lieu où demeure le défendeur. Si le défendeur demeure à l'étranger ou n'a ni domicile, ni résidence connus, le tribunal judiciaire de Paris est compétent ([CPC, art. 849](#)).

L'action de groupe se définit au sens large comme l'action en justice pouvant être exercée lorsque plusieurs personnes, placées dans une situation similaire, subissent un dommage causé par une même personne, ayant pour cause commune un manquement de même nature à ses obligations légales ou contractuelles.

L'action de groupe a pour objet de faire reconnaître l'existence d'une discrimination directe ou indirecte, imputable à un même employeur, la faire cesser et, le cas échéant, engager la responsabilité de l'auteur du dommage afin d'obtenir la réparation des préjudices subis, soit depuis que l'action de groupe a été enclenchée, soit entièrement en cas de discrimination à l'embauche.

Juridiction prud'homale. — Le salarié ou le candidat à l'emploi dispose d'un recours devant le conseil de prud'hommes afin de faire annuler la décision fondée sur un motif discriminatoire et demander réparation du préjudice subi. Le conseil de prud'hommes est compétent y compris lorsque les faits se sont déroulés au cours d'une procédure de recrutement ([Cass. soc., 20 déc. 2006, n° 06-40.662](#) ; [Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 07-40.787](#)).

L'action en réparation du préjudice résultant d'une discrimination se prescrit par cinq ans à compter de la révélation de la discrimination ([C. trav., art. L. 1134-5](#)). Le salarié ne peut pas se voir opposer les délais de prescription plus courts, tel que celui de deux ans attaché aux actions liées à l'exécution du contrat de travail ([Cass. soc., 30 juin 2021, n° 19-14.543](#)) ou celui de 12 mois attaché aux actions portant sur la rupture du contrat de travail ([Cass. soc., 4 sept. 2024, n° 22-22.860](#)).

Si la discrimination a débuté pendant une période atteinte par la prescription, l'action en réparation du salarié victime peut malgré tout être jugée recevable si les agissements discriminatoires ont continué jusqu'à une période non prescrite ([Cass. soc., 31 mars 2021, n° 19-22.557](#) : discrimination syndicale s'étant poursuivie tout au long de la carrière du salarié, jusqu'à son départ en retraite ; voir aussi [Cass. soc., 20 mars 2024, n° 23-11.837](#)). L'action est en revanche irrecevable si les effets de la discrimination ont cessé avant le début de la période non prescrite ([Cass. soc., 27 janv. 2021, n° 19-20.501](#)).

Juridiction pénale. — Si un salarié ou un candidat à l'emploi estime avoir fait l'objet d'une discrimination, il peut également déposer une plainte auprès du procureur de la République, du commissariat de police ou de la gendarmerie afin que les agissements dont il a été victime soient pénalement sanctionnés. En effet, les discriminations constituent un délit réprimé par les [articles 225-1 et suivants du Code pénal](#). Le tribunal compétent est le tribunal correctionnel et le délai de prescription est de six ans ([CPP, art. 8](#)).

Les sanctions encourues

Sanctions civiles. — Toute disposition ou tout acte de nature discriminatoire pris à l'égard d'un salarié est nul ([C. trav., art. L. 1132-4](#)). En outre, le salarié victime d'une mesure discriminatoire peut solliciter des dommages et intérêts, dont le montant est apprécié souverainement par les juges du fond (voir ci-après).

La discrimination peut également être reconnue comme un manquement suffisamment grave, justifiant la résiliation judiciaire du contrat de travail aux torts de l'employeur ([Cass. soc., 23 mai 2013, n° 12-12.995](#)) ou la requalification d'une prise d'acte en rupture aux torts de l'employeur ([Cass. soc., 15 janv. 2020, n° 18-23.417](#)).

Sanctions pénales. — La violation des dispositions de [l'article L. 1132-1 du Code du travail](#) n'est pas pénalement sanctionnée par le Code du travail. Certaines discriminations spécifiques peuvent cependant faire l'objet d'une sanction pénale prévue par le Code du travail :

- les discriminations en raison du sexe ([C. trav., art. L. 1146-1](#)) ;
- les discriminations en raison de l'activité syndicale ([C. trav., art. L. 2146-2](#)).

Le Code pénal, quant à lui, sanctionne les discriminations consistant à :

- refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;
- subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation à un critère discriminatoire ;
- refuser d'accepter une personne en stage de formation professionnelle ou en stage en entreprise.

Ces discriminations sont sanctionnées, pour les personnes physiques, de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende ([C. pén., art. 225-2](#)) et, pour les personnes morales, d'une amende de 225 000 euros ([C. pén., art. 131-38](#) ; [C. pén., art. 225-4](#)).

Annexe 3 - « Les situations générant des risques de discriminations »

Chaque étape de recrutement représente un risque qu'il appartient d'identifier pour y apporter des réponses adéquates afin de mettre en place un processus de recrutement non-discriminatoire.

- **La définition du besoin de recrutement et la rédaction de la fiche de poste :**

Il s'agit d'une étape fondamentale. Elle a une incidence sur l'ensemble du processus de recrutement dans la mesure où l'on y détermine les critères de recrutement. Ceux-ci influent et impactent par la suite l'ensemble des autres étapes, par exemple à travers l'élaboration de grilles d'évaluation des candidatures, et de suivi du processus de recrutement, de tests et dispositifs de mise en situation. Ainsi, il importe de questionner les besoins réels du poste et de s'assurer que leur transcription (leur mise en mots) ne soit pas source de discriminations.

