

Paris, le 29 novembre 2019

Décision du Défenseur des droits n°2019-284

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 la directive 2006/54/CE du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail ;

Vu le code du travail ;

Saisi par Madame X d'une réclamation relative à des faits de discrimination dans le cadre de son emploi dont elle estime avoir fait l'objet en raison de son état de grossesse, de son sexe et de sa situation de famille.

Considère que Madame X a fait l'objet d'une discrimination fondée sur son état de grossesse, son sexe et sa situation de famille constituée par des agissements de harcèlement et par son licenciement,

Considérant que cette décision doit avoir les effets d'un licenciement nul en raison de la discrimination subie ;

Décide de présenter les observations suivantes devant le Conseil de Prud'hommes de Z.

Jacques TOUBON

Observations devant le Conseil de Prud'hommes de Z dans le cadre de l'article 33 de la loi n°2011-333 du 29 mars 2011

1. Le Défenseur des droits a été saisi d'une réclamation de Madame X relative à des faits de discrimination subis dans le cadre de son emploi, en raison de son état de grossesse, son sexe et sa situation de famille.

1. FAITS ET PROCÉDURE :

2. Le 1er juin 2015, Madame X est recrutée au sein de la société Y en qualité de directrice Business Line.
3. Au mois de septembre 2016, elle annonce sa grossesse à son employeur.
4. Madame X est placée en arrêt de travail du 3 au 17 janvier 2017 mais continue de travailler.
5. Elle bénéficie d'un congé maternité du 18 janvier 2017 au 24 mai 2017, puis est en arrêt pour maladie jusqu'au 3 juillet 2017. Elle ne sera pas remplacée pendant cette période.
6. Au cours de son congé maternité, elle échange par courriels avec son directeur, Monsieur D, ainsi qu'avec son équipe. Des réunions téléphoniques professionnelles sont également organisées.
7. Madame X reprend son travail le 4 juillet 2017.
8. A son retour, elle allègue que ses conditions de travail sont difficiles. Aucune réunion, aucun échange n'auraient été réalisés.
9. Le 3 novembre 2017, Madame X est convoquée à un entretien préalable en vue d'un éventuel licenciement devant se tenir le 10 novembre 2017.
10. Elle est placée en arrêt maladie du 22 novembre 2017 au 11 décembre 2017.
11. Par courrier en date du 20 décembre 2017, la société Y lui notifie son licenciement pour insuffisance professionnelle.
12. Le 13 novembre 2017, la réclamante saisit le Défenseur des Droits.
13. Au vu des éléments présentés par Madame X et en vertu des articles 18 et 20 de la loi organique n°2011-333 du 29 mars 2011, les services du Défenseur des droits ont adressé à la société un courrier en date du 9 avril 2018 afin de recueillir ses explications sur les faits de discrimination allégués ainsi que la communication d'un certain nombre de pièces.
14. Par courriers des 4 mai et 21 juin 2018, la société Y y a répondu.
15. Considérant que les faits étaient susceptibles de révéler l'existence d'une discrimination, les services du Défenseur des droits lui ont fait parvenir une note récapitulative le 27 août 2019 à laquelle la société a répondu le 1er octobre 2019.
16. Parallèlement à sa saisine du Défenseur des droits, Madame X a saisi le Conseil des prud'hommes de Z, afin qu'il juge son licenciement discriminatoire en raison de sa grossesse et sa maternité. L'audience du bureau de jugement est prévue le 5 décembre 2019

2. CADRE JURIDIQUE :

17. L'article L. 1132-1 du code du travail définit le principe de non-discrimination en vertu duquel aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en raison de son état de grossesse.
18. La directive n° 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail, dont est dérivé ce principe, prévoit dans son article 2 que « la discrimination inclut tout traitement moins favorable d'une femme lié à la grossesse ou au congé maternité ».
19. Plus spécifiquement, l'article L. 1225-25 du code du travail prévoit qu' « à l'issue du congé maternité, la salariée retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente ».
20. Selon la jurisprudence de la Cour de cassation, la salariée doit retrouver en priorité son emploi précédent (Cass. soc, 25 mai 2011, pourvoi n° 09-72.556). Ce n'est qu'en cas d'impossibilité que l'employeur peut lui proposer un emploi similaire (Cass. soc, 22 mai 1997, pourvoi n° 94-40.297), sachant qu'il doit alors justifier d'une nécessité de modifier les fonctions de l'intéressée (Cass. soc, 1er février 2012, pourvoi n°10-20.906).
21. Par ailleurs, l'article L.1132-1 du code du travail fait référence à 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 qui précise, dans son article 1, que tout agissement subi par une personne sur le fondement de l'un des critères définis par la loi, notamment le sexe, la situation de famille ou la grossesse, et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant constitue une discrimination.
22. Ainsi, plusieurs cours d'appel ont retenu, dans des affaires dans lesquelles le Défenseur des droits était intervenu, la qualification de harcèlement discriminatoire, notamment au visa de la loi du 27 mai 2008¹.
23. Enfin, l'article L. 1134-1 du code du travail dispose que, lorsque le salarié présente des éléments de fait laissant présumer l'existence d'une discrimination, il incombe à l'employeur, d'apporter la preuve que ses décisions sont justifiées par des éléments objectifs étrangers à la discrimination alléguée.

3. ANALYSE JURIDIQUE

24. Il est de jurisprudence constante que la concomitance entre la connaissance, par un employeur, d'un élément en lien avec l'un des critères de discrimination, et la survenance de mesures défavorables à l'encontre du salarié est un des éléments de nature à laisser supposer l'existence d'une discrimination (Cass, soc, 14 juin 2007, n°05-45.219 ; Cass, soc, 29 juin 2011, n°10-14.067).
25. Il ressort des éléments du dossier que précédemment à son congé maternité le travail et l'implication de Madame X ont donné entière satisfaction à Y.

¹ Voir Décision du Défenseur des droits n° MLD-2014-105 du 31 juillet 2014 et Arrêt de la cour d'appel de RENNES, 10 décembre 2014, 14/00134; Décision du Défenseur des droits n°MLD-2015-64 du 23 mars 2015 et Arrêt de la cour d'appel de TOULOUSE, 29 janvier 2016, 14/00360 ; Décision du Défenseur des droits n°MLD-2015-44 du 26 mars 2015 et Arrêt de la cour d'appel de DOUAI, 29 janvier 2016, n°15/00506. Voir également l'Avis n°15-23 du Défenseur des droits en date du 28 octobre 2015 relatif au projet de loi n°661 portant application des mesures relatives à la justice du XXIème siècle.

26. L'entretien annuel portant sur l'année 2015 en atteste. En effet, les commentaires du manager sont les suivants : « *s'est remarquablement adaptée à l'univers XX. Elle apporte une dimension structurée au poste de directeur de business line. [...]* ».
27. Madame X soutient qu'à l'annonce de son mariage à l'été 2016, son PDG, Monsieur A, a réagi négativement, anticipant selon elle de futures absences pour congé maternité.
28. Mi-septembre 2016, Madame X annonce sa grossesse. Madame B, DRH de l'époque ayant quitté la société en mars 2017, en atteste ainsi : « *Madame X m'a informée de sa grossesse au début du mois de septembre 2016 [...] et j'en ai immédiatement informé sa hiérarchie à savoir C, directeur général et A, président [...]* ».

A) Sur la présomption de discrimination dès l'annonce de la grossesse de Madame X et le harcèlement discriminatoire.

29. La Cour de cassation prohibe tous les actes préparatoires au licenciement ainsi que les actes préparatoires au remplacement de la salariée en congé maternité, dès lors que ces actes sont mis en œuvre durant la période de protection visée à l'article L. 1225-4 du code du travail même si le licenciement est notifié postérieurement à cette période (Cass Soc, 1 février 2017, n°15-26.250).
30. Elle a ainsi harmonisé sa jurisprudence avec celle de la Cour de Justice de l'Union Européenne et notamment son arrêt PAQUAY du 11 octobre 2007 (aff. C-460/06), qui a jugé que l'article 10 de la directive 92/85 et les articles 2-1 et 5-1 de la directive 76/207 interdisant des mesures préparatoires en vue du licenciement prises pendant la période de protection de la femme ayant accouché, même s'il lui est notifié après la fin de cette période.
31. Or, il semble résulter des pièces produites dans le cadre de l'enquête que dès l'annonce de la grossesse de Madame X, la société Y aurait planifié son licenciement en mettant en œuvre des mesures préparatoires visant à la mettre dans l'impossibilité d'exécuter pleinement ses fonctions.

1) Sur les objectifs de Madame X

32. Selon la réclamante, suite à l'annonce de sa grossesse le 20 septembre 2016, ses objectifs sont revus à la hausse.
33. La société Y précise qu'il est d'usage de transmettre les plans de bonus aux salariés une fois les entretiens annuels d'évaluation effectués, soit en juillet ou au plus tard en septembre.
34. Ce plan ne serait donc qu'une reprise pure et simple de ce qui avait été décidé en mai 2016 et valable du 1er juin 2016 au 31 mai 2017. La société précise qu'elle ne pouvait matériellement tenir compte d'une situation de fait qu'elle ignorait.
35. Madame X considère toutefois que son bonus pour 2016 n'est déclenché que pour des résultats très supérieurs à ceux de 2015.
36. En effet en 2015, le bonus annuel minimum de 1500 € est déclenché à partir d'un chiffre d'affaire mensuel entre 80K€ et 110K€, alors qu'en 2016 ce même bonus n'est déclenché que pour un chiffre d'affaire compris entre 101 K€ et 140 K€, ce qui constitue une hausse significative de ses objectifs.

Bonus annuel	Echelle selon le chiffre d'affaire réalisé sur l'année 2015	Echelle selon le chiffre d'affaire réalisé sur l'année 2016
0€	De 0 à 80 K€	De 0 à 100 K€
1500 €	De 80K€ à 110 K€	De 101 K€ à 140 K€
3000 €	De 110 K€ à 150 K€	De 141 K€ à 171 K€
5000 €	De 150 K€ à 180 K€	De 171 K€ à 210 K€
7500 €	De 180 K€ à 220 K€	De 211 K€ à 250 K€
12000 €	De 220 K€ à 260 K€	De 251 K€ à 300 K€
18000 €	De 260 K€ à 300 K€	De 301 K€ à 350 K€
18000 € + 6,5% du CA réalisé au-dessus de 300K	Au-delà de 300 K€	Au-delà de 350 K€
21000 € + 6,5% du CA réalisé au-dessus de 300K	Au-delà de 400 K€	Au-delà de 425 K€

37. Au regard de ce tableau, il est avéré que les objectifs de Madame X sont plus élevés quand bien même celle-ci serait absente durant 5 mois de la période de référence.

38. Les objectifs ne semblent donc pas prendre en compte l'état de grossesse de la salariée.

2) Sur le changement de planning du SIATI 2017 imposé à Madame X

39. Il ressort de l'évaluation de Madame X que l'une des missions principales qui lui a été confiée dès son arrivée était l'organisation du Sommet de l'Immobilier, de l'Aménagement des Territoires et des Infrastructures (SIATI).

40. Cet évènement représentait pour Madame X une partie de son bonus managérial entre 1500 et 2500 € bruts selon la progression du chiffre d'affaire.

41. Or, traditionnellement organisé au mois de novembre, le sommet a été avancé au 13 juin 2017, soit moins d'un mois après la date prévisionnelle du retour de congé maternité de la réclamante.

42. Madame X indique qu'elle a fait part de ses craintes à Monsieur D concernant la date de l'évènement. En particulier, elle aurait attiré son attention sur les risques commerciaux liés à un tel changement, sur le rythme de travail des équipes événementielles et sur le fait qu'elle ne pourrait pas s'investir autant qu'elle le souhaitait dans la préparation de cet évènement en raison de son congé maternité.

43. En réponse aux interrogations du Défenseur des droits, la société Y soutient que l'évènement a été déplacé en juin 2017 en raison notamment du transfert d'un très gros concurrent direct, le Salon des Maires et des collectivités locales, en novembre.

44. Elle produit également un échange de courriels avec Madame X démontrant que Monsieur D avait pris en compte les remarques de la réclamante pour prendre sa décision.

45. Or, selon la réclamante le Salon des Maires a toujours lieu en novembre (à l'exception de l'année 2015 en raison des attentats).

46. Elle considère, en tout état de cause, que le déplacement de cet évènement ne l'a pas mise en mesure de réaliser ses objectifs et qu'il a été une source de difficulté pendant sa grossesse que la société ne pouvait légitimement ignorer.

3) *Sur l'absence de remplacement de Madame X durant son congé*

47. Madame X a été informée qu'elle ne serait pas remplacée pendant son congé maternité.
48. Malgré des problèmes de santé et un arrêt de travail du 2 au 18 janvier 2017 préconisé par son médecin traitant, elle aurait donc préféré continuer de travailler, en espérant, selon ses explications, ne pas subir de pression ou demande urgente pendant son congé maternité.
49. Au mois de janvier 2017, elle réalise ainsi l'ensemble des entretiens d'évaluation de son équipe, en particulier ceux de Mesdames XX et XY, dont les mauvaises évaluations seront, d'après elle, à l'origine des plaintes dirigées à son encontre par les deux salariées durant son absence.
50. Madame X est de nouveau placée en arrêt maladie le 18 janvier 2017 jusqu'à son congé maternité, mais elle aurait été contrainte de travailler depuis son domicile pendant cet arrêt et pendant son congé. Elle accouche le 17 mars 2017.
51. La société Y ne nie pas le travail de Madame X durant son congé. Toutefois, elle considère que cette dernière agissait en dehors de toute directive.
52. A cet égard, la réclamante produit des échanges d'une dizaine de courriels professionnels avec son employeur et ses collègues entre le 13 et le 26 avril, c'est-à-dire pendant les 6 semaines suivant la naissance de son enfant.
53. Il ressort de ces courriels qu'au contraire des directives ont pu lui être données, à titre d'exemple :
- Courriel de Monsieur D du 13 avril 2017 *« peux-tu me rappeler. Le CA n'avance pas. Je vais prendre les choses en main ».*
 - Courriel de Monsieur D du 15 avril : *« peux-tu me donner 5 cibles, pas plus qui pourraient prendre un ticket Platine. [...] Serait-il possible de se parler ce week-end, lundi inclus ? Mes journées étant de longues séries de rendez-vous, j'aurai plus de temps pour trouver des solutions avec toi samedi, dimanche ou lundi. [...] Peux-tu me répondre par SMS sur le meilleur moment pour échanger ? Peux-tu me répondre par mail sur les comptes que tu as recommandé à Benoît et surtout sur ceux que je peux et doit voir ASAP ? ».*
 - Courriel de Monsieur D du 18 avril : *« je te remercie, beaucoup, pour ce debrief ciblé et hiérarchisé. Mes commentaires dessous : [...] « peux-tu me passer les coordonnées par mail ? », il conclut « à mardi ou mercredi pour la réunion téléphonique ».*
 - Courriel du 21 avril : acceptation d'un rendez-vous téléphonique avec XX, XY et A.
 - Courriel du 26 avril de Madame XX : *« B m'a envoyé ton PDF pour le devis 2 places. Mais je ne trouve pas la trame Word sur le serveur afin d'adapter la propale peux-tu me l'envoyer ».*
54. La société soutient, en tout état de cause, que dans la mesure où Madame X demandait à être tenue au courant des activités de la société, il n'était pas illégitime de la part de son employeur de la contacter concernant l'avancée de certains dossiers.

55. Or, l'article L 1225-29 interdit d'employer une salariée pendant une période de 8 semaines au total avant et après son accouchement et en tout état de cause dans les six semaines qui suivent son accouchement.
56. Selon la Cour d'Appel de Limoges les sollicitations émanant de collègues de travail, et portant sur des transferts de fichiers créés antérieurement à son congé maternité, n'ont pas présenté de caractère particulièrement contraignant, mais il en demeure pas moins que l'employeur n'a pas pris les dispositions qui s'imposaient pour les éviter, [...] que ceci doit lui être imputé à faute. (CA Limoges 10 octobre 2016 n°15/01490).
57. De même la Cour d'appel de Colmar a relevé la faute de l'employeur pour avoir fait travailler la salariée en violation des dispositions de l'article L. 1225-29 du Code du Travail. (CA Colmar 25 avril 2017 n°15/06065).
58. La Cour d'appel de Paris a considéré que l'acceptation par la salariée des sollicitations de l'employeur ne saurait écarter l'interdiction pour ce dernier d'employer l'intéressée pendant son congé de maternité. Le non-respect de cette interdiction doit en conséquence être réparé par l'attribution de dommages et intérêts. (CA Paris 20-10-2009 n° 08-47, ch. 6-4, T. c/ Sté Max. M)
59. Le Défenseur des droits constate qu'en l'espèce Madame X a travaillé moins de 6 semaines après son accouchement et que même si ces échanges ont été ponctuels, ils s'inscrivent en violation du statut protecteur accordé aux femmes enceintes ou ayant accouché.
60. Il relève, en définitive, qu'à défaut de remplacement effectif pendant sa période d'absence, la salariée n'a pas été placée dans une situation dans laquelle elle aurait été en mesure de couper toute relation de travail.
61. Le Défenseur des droits considère que Madame X a fait l'objet d'un harcèlement discriminatoire en raison de sa grossesse caractérisé par l'augmentation de ses objectifs, par le déplacement du SIATI 2017 et par le travail qu'elle a dû accomplir pendant son congé maternité.

B) Sur l'obligation de réintégrer Madame X dans son emploi ou un emploi similaire

62. Madame X apporte plusieurs éléments de nature à démontrer que la dégradation de ses conditions de travail a perduré à son retour de congé maternité.
- 1) Sur l'absence d'entretien au retour de congé maternité de la réclamante**
63. La société Y reconnaît ne pas avoir procédé à un entretien professionnel au retour du congé maternité de Madame X.
64. Elle précise toutefois que le retour de la réclamante en pleine période estivale n'avait pas facilité l'organisation d'un tel entretien. Elle souligne par ailleurs