



---

## Décision du Défenseur des droits MLD-2014-066

---

### RESUME ANONYMISE DE LA DECISION

#### Décision relative à une différence de traitement en matière de rémunération en lien avec le sexe (Observations - Cour d'appel)

**Domaine(s) de compétence de l'Institution :** Lutte contre les discriminations

**Thème(s) :**

- *Discrimination :*

critère de discrimination : SEXE

domaine de discrimination : EMPLOI SECTEUR PRIVÉ

**Synthèse :**

Le Défenseur des droits a été saisi d'une réclamation relative à une différence de traitement en raison du sexe d'une salariée, en matière de rémunération et de participation à une opération de leverage buy-out (LBO).

La réclamante estimait faire l'objet d'une différence de traitement par rapport à ses collègues masculins membres, comme elle, du comité de direction.

La comparaison opérée par le Défenseur des droits révèle une différence significative, en termes de rémunération et de participation au LBO, en défaveur de la réclamante, et ce malgré une classification identique, une expérience professionnelle comparable, une date d'embauche proche, et la valeur comparable des fonctions exercées par la réclamante et ses collègues masculins.

Les explications apportées par la société, et notamment le positionnement différent de ces salariés au regard de la méthode d'évaluation des emplois par critères classants, dite méthode HAY, ne saurait justifier de telles différences de traitement.

Le Défenseur des droits estime donc que la réclamante a fait l'objet d'une discrimination contraire aux articles L.1132-1 et L.3221-2 du code du travail.

Le Défenseur décide de présenter des observations devant la Cour d'appel

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**LE DÉFENSEUR  
DES DROITS**



Paris, le 19 juin 2014

---

## **Décision du Défenseur des droits n° MLD-2014-066**

---

### **Le Défenseur des droits,**

Vu l'article 71-1 de la Constitution du 4 octobre 1958 ;

Vu la loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits ;

Vu le décret n° 2011-904 du 29 juillet 2011 relatif à la procédure applicable devant le Défenseur des droits ;

---

Vu le code du travail ;

Saisi par Madame X qui estime avoir subi une différence de traitement en raison de son sexe au sein de la société Y,

Décide de présenter les observations suivantes devant la Cour d'appel.

Richard SENGHOR

**OBSERVATIONS**  
**devant la Cour d'appel présentées dans le cadre de l'article 33**  
**de la loi n° 2011-333 du 29 mars 2011**

**Les faits**

1. Par courrier en date du 26 mai 2012, le Défenseur des droits a été saisi par Madame X (ex MARC) d'une réclamation relative à la différence de traitement qu'elle estime avoir subie dans le cadre de son emploi, en raison de son sexe.
2. Le 7 avril 2007, Madame X est embauchée en contrat à durée indéterminée par la société Y, filiale de la société Z, en qualité de directrice « Supply Chain<sup>1</sup> », avec le statut de cadre catégorie IV de la Convention collective nationale des cadres des industries de carrières et matériaux du 6 décembre 1956. Elle est membre du comité de direction.
3. La catégorie IV était la position la plus élevée de la grille de classification, alors en vigueur. L'article 2, paragraphe 2 de cette convention collective stipulait : « *Catégorie IV : Sont classés dans cette catégorie les cadres participant efficacement à la définition et à la mise en œuvre des stratégies globales de l'entreprise.* » Il s'agit donc des cadres dirigeants.
4. Madame X est titulaire d'un DEUG et a suivi une formation en import-export. Elle a successivement été directrice de projet Supply Chain au sein de A, puis directrice des approvisionnements et des méthodes achats pour le magasin B. Elle a également occupé, pendant 17 ans, différentes fonctions chez C dont celle de Channel Logistics Manager Europe entre 1998 et 2000. A compter de 2005, elle était consultante et formatrice indépendante.
5. Aux termes de son contrat de travail, Madame X est en charge, au sein de la société Y, de :
  - La formulation et la garantie de la mise en œuvre des activités des chaînes d'approvisionnement de la société
  - La planification et la production ;
  - Le contrôle des stocks ;
  - La logistique opérationnelle ;
  - L'achat.
6. Lors de son entretien d'embauche en mars 2007, Monsieur D lui indique qu'elle pourra, en sa qualité de membre du comité de direction, participer à l'opération de Leverage Buy-Out (LBO). Ce fait n'est pas contesté par la société.
7. Cette opération consiste en un rachat de l'entreprise avec effet de levier associant un capital-investisseur et une équipe de management. Le retour sur investissement annoncé à l'époque devait atteindre 20 à 30 fois la somme investie.
8. Par courriel en date du 23 novembre 2007, Madame X se plaint auprès de son supérieur hiérarchique, Monsieur E, Président directeur général, de l'impossibilité pour elle de participer au LBO.
9. Madame X fait valoir que lorsqu'elle a demandé à participer au LBO, son employeur lui a opposé un refus au motif qu'elle était classée en position HAY 18 et que cette opération n'était ouverte qu'aux seuls cadres positionnés au minimum en HAY 19. Ce dernier lui a indiqué que le groupe Z utilisait la méthode de classification HAY pour déterminer les salariés ayant le potentiel pour tenir des fonctions de dirigeants. Madame X dénonce le fait qu'elle soit la seule membre au sein du comité de direction à être positionnée à un niveau HAY 18. Elle n'évoque pas à ce stade de discrimination fondée sur le sexe.