Par exemple, s'il est possible d'exiger un nombre d'années d'expérience minimum pour l'attribution d'un poste à responsabilité, la fixation d'un âge minimal ou maximal pour candidater est à exclure. Par ailleurs, la définition de critères très précis – comme un diplôme particulier ou encore d'un établissement particulier – écarte de manière injustifiée des candidats compétents lorsque cela n'est pas justifié par une obligation réglementaire, alors que des exigences en matière de niveau d'études, de compétences et de savoir-faire peuvent parfaitement figurer parmi les critères de recrutement.

- **La diffusion de l'offre de recrutement et le *sourcing* :**

Les enjeux sont doubles. Il importe tout d'abord de s'assurer que la terminologie adoptée dans l'offre d'emploi et le choix des visuels utilisés dans le cadre du recrutement adressent un message d'ouverture. De fait, ces choix ont une forte incidence sur le volume de candidatures émanant de différents « publics » (femmes, hommes, personnes issues de minorités visibles, personnes en situation de handicap, séniors, etc.) et peuvent renforcer des mécanismes de censure. Il s'agit également de diversifier les canaux de recrutements en vue de limiter la cooptation et de se donner l'opportunité de choisir parmi un panel plus large de candidats compétents.

- **La pré-sélection :**

Étape courante, elle peut être orientée par une définition des besoins biaisée et/ou discriminatoire.

Lors notamment du tri des CV, en raison de la nature des informations récoltées (photographie, âge, situation familiale, formations, expériences à l'étranger, lieu de résidence), il s'agit d'une étape au cours de laquelle stéréotypes et préjugés peuvent être particulièrement mobilisés, a fortiori lorsque les CV sont lus (et triés) en un temps très court. Le recours à des logiciels et algorithmes pour trier les CV ne protège pas l'organisation contre le risque de discrimination. *A contrario*, il est possible que les algorithmes reproduisent des biais introduits par les personnes qui les programment et/ou les paramètrent. Qui plus est, le caractère apprenant de l'intelligence artificielle en matière de tri de CV pourrait amener à surpondérer (et donc à survaloriser) des profils similaires à ceux ayant été couronnés de succès dans d'autres processus de recrutement de l'entreprise, ce qui renforce les risques de discrimination.

Lors de la formation, il pourra être utile de proposer aux participants de définir la grille des compétences et leur poids au moment de la rédaction de l'offre afin d'objectiver l'étape de l'évaluation des candidatures.

- **Les entretiens :**

Certaines questions posées lors d'entretiens peuvent revêtir un caractère discriminatoire. Il apparaît important d'en informer les recruteurs, de répertorier les questions à éviter, de leur apprendre à poser les questions adéquates ainsi que de leur donner des clefs pour objectiver les recrutements. Informer les recruteurs sur l'existence des biais cognitifs et leur apprendre à les éviter au maximum. Par ailleurs, le fait que les conditions d'entretiens (heure de rendez-vous,

agencement de la salle de réunion, etc.) ainsi que les comportements ou l'attitude des recruteurs et recruteuses, puissent différer d'un candidat à l'autre, ne placent pas ces derniers dans des conditions de réussite similaires. Il semble par exemple important de lister les principales questions en amont afin de poser les mêmes à l'ensemble des candidats.

- **Autres tests (tests de personnalités, tests de QI, mises en situations, etc.) :**

Si l'utilisation de test s'avère habituel, utile et parfois nécessaire, il est avant tout nécessaire de s'assurer de la validité, de la neutralité ainsi que de la pertinence des outils et des tests choisis eu égard aux postes à pourvoir. Il est important de vérifier leur « neutralité », en particulier en ce qui concerne les paramètres culturels, de genre, de handicap et d'âge. L'interprétation des résultats peut être sujette à caution et requiert, très souvent, une qualification ou une formation particulière, ainsi qu'une contextualisation (un test ne reflète que partiellement la personnalité d'un individu qui, multi-dimensionnelle et évolutive, ne se révèle qu'en situation et ne se donne à voir que dans l'action). Cela appelle, ainsi, à faire preuve de prudence et de bienveillance.

- **La prise de décision :**

Résultante des étapes précédentes, la prise de décision doit être argumentée, justifiée et, idéalement, tracée (tableaux d'objectivation et de suivi des candidatures). D'une manière générale, les prises de décision collégiales et le fait de croiser les regards entre recruteurs doivent être encouragés.

Les candidatures non retenues doivent faire systématiquement l'objet d'une réponse, dans un délai raisonnable. Des explications adaptées doivent être apportées à tout candidat qui en fait la demande.

- **La contractualisation :**

La contractualisation est une étape lors de laquelle la rémunération est négociée, les horaires de travail précisés et le lieu de résidence et la domiciliation bancaire des candidats retenus communiquée à l'entreprise. Il n'importe qu'aucune de ces considérations ne finisse par écarter ces candidats. En ce qui concerne la rémunération, il convient également de s'assurer de l'application du principe « à travail de valeur égale, salaire égal ».

- **L'intégration :**

La discrimination ne s'arrête pas à la signature du contrat et s'étend notamment à la période d'essai. Il est important d'assurer une bonne intégration des collaborateurs et collaboratrices dans l'organisation.

Les nouveaux collaborateurs bénéficient de la même qualité d'accueil et suivent un parcours d'intégration adapté au poste occupé, intégrant les dimensions liées à la politique de non-discrimination.

**CODE
DU TRAVAIL
NUMÉRIQUE**

code.travail.gouv.fr