

Paris, le 12 septembre 2017

---

**Décision du Défenseur des droits n°2017-274**

---

**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 ;

Vu la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations ;

Vu le code pénal.

---

Vu la décision de saisine d'office MLD n°2015-132 du 30 juillet 2015

Le 11 mai 2015, une organisation syndicale a appelé l'attention du Défenseur des droits sur des courriels émanant de la direction du « *workforce management* » (service en charge de la planification des personnels en inter-contrat) de la société Z, relatifs à l'affectation et au transfert de salariés au sein du groupe Z pouvant revêtir des conditions discriminatoires relatives à l'âge, au handicap et à l'activité syndicale.

Au vu des éléments communiqués, le Défenseur des droits, par décision MLD 2015-132 du 30 juillet 2015, a décidé de se saisir d'office de ce dossier, afin d'enquêter sur la conformité de la procédure d'affectation des salariés de la société Z au regard du principe de non-discrimination.

Au terme de son enquête, le Défenseur des droits décide de prendre acte de l'ensemble des dispositifs mis au sein de la société Z mais indique rester vigilant sur leur application concrète.

Le Défenseur des droits rappelle cependant à la société Z que les directives, telles que celles découlant des courriels de Monsieur X, salarié en position d'encadrement, visant à exclure une catégorie d'individus en matière d'affectation et de mobilité interne en raison de leur handicap, de leur âge ou de leur activité syndicale, et en privilégiant des profils jugés disponibles, mobiles et rentables sont susceptibles de conduire à des pratiques discriminatoires, telles qu'entendues par les dispositions de l'article L.1132-1 du code du travail, de l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations et des articles 225-1 et 225-2 du code pénal.

**Jacques TOUBON**

**LE CONTEXTE :**

Le Groupe Z résultant historiquement du rapprochement en 1997 de deux sociétés de services informatiques, les sociétés A et B, s'est ensuite largement développé au fil de fusions acquisitions majeures, et comprend aujourd'hui plusieurs sociétés d'envergure - C, D, E, F et plus récemment l'activité d'outsourcing informatique de la société G.

Le Groupe Z dont le président directeur général est Monsieur H et le siège social situé à ..., compte environ 100.000 salariés répartis sur 72 pays.

Le Groupe fait partie du secteur des SSII (société de services en ingénierie informatique), recouvrant les différents métiers du conseil, des études, de l'ingénierie de systèmes, de l'intégration de systèmes, de l'assistance technique et des progiciels. Le terme de SSII tend à être progressivement remplacé par celui d'ESN (entreprises de service du numérique).

Au sein du Groupe Z, Z France propose des prestations organisées par lignes de service (Service line ou LS) générant la quasi-totalité du chiffre d'affaires en France<sup>1</sup>:

- La ligne de service « MS » - Managed services ou Infogérance<sup>2</sup> portée par Z INFOGERANCE SAS ;
- La ligne de service « SI » - Systems integration<sup>3</sup> (intégration de systèmes) portée par Z INTEGRATION SAS à laquelle est rattachée la ligne spécifique « TS » (technical services) ou assistance technique.

La ligne « TS » commercialise des services d'assistance à ses clients afin de couvrir la résolution de problèmes rencontrés dans l'utilisation de leur système d'information (assistance technique sur logiciel, anomalies matérielles, services de maintenance évolutive ou services d'expertise tels que l'audit d'opérations informatiques).

Pour réaliser ces missions temporaires pouvant aller de quelques jours à quelques mois, la ligne « TS » mobilise et détache des salariés d'autres lignes de service chez les clients en fonction des missions.

La société Z indique que le besoin en personnel au sein de la ligne TS est croissant du fait que les clients sont davantage demandeurs de missions immédiates de courte durée. L'activité TS requiert, selon la société Z, une gestion maîtrisée et souple des effectifs en raison des missions à la fois temporaires et localisées sur l'ensemble du territoire métropolitain.

La société Z a ainsi créé une équipe de ressources humaines dédiée aux lignes de service dénommée le « WFM » - Work Force Management - dont le rôle principal est de pouvoir identifier les salariés des lignes de service notamment issus de « SI » et « MS » pour répondre au mieux aux demandes des

---

<sup>1</sup> Explications société Z courrier du 30.09.2015

<sup>2</sup> Service visant à confier à un prestataire informatique tout ou partie de la gestion du système d'information (SI) d'un client, dans le cadre d'un contrat

<sup>3</sup> L'intégration de système consiste à réunir au sein d'un même [système d'information](#), des parties développées de façon séparées (mise en place d'un logiciel par exemple).

clients, tout en évitant que des salariés restent trop longtemps en situation d'inter-contrat<sup>4</sup> (« bench »).

La mission du WFM est d'aider les opérationnels des lignes de services à optimiser au mieux l'affectation des compétences des salariés de la société Z sur les prestations confiées par ses clients.

Le WFM n'intervient pas lorsqu'un manager direct a dans son périmètre la solution pour pourvoir aux besoins de son client. Il intervient lorsque la solution nécessite d'explorer les possibilités au-delà des périmètres d'une ligne de service et de tout mettre en œuvre pour retrouver des missions aux salariés en inter contrat.

Il convient de préciser, à la lecture de l'organigramme communiqué par la société Z, que le WFM fait partie de la Global business Unit France (unité d'affaires France) dirigée pour la partie ressources humaines par Monsieur J, que le responsable du WFM de l'unité d'affaires France est Monsieur K et que lui sont hiérarchiquement rattachés le responsable du WFM de la ligne MS – Monsieur X, de la ligne TS – Monsieur M et de la ligne SI, Monsieur N. Monsieur X est également rattaché au responsable de l'unité d'affaires France de la ligne MS, Monsieur O.

- Rappel des faits :

Le 6 mars 2015, Monsieur X, responsable du work force management (WFM) de la ligne de service de l'infogérance « MS », adresse un courriel à plusieurs membres de l'encadrement intermédiaire du groupe, ainsi qu'à certains représentants de la DRH rédigé en ces termes :

*« Merci de me proposer une liste de collaborateurs à muter chez TS si vous avez des personnes difficilement employables. (...) Les personnes ne doivent pas être des IRP, Code GCM SEF/SDS, âgés de plus de 55 ans, difficilement mobiles du fait d'un handicap. Pour chaque proposition, j'ai absolument besoin du nom prénom (...) âge. »*

Ce courriel représente une requête directe d'un responsable à d'autres responsables portant sur le profil des candidats éligibles aux missions de la ligne TS. L'idée est ainsi de transférer les salariés difficilement employables d'autres services vers la ligne TS.

Le 12 mars 2015, Monsieur X adresse de nouveau un courriel à une liste plus étendue de destinataires dont Monsieur K, responsable du WFM, et Monsieur O, responsable de la GBU (Business Unit) MS en indiquant : *« Les personnes éligibles à une proposition en mutation vers TS doivent ne pas rentrer dans les critères suivants : (...) pas de mobilité géographique, pas de contrainte personnelle ou de souhait, ne pas être âgé de plus de 55 ans (...). Les move (transferts) ne concernent pas que TS mais peuvent s'appliquer à SI, BDS et Worldline, dont toutes situations de personnes difficilement employables chez MS et convenant néanmoins à d'autres entités ou SL, sont à régulariser afin d'améliorer notre situation de bench<sup>5</sup> et bench potentiel».*

Le courriel se termine de la façon suivante : *« pour les personnes approchant les 58 ans, un rapprochement management-RRH sera réalisé afin d'étudier la faisabilité d'un départ au regard de la situation du collaborateur et du fait qu'il est considéré par son manager comme non key people (peu rentable) ».*

Ce courriel étend ainsi les conditions initiales du courriel du 6 mars en indiquant que les critères ne sont pas circonscrits au transfert vers la ligne TS mais valent également pour les autres lignes de service.

---

<sup>4</sup> Période de latence entre 2 contrats

<sup>5</sup> Situation d'inter-contrat

Le 22 mars 2015, Monsieur O, responsable de la GBU MS et supérieur hiérarchique de Monsieur X, lui répond « *Je ne suis pas d'accord sur tous les critères : les personnes qui ne peuvent/veulent pas bouger d'IDF par exemple sont employables vu le marché et la densité de la région. Il faut être moins systématique ; (concernant la mention ne pas être âgé de plus de 55 ans) c'est de la discrimination et c'est illégal. Je connais des gens de plus de 55 ans qui ont plus de punch et de compétences que des gens plus jeunes.* »

Le 30 mars 2015, l'organisation syndicale Y, informée de ces différents courriels, sollicite en urgence un entretien auprès de Monsieur J, directeur RH.

Le 31 mars 2015, un entretien se tient entre les représentants de l'organisation syndicale Y, le DRH et le Directeur des affaires sociales ; entretien au cours duquel la direction de la société Z reconnaît le caractère déplacé et inapproprié du courriel et propose une communication corrective aux destinataires ayant reçu le courriel initial.

Le 3 avril 2015, Monsieur K, responsable du WFM, adresse ainsi un courriel à l'ensemble des destinataires précités en expliquant le contexte ayant entouré la demande de Monsieur X.

L'organisation syndicale Y diffuse ensuite un tract par voie électronique à l'ensemble des salariés dénonçant les pratiques de recrutement et de transfert de la société Z qu'elle juge discriminatoires.

Le 5 mai 2015, Monsieur J adresse un courrier aux coordinateurs syndicaux de l'organisation syndicale Y en contestant sa méthode de communication sur un événement qu'il juge « isolé », ne reflétant pas une méthode de recrutement générale chez la société Z et tirant des conclusions hâtives voir déformées de la réalité.

Dans le même temps, un audit interne est organisé à la demande de la DRH du Groupe ; le rapport d'audit est finalisé et remis à la direction générale, le 18 mai 2015. Les conclusions du rapport interne sont également expliquées par Monsieur P, Président la société Z INFOGERANCE, aux coordinateurs syndicaux lors d'une réunion le 27 mai 2015.

L'audit interne, mené par une structure dénommée GIA (group internal audit), aurait un positionnement indépendant au sein de l'organisation et rend compte au comité d'audit du conseil d'administration de la société Z en formulant diverses recommandations.

Les objectifs de l'audit ainsi réalisé sont présentés comme tels :

- Etablir le contexte et les faits concernant l'envoi de l'email rendu public par les organisations syndicales ;
- Confirmer avec l'équipe locale que les conditions réelles de réaffectation du personnel de MS à TS ne peuvent pas être considérées comme discriminatoires ;
- Comprendre la procédure d'émission des tracts des organisations syndicales ;
- Proposer toute mesure préventive visant à éviter la répétition d'un tel événement.

L'audit conclut au fait que la réalité des courriels n'est pas contestée, que les conditions réelles de réaffectation du personnel MS à TS ne peuvent être qualifiées de discriminatoires, qu'il n'y a eu aucune réaction immédiate de la DRH à la réception de ces courriels et qu'il n'existe aucun processus d'escalade hiérarchique défini au sein de la société Z en matière de communication RH sensibles.

Il recommande ensuite de mettre en place un kit de formation standard pour les managers des bases du droit du travail, d'examiner les critères d'escalade des échanges pour la GBU, de prendre des

mesures disciplinaires contre le salarié ayant envoyé ces courriels, de rappeler des principes de conduite aux strates d'encadrement et à la RH au niveau du code d'éthique, de porter une attention particulière à la communication interne. Il précise également que les ressources humaines et l'encadrement doivent adopter une réaction coordonnée à l'égard des organisations syndicales lors de la survenance de ce type d'évènement.

Le 4 mai 2015, Monsieur X, rédacteur du courriel, se voit notifier une suspension de ses fonctions en attente des conclusions de l'audit interne.

Le 22 mai 2015, ce dernier se voit retirer la mission qui était la sienne de responsable du WFM MS et retourne en situation opérationnelle. Monsieur X quitte ensuite les effectifs de la société.

- Enquête du Défenseur des droits et analyse :

Par courrier du 31 juillet 2015, le Défenseur des droits notifie la décision de saisine d'office susvisée à Monsieur H, PDG de la société Z et sollicite la communication d'un certain nombre d'éléments, notamment le contexte de l'envoi des courriels contestés, la liste des salariés affectés sur l'entité Technology Services (TS) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, et les bilans sociaux de la société Z Infogérance pour les années 2013 à 2015.

Par courrier du 7 septembre 2015, la société Z répond aux demandes du Défenseur des droits en sollicitant un entretien afin d'expliquer précisément l'organisation, le fonctionnement et les méthodes de transfert et de recrutement du personnel au sein des services concernés.

Le 10 septembre 2015, deux agents du Défenseur des droits rencontrent Monsieur P, Président de la société Z INFOGERANCE, Monsieur R, DRH du Groupe et Monsieur S, Directeur juridique Groupe. Au cours de cet entretien, le Défenseur des droits sollicite des éléments complémentaires nécessaires à la réalisation de son enquête.

Par courrier du 30 septembre 2015, la société Z communique au Défenseur des droits une note de synthèse des éléments exposés lors de l'entretien du 10 septembre et des informations complémentaires.

Le 6 mars 2017, le Défenseur des droits adresse une note récapitulative à la société Z reprenant son analyse de fait et de droit de la situation, lui indiquant qu'il pourrait conclure à l'existence d'une discrimination et l'invitant à présenter tout élément nouveau avant qu'une décision ne soit prise dans ce dossier.

Par courriers des 31 mars 2017 et 19 avril 2017, la société Z répond à la note récapitulative en communiquant de nombreuses observations et pièces.

La société sollicite également un entretien avec le Défenseur des droits afin d'expliquer les observations développées dans ses courriers de réponse.

Le Défenseur des droits fait droit à cette demande et deux de ses agents reçoivent en ses locaux, le 23 mai 2017, Monsieur R, Directeur des ressources humaines du Groupe Z, Monsieur T, Directeur juridique Groupe et Monsieur P, Directeur Général de la société Z France.

La veille de cet entretien, le Défenseur des droits est également informé par Monsieur P que Madame U, Secrétaire de la Fédération l'organisation syndicale Y, souhaite participer à cette rencontre.

Dans sa réponse au Défenseur des droits, la société Z réaffirme disposer de nombreuses règles internes strictes interdisant toute forme de discrimination : le code éthique, des accords collectifs en faveur des seniors, des travailleurs handicapés et des représentants du personnel et des formations obligatoires destinées aux collaborateurs du groupe et notamment ceux en position d'encadrement.

Elle indique que les courriels de Monsieur X sont des actes isolés et qu'elle a pris toutes les mesures qui s'imposaient en termes d'audit interne et de sanction à l'égard de l'auteur des courriels litigieux qui ne fait d'ailleurs plus partie des effectifs de l'entreprise.

Elle communique également un tableau des entrées/sorties de la ligne TS visant à démontrer qu'il n'existe aucune discrimination en termes de mobilité ou d'affectation sur cette ligne concernant les salariés seniors, souffrant d'un handicap ou détenant un mandat syndical. Ce tableau tend à établir, selon la société Z, que quand bien même les directives de Monsieur X peuvent apparaître discriminatoires, elles ne s'inscrivent pas dans une pratique institutionnalisée de la politique RH en termes de mobilité au sein du Groupe.

De plus, la société Z précise être particulièrement engagée en matière de lutte contre les discriminations, comme en attestent les résultats obtenus lors de son enquête annuelle, dont une partie traite spécifiquement de la perception des salariés sur le sujet de l'égalité de traitement. Les résultats obtenus chaque année ne révéleraient aucune perception de discrimination.

Elle revient sur les formations obligatoires à destination des managers sur les fondamentaux du droit du travail et sur les multiples conférences pour l'ensemble des salariés organisées sur des thématiques telles que le harcèlement, la sensibilisation aux handicaps, les stéréotypes femmes/hommes, etc...

Enfin, la société Z précise que, suite aux courriels litigieux et à l'intervention du Défenseur des droits dans ce dossier, elle a décidé de mener de nouvelles actions pour renforcer son dispositif et progresser sur le sujet de la diversité et de la non-discrimination, notamment par l'amélioration de son dispositif d'alerte interne, du développement d'un plan d'action concernant le contrat de génération incluant des engagements en faveur de l'embauche et du maintien dans l'emploi des seniors, de renforcement de la communication à l'égard des organisations syndicales sur ces thématiques et de poursuite du dialogue social sur ces sujets.

Au cours de l'enquête diligentée par le Défenseur des droits, la société Z a communiqué l'ensemble des pièces établissant de la mise en place de ces différentes mesures.

Suite à l'entretien du 23 mai 2017 en présence de la direction de la société Z et de l'organisation syndicale Y, Monsieur T a communiqué au Défenseur des droits, par courriels des 7 et 11 juin 2017, le module RH de droit social dispensé aux salariés en position d'encadrement, les questions posées dans le cadre de l'enquête annuelle interne (a great place to work) ainsi que le contenu de la formation suivie sur le code éthique par les collaborateurs du Groupe.

De plus, il ressort des échanges ayant eu lieu dans le cadre de l'enquête diligentée par le Défenseur des droits que l'organisation syndicale Y semble satisfaite de ces mesures et de la prise de conscience de la société Z dans ce dossier.

En effet, dans un de ses courriers de réponse au Défenseur des droits, la société Z communique un courriel émanant de la déléguée syndicale centrale l'organisation syndicale Y du 17 avril 2017 reprenant les actions mises en place par la direction depuis les courriels litigieux et indiquant que « *les mouvements d'effectifs observés sur le terrain démontreraient qu'il n'y a pas de discrimination* ».

De plus, lors de l'entretien, Madame U, Secrétaire de la Fédération l'organisation syndicale Y, a également salué les actions mises en place par la société Z et les nombreuses améliorations constatées depuis la saisine du Défenseur des droits.

Le Défenseur des droits, ayant été initialement alerté par l'organisation syndicale Y dans ce dossier, prend acte de la démarche volontariste de la direction de la société Z de mettre en place un certain nombre de mesures afin d'éviter que ce type de directive discriminatoire ne se reproduise au sein de sa ligne managériale, en termes d'affectation et de mobilité de ses salariés, démarche volontariste reconnue par l'organisation syndicale Y.

Au vu de ce qui précède, le Défenseur des droits décide de prendre acte de l'ensemble des dispositifs mis en place au sein de la société Z mais indique rester vigilant sur leur application concrète. En effet, la société Z doit s'assurer de l'effectivité de ces derniers sur sa politique de ressources humaines, sauf à réduire ces initiatives à de simples déclarations d'intention.

Le Défenseur des droits rappelle cependant à la société Z que les directives, telles que celles découlant des courriels de Monsieur X, salarié en position d'encadrement, visant à exclure une catégorie d'individus en matière d'affectation et de mobilité interne en raison de leur handicap, de leur âge ou de leur activité syndicale, et en privilégiant des profils jugés disponibles, mobiles et rentables sont susceptibles de conduire à des pratiques discriminatoires, telles qu'entendues par les dispositions de l'article L.1132-1 du code du travail, de l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations et des articles 225-1 et 225-2 du code pénal.

**Jacques TOUBON**