---

<sup>1</sup> gestion de la chaîne logistique

10. Dans un courriel adressé à Monsieur E le 24 janvier 2008, Madame X fait de nouveau part de son incompréhension quant à son positionnement en HAY 18, comme les « experts » du comité opérationnel. Elle précise qu'elle a finalement été autorisée à participer à l'opération LBO mais à une hauteur de 5 000 euros, inférieure de moitié à ce qui lui avait été annoncé.
11. Le 19 mars 2008, Madame X est informée que son bonus pour l'année 2007 a été atteint et qu'il équivaut à 14 375,19 euros.
12. Par courrier en date du 3 avril 2008, la société Y remercie Madame X pour sa contribution aux résultats de la société pour l'année 2007 et l'informe qu'elle bénéficie d'une augmentation de salaire à hauteur de 2%.
13. Le 7 avril 2008, Madame X fait part à Monsieur F, PDG, de son mécontentement. Elle indique qu'elle espérait une revalorisation salariale venant compenser le fait qu'elle ne pourrait pas investir à hauteur de ses espérances dans l'opération de LBO. Elle réitère le fait qu'elle estime être victime d'une discrimination en matière de rémunération par rapport aux autres membres du comité de direction. Elle pose la question de savoir s'il est acceptable qu'un directeur commercial entré en même temps qu'elle dans l'entreprise obtienne le double de sa rémunération.
14. Fin mai 2008, Madame X subit deux opérations chirurgicales. Elle est absente pendant 6 semaines mais continue de travailler à distance.
15. Par courriel en date du 20 octobre 2008, Madame X se plaint de nouveau auprès du PDG, qui est désormais Monsieur F, de ne pas bénéficier de la même rémunération que ses collègues masculins siégeant comme elle au comité de direction. A cette époque, elle est la seule femme siégeant au comité de direction, elle estime en conséquence qu'il s'agit d'une discrimination fondée sur son sexe.
16. Madame X indique que, 11 jours plus tard, Monsieur F l'aurait informée oralement de sa volonté de rompre son contrat. Un entretien informel avec Monsieur F et Monsieur G, nouveau directeur organisation et ressources humaines, a lieu le 5 novembre 2008.
17. Par courrier en date du 5 novembre 2008, Monsieur F informe la réclamante qu'il envisage à son égard une mesure de licenciement et la convoque à un entretien préalable au licenciement le 14 novembre 2008.
18. Par courrier en date du 7 novembre 2008, la réclamante fait part de son refus d'accepter la transaction qui lui est proposée et prend acte de la rupture illicite de son contrat de travail.
19. Par la suite, la réclamante apprend que 3 de ses collègues masculins sont licenciés.
20. L'entretien préalable au licenciement se tient malgré tout le 14 novembre 2008. Durant celui-ci, Monsieur G précise à la réclamante que la procédure de licenciement n'a plus lieu d'être en raison de sa prise d'acte de la rupture de son contrat de travail.
21. Par courrier en date du 19 novembre 2008, Monsieur G informe la réclamante que sa prise d'acte de rupture équivaut à une démission dans la mesure où elle n'est pas justifiée. Il l'informe que son contrat de travail prendra fin le 12 février 2009 et qu'elle est dispensée d'effectuer son préavis à compter du 25 novembre 2009.
22. Le 26 novembre 2008, Madame X dépose une main courante.
23. Elle saisit le Conseil de prud'hommes en référé le 2 janvier 2009, et au fond le 9 janvier 2009. Elle sollicite la requalification de la prise d'acte en licenciement sans cause réelle et sérieuse, et demande que soit reconnue l'existence d'une discrimination à son égard fondée sur le sexe.

24. Par ordonnance du 2 février 2009, le Conseil de prud'hommes, statuant en référé, estime qu'il n'y a pas lieu à référé et invite Madame X à « saisir le juge du fond afin qu'il impute et qualifie la rupture du contrat de travail et en tire toutes conséquences de droit ».
25. Par un jugement en date du 3 mars 2010, le Conseil de prud'hommes de Paris considère que la prise d'acte de rupture revêt les conséquences d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Concernant la discrimination, il estime que « les éléments que Madame X avance ne participent pas à la démonstration nécessaire à l'application de l'article 1134-1 du code du travail. Qu'en l'espèce, la situation exposée concernant le prédécesseur de Madame X et celle des autres membres du comité de direction ne peut sérieusement permettre à la demanderesse de prétendre à ces dispositions ; qu'il ne serait demandé dans ces conditions à un employeur de justifier d'une discrimination sur une simple allégation constituée d'affirmations vagues, auxquelles il est juste insidieusement ajouté que la différence de sexe serait l'unique critère de classification ».
26. Madame X a interjeté appel de cette décision auprès de la Cour d'appel, l'audience étant fixée au 23 mai 2014.

### **Le droit applicable**

27. Aux termes de l'article L.1132-1 du code du travail, aucun salarié ne peut faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions en raison de son sexe.
28. L'article L.3221-2 du code du travail prévoit que : « Tout employeur assure pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes ».
29. L'article L.3221-4 du code du travail précise que : « Sont considérés comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse ».
30. Dans un arrêt du 6 juillet 2010 TMS contact<sup>2</sup>, la chambre sociale de la Cour de Cassation a réaffirmé que l'application de ce principe impose de ne pas s'arrêter à l'intitulé des fonctions mais de se livrer à une analyse comparée des fonctions et responsabilités effectivement exercées par les salariés de sexe masculin et féminin, et de rechercher si ces fonctions, bien que différentes, sont de valeur égale :
- « entre les fonctions exercées d'une part, par Madame B et d'autre part, par les collègues masculins, membres comme elle du comité de direction, avec lesquels elle se comparait, une identité de niveau hiérarchique, de classification, de responsabilités, leur importance comparable dans le fonctionnement de l'entreprise, chacune d'elles exigeant en outre des capacités comparables et représentant une charge nerveuse du même ordre ; qu'en l'état de ses constatations caractérisant l'exécution par les salariés d'un travail de valeur égale, elle en a exactement déduit que Madame B qui, pour une ancienneté plus importante et un niveau d'études similaire, percevait une rémunération inférieure à celles de ses collègues masculins, avait été victime d'une inégalité de traitement ».*
31. Le fait que la salariée qui prétend être victime d'une différence de traitement et les salariés de référence soient classés dans la même catégorie professionnelle prévue par la convention collective applicable à leur emploi, n'est pas à lui seul suffisant pour conclure que les travailleurs concernés accomplissent un même travail ou un travail de valeur égale au sens des articles 119 du traité instituant la Communauté européenne, et 1<sup>er</sup> de la directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975, concernant le rapprochement des législations des

---

<sup>2</sup> Cass soc, 6 juillet 2010, n°09-40021

États membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins. Cette circonstance ne constitue qu'un indice<sup>3</sup>.

32. Conformément aux articles L.1134-1 et L.3221-8 du code du travail, il appartient au salarié qui se prétend lésé par une mesure discriminatoire de soumettre au juge des éléments de fait susceptibles de caractériser une atteinte au principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes et il incombe à l'employeur, s'il conteste le caractère discriminatoire de cette mesure, de prouver que la disparité de situation ou la différence de rémunération constatée est justifiée par des critères objectifs, matériellement vérifiables, étrangers à toute discrimination fondée sur le sexe.

### **L'enquête du Défenseur des droits**

33. Par courrier en date du 28 septembre 2012, le Défenseur des droits a demandé un certain nombre de documents et d'explications à la société Y afin d'instruire la réclamation de Madame X.
34. La société mise en cause y a répondu par courrier du 25 octobre 2012.
35. Par courrier du 19 avril 2013, les services du Défenseur des droits ont demandé au mis en cause de leur adresser des documents supplémentaires.
36. La société mise en cause a adressé de nouveaux documents au Défenseur des droits par courrier du 29 juillet 2013.
37. Par courrier du 30 décembre 2013, puis par courriel du 7 février 2014, le Défenseur des droits a adressé à la société mise en cause son analyse juridique des faits, l'invitant à faire valoir ses éventuelles observations.
38. Par courrier en date du 12 mars 2014, la société Y a souhaité faire valoir des observations complémentaires.

### **Analyse**

#### **Sur la présomption de différence de traitement fondée sur le sexe en matière de rémunération**

39. Il ressort des éléments recueillis au cours de l'instruction du Défenseur des droits, qu'en novembre 2008, Madame X percevait une rémunération de base inférieure à celle de ses collègues masculins, occupant comme elle, la fonction de directeur, siégeant, comme elle, au comité de direction (selon l'organigramme du comité de direction communiqué par la société Y), et occupant un niveau hiérarchique identique, directement rattachés au Président directeur général.
40. Le tableau ci-après récapitule les principaux renseignements concernant l'ensemble des personnes membres du Comité de direction, comme la réclamante, à la date du licenciement de cette dernière.

---

<sup>3</sup> CJCE, 26 juin 2001, « Susanna Brunnhofer », C-381/99.

Comité de Direction Novembre 2008	Fonction	Année de naissance	Date d'embauche	Diplôme	Catégorie CCN à l'embauche	Rémunération annuelle brute de base	Effectifs sous sa responsabilité
Madame X	Directrice Supply Chain <sup>4</sup>	1960	Avril 2007	DEUG +formation import/export	Catégorie IV	76.981€ en 2007 78.516€ en 2008	16 + correspondants clientèles + parcs usines
Monsieur H	Directeur commercial <sup>5</sup>	1961	Mai 2007	DEA Finances	Catégorie IV	135.849€ en 2007 138.158€ en 2008	32
Monsieur G	DRH	1968	Juin 2008	DESS gestion RH	Catégorie III-a	104.150€ en 2008	13
Monsieur J	Directeur industriel	1960	Mars 2005	Ingénieur	Catégorie IV	100.528€ en 2008	28
Monsieur K	Directeur administratif et financier	1972	Mai 2008	Diplômé d'Economie	Catégorie III-a	117.735€ en 2008	24

▪ **S'agissant de la comparaison avec MONSIEUR H, Directeur commercial**

41. Mme X est positionnée dans la catégorie IV qui est la plus élevée de la convention collective, tout comme Monsieur H. Cette catégorie « *comprend les cadres participant efficacement à la définition et à la mise en œuvre des stratégies globales de l'entreprise* ».
42. Si le fait que Madame X justifie du même niveau dans la classification constitue un indice qu'elle effectue un travail de valeur égale, cet indice doit être corroboré par une appréciation concrète du travail effectué par l'un et l'autre au regard des critères visés à l'article L.3221-4 du code du travail.
43. En l'espèce, Madame X justifie d'un niveau de connaissances professionnelles et de capacités découlant de l'expérience acquise comparables à ceux de Monsieur H. Cela ressort de l'analyse de la page du site internet de la société consacrée aux membres du comité de direction, qui détaille le parcours professionnel de chacun d'eux. Ils ont, en effet, débuté leur carrière à la même époque (83-85), et ont donc, en novembre 2008, une expérience professionnelle comparable. L'examen des organigrammes de chacune des directions (Supply Chain et Commercial) met en évidence qu'ils exercent un niveau de responsabilités comparable et qu'ils assument des charges physiques ou nerveuses de la même importance.
44. A cet égard, il ressort des éléments recueillis que le périmètre du poste de Madame X a été élargi par rapport à 2007. La comparaison des organigrammes de la direction Supply Chain transmis par la société Y montre ainsi qu'en novembre 2008, Madame X assume un périmètre beaucoup plus vaste, incluant la direction logistique, des achats, de la planification des usines, des prévisions de ventes ainsi que de l'administration des ventes. Elle a notamment eu à gérer l'organisation et le management fonctionnel de l'administration des ventes (passée de la structure commerciale à la direction Supply Chain).

<sup>4</sup> Etude de fonction et Rémunération Logistique Supply Chain, Michael Page 2011-2012.  
[http://www.michaelpage.fr/productsApp/newtech/EDR\\_Logistique\\_2011.pdf](http://www.michaelpage.fr/productsApp/newtech/EDR_Logistique_2011.pdf)

<sup>5</sup> Etude de fonction et Rémunération commercial et Marketing  
[http://www.michaelpage.fr/productsApp/etudes\\_rem/Commercial\\_Marketing.pdf](http://www.michaelpage.fr/productsApp/etudes_rem/Commercial_Marketing.pdf)

45. Monsieur H, Directeur Commercial, perçoit cependant un salaire annuel brut de 135 849,12 € en mai 2007, soit un salaire supérieur de 43.3 % à celui de Madame X. Malgré l'élargissement du poste de Madame X en 2008, l'écart de rémunération demeure de plus de 43%
46. Il existe, par ailleurs, une différence en matière de part variable de rémunération. Le bonus de Madame X est en effet plafonné à 30% de sa rémunération annuelle brute, tandis que celui de Monsieur H peut atteindre 42%. La société mise cause précise toutefois que Monsieur H est le seul cadre dirigeant à bénéficier d'un tel niveau de prime, et explique cette spécificité par sa fonction commerciale.
47. L'existence d'une disparité de rémunération très significative entre Madame X et Monsieur H, alors qu'ils sont placés dans la même catégorie professionnelle, qu'ils occupent le même niveau hiérarchique, qu'ils siègent tous les deux au comité de direction et occupent un emploi nécessitant des responsabilités et une charge physique ou nerveuse comparable, laisse présumer l'existence d'une inégalité de traitement en matière de rémunération fondée sur le sexe.
- **S'agissant de la comparaison avec Messieurs G, DRH et K, Directeur Administratif et Financier**
48. Il ressort des documents fournis par la société que Madame X est positionnée dans une catégorie supérieure (catégorie IV) à celle de Messieurs G et K, qui ne sont d'ailleurs positionnés qu'au premier niveau (a) de la catégorie III qui en comporte trois (a-b-c). Madame X justifie également d'un niveau d'expérience supérieur à ces derniers, qui ont débuté leur carrière 10 ans après elle. De plus, les organigrammes des différentes directions révèlent qu'elle exerce au moins des responsabilités comparables à celles de ses collègues masculins, nécessitant une charge physique et nerveuse de la même importance. Enfin, la réclamante siège comme eux au comité de direction et occupe un poste de même niveau hiérarchique. Malgré cela, Madame X perçoit une rémunération annuelle brute inférieure de 33% à celle de Monsieur K (117 735€) et de 24.6 % à celle de Monsieur G (104 150€) en 2008.
49. Ces éléments laissent supposer l'existence d'une différence de traitement fondée sur le sexe en défaveur de Madame X.
- **S'agissant de la comparaison avec MONSIEUR J, Directeur industriel**
50. La catégorie professionnelle du poste occupé par Monsieur J n'est pas mentionnée dans son contrat de travail (rédigé en anglais). Ce dernier bénéficiant d'un statut d'expatrié, son salaire a été négocié en devises brésiliennes.
51. Toutefois, il ressort des documents transmis par la société Y que Monsieur J perçoit, en 2008, une rémunération annuelle brute de 100 528€, soit une rémunération supérieure de 24.6 % à celle de Madame X, alors qu'il occupe un poste de même niveau hiérarchique que cette dernière, qu'il siège comme elle au comité de direction, et qu'il a des responsabilités équivalentes nécessitant des charges physiques ou nerveuses comparables.
52. En conséquence, l'ensemble de ces éléments établissent l'existence d'une présomption de discrimination à l'égard de Madame X par rapport à ses collègues masculins exerçant un travail de valeur comparable, au sens des articles L.1134-1 et L.3221-4 du code du travail. Dès lors, il appartient à l'employeur de démontrer que cet écart est justifié par des raisons objectives matériellement vérifiables.



## **Sur les justifications apportées par la société Y**

53. Pour justifier l'absence de discrimination entre Madame X et ses collègues masculins, la société Y précise, tout d'abord, que le Conseil des Prud'hommes a requalifié la rupture du contrat de travail de Madame X en licenciement sans cause réelle et sérieuse et n'a pas retenu la discrimination dont cette dernière se prétendait victime.
54. La société mise en cause relève, par ailleurs, que l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes serait une réalité au sein de la société comme le rappelle un accord sur l'égalité professionnelle conclu le 21 décembre 2011.
55. Elle soutient également que la différence de traitement entre Madame X et Messieurs H et J était justifiée par le fait que ces salariés avaient un niveau de responsabilité plus élevé.
56. Il est également soutenu qu'aucune comparaison ne saurait être opérée entre la réclamante et Messieurs G et K, embauchés dans des conditions différentes en raison de la reprise de la société Y par la société L.
57. La société rappelle également que la réclamante et ses collègues n'occupaient pas la même position dans le classement HAY.
58. La société mise en cause affirme également que le fait que Madame X était mieux rémunérée que son prédécesseur, Monsieur M, et à la même hauteur que Monsieur D, démontrerait l'absence de toute discrimination à raison du sexe.
59. Enfin, la société relève que lors de l'embauche de la réclamante, une autre femme, Madame N, Directrice administration et finance, était présente au sein du comité de direction et percevait une rémunération nettement supérieure à la sienne et était classée HAY 20.
  - **S'agissant de la motivation du jugement du Conseil de prud'hommes en date du 3 mars 2010**
60. Pour écarter l'existence d'une discrimination en raison du sexe, le Conseil de prud'hommes retient « *qu'il ne serait demandé [...] à un employeur de justifier d'une discrimination sur une simple allégation constituée d'affirmations vagues, auxquelles il est juste insidieusement ajouté que la différence de sexe serait l'unique critère de classification.* »
61. Or, comme cela a été affirmé précédemment, la comparaison opérée entre plusieurs salariés entrés dans la société à la même époque que la réclamante, possédant le même niveau hiérarchique, de classification, de responsabilités, une importance comparable dans le fonctionnement de l'entreprise et exerçant des fonctions nécessitant des capacités comparables et représentant une charge nerveuse du même ordre, permet d'établir l'existence d'une présomption de discrimination au sens des articles L.1134-1 et L.3221-4 du code du travail.
62. Le Conseil se fonde également sur le fait que l'employeur aurait fait une exacte application du contrat de travail consenti par les parties.
63. Cet argument semble cependant devoir être écarté. En effet, à la date de signature de son contrat de travail, Madame X n'avait pas connaissance de la rémunération de ses collègues et ne pouvait donc savoir qu'elle était victime d'une différence de traitement. La réclamante pensait en outre pouvoir bénéficier du LBO à la même hauteur que les autres membres du conseil de direction, comme le lui avait indiqué Monsieur D lors de son embauche. Enfin, il ne peut être dérogé par contrat aux dispositions prohibant les discriminations, celles-ci étant d'ordre public.

▪ **Sur le respect global du principe d'égalité de rémunération entre hommes et femmes au sein de la société**

64. Il convient au préalable de noter que la société ne démontre par la réalité des faits qu'elle avance puisqu'elle se borne à produire un accord collectif.
65. En tout état de cause, le fait qu'une société respecte globalement le principe d'interdiction des discriminations ne saurait exclure le fait que puissent exister des situations discriminatoires isolées.
66. En effet, ce bilan établi au sein de la société Y, pour positif qu'il soit, ne porte que sur des moyennes de salaires par sexe et par catégories d'emplois.
67. Dans une affaire portant sur une question de discrimination au retour de congé maternité, la Cour d'appel de Paris, dans un arrêt du 7 février 2013, avait ainsi considéré que : « *les faits de discrimination sont établis, peu important que l'employeur soit en mesure ou non d'établir que d'autres salariées ont pu partir en congé maternité sans en subir les conséquences, dès lors que d'une part, la Cour est saisie d'un litige individuel du travail et d'autre part, que Madame O a pu faire l'objet d'un traitement différent de celui d'autres salariées, au regard notamment de la confiance dont l'avait investie l'employeur et des importantes responsabilités qu'il lui avait confiées* ».

▪ **Sur le défaut de pertinence des comparaisons salariales opérées entre la réclamante et Messieurs J et H**

68. La société mise en cause affirme que Messieurs J et H encadreraient nettement plus de salariés que la réclamante.
69. Il ressort pourtant de l'analyse des organigrammes transmis au Défenseur des droits par la société qu'en 2008, Madame X encadrait 16 personnes – 20 selon les propos de la société – et ce sans compter les « correspondants clientèle » et le « parc usines » qui figurent également sur l'organigramme de sa direction.
70. L'organigramme de la direction industrielle fait apparaître 28 personnes, en plus de Monsieur J et des deux assistantes rattachées à certains de ses subordonnés.
71. Quant à l'organigramme de la direction commerciale, il fait apparaître 32 personnes et deux assistantes rattachées à des subordonnés de Monsieur H.
72. La société affirme toutefois que ce décompte n'est pas pertinent puisque Monsieur J encadrerait 291 salariés et Monsieur H 119. On notera que la société ne produit aucun élément probant à l'appui de cette affirmation.
73. Si tant est que celle-ci fut exacte, il convient alors de relever que le document intitulé « Job Description » sur lequel figure le nom et le poste de la réclamante précise qu'elle encadre 122 salariés, ce qui est plus que le nombre de personnes encadrées par Monsieur H.
74. Par ailleurs, la différence existant entre la réclamante et ses collègues en termes de diplômes ne saurait être considérée comme pertinente dans la mesure où la catégorie IV. de la convention collective, comme la III., ne prennent plus en compte les diplômes. Cette prise en compte s'arrête en effet à la catégorie I., puisque la catégorie II. inclut les « agents autodidactes promus à une fonction de cadre et les cadres diplômés ».
75. En outre, s'agissant de salariés recrutés avec plus de 20 ans d'expérience, le diplôme ne saurait justifier une différence de salaire substantielle dans la mesure où il ne constitue plus une indication pertinente des qualités professionnelles de la personne.

▪ **Sur la différence de situation qui existerait entre la réclamante et Messieurs G et K**

76. Le contexte du recrutement de ces deux salariés, à savoir la reprise de la société Y par L, justifierait, selon la société Y, que Messieurs G et K perçoivent un salaire annuel dépassant respectivement de 25 000 et 40 000€ de celui de Madame X.
77. Cet argument doit être écarté dans la mesure où la société ne démontre à aucun moment le fait que, du fait de sa sortie du groupe Z, elle ne serait plus attractive pour les candidats à un poste de direction au point de devoir recourir à des salaires à ce point différents de celui d'une salariée en poste. La société ne démontre pas non plus qu'elle était dans l'impossibilité de revaloriser le salaire de Madame X à la hauteur de ces salaires.
78. En outre, une telle justification, si elle devait être retenue, remettrait en cause le principe même d'égalité de traitement puisque cela reviendrait à admettre que des différences de rémunérations considérables sont acceptables pour des emplois comparables.
79. La société soutient également que les fonctions transversales de Messieurs G et K justifieraient cette différence de rémunération.
80. Or, la direction Supply Chain est par essence transversale puisqu'elle est en lien permanent avec la direction commerciale et la direction industrielle<sup>6</sup>. L'organigramme de cette direction établi par la société en atteste puisqu'il y fait figurer les « correspondants clientèle » et le « parc usines ».

▪ **Sur la différence de classification des emplois selon la « méthode HAY »**

81. Sur ce point, force est de constater que les indices de classification des emplois résultant de l'application de la méthode HAY (ou « positions HAY ») ne figurent dans aucun des contrats de travail des salariés concernés. Il est en revanche précisé dans les contrats que ces derniers « sont régis par la convention collective nationale des industries de carrières et matériaux et par d'éventuelles dispositions plus favorables découlant d'accords collectifs conclus dans le cadre de la profession ou de la société ».
82. Or, aucune référence à la méthode HAY ne figure dans la Convention Collective. Aucun accord collectif portant sur la mise en œuvre d'une nouvelle grille de classification des emplois fondée sur la méthode HAY n'a été communiqué par la Société Y dans le cadre de l'enquête.
83. Le diaporama transmis par l'employeur dans le cadre de l'enquête et relatif à la méthode de classification HAY, dite méthode d'évaluation des emplois par critères classant, ne constitue qu'un document de présentation générale de la méthode, et ne porte pas sur l'évaluation des emplois au sein de l'entreprise ou du groupe Y. De même, le document transmis par la société mise en cause et qu'elle qualifie de « *compte-rendu du comité HAY du 3 décembre 2007* » ne peut en aucun cas justifier une différence de traitement dans la mesure où il ne s'agit que d'une liste de salariés faisant figurer leur position. Aucune explication n'y est donnée sur la manière dont ces positions ont été attribuées à chacun.

▪ **Sur la comparaison de la réclamante avec Messieurs M et D**

84. Monsieur M est présenté comme le prédécesseur de la réclamante. L'examen des documents transmis par la société indique cependant qu'il occupait un poste hiérarchiquement inférieur. En effet, dans un courrier adressé par la société à Monsieur M le 3 juillet 2006, il est précisé : « *vous serez placé sous la responsabilité hiérarchique du Président Directeur Général puis du Directeur supply chain en cours de recrutement.* »

---

<sup>6</sup> Etude de fonction et Rémunération Logistique Supply Chain, Michael Page 2011-2012.  
[http://www.michaelpage.fr/productsApp/newtech/EDR\\_Logistique\\_2011.pdf](http://www.michaelpage.fr/productsApp/newtech/EDR_Logistique_2011.pdf)

85. En outre, Monsieur M disposait d'une expérience professionnelle nettement inférieure à celle de la réclamante et était positionné en catégorie III-a. La société reconnaît d'ailleurs que le périmètre de la direction gérée par Monsieur M était moins important que celui qui a été confié à Madame X.

86. Monsieur D, qui a quitté la société en février 2008, possédait également une expérience professionnelle inférieure à celle de la réclamante et encadrait un nombre plus réduit de salariés. En outre, malgré son positionnement en catégorie III-a, il disposait d'un salaire comparable à celui de la réclamante et d'un positionnement Hay 19 le rendant éligible au LBO.

▪ **Sur la comparaison de la réclamante avec Madame N**

87. Madame N, qui a quitté la société en février 2008 et a précédé Monsieur K au poste de directeur administratif et financier, percevait un salaire de 25 000€ supérieur à ceux de la réclamante et de Monsieur D.

88. Il semble que cela s'explique par le fait que Madame N était salariée de la société Y Allemagne, en position de détachement.

89. Il convient cependant de noter que la rémunération de Madame N était inférieure à toutes celles des membres masculins du comité de direction présents en novembre 2008.

90. La différence de rémunération entre Madame N et son successeur, Monsieur K, est d'ailleurs particulièrement flagrante puisqu'elle s'élève à 35 000€ annuels.

91. Ce constat, loin de démontrer une absence de discrimination à raison du sexe, étaye la présomption de discrimination.

92. En conséquence, les éléments présentés par la société Y ne constituent pas des éléments objectifs matériellement vérifiables permettant d'écarter toute discrimination.

93. En conséquence, et au vu de ce qui précède, le Défenseur des droits :

- Considère que Madame X a fait l'objet d'une discrimination en matière de rémunération, contraire aux articles L.1132-1 et L.3221-2 du code du travail, en raison de son sexe ;
- Décide de présenter des observations devant la Cour d'appel et invite la formation de jugement à en prendre connaissance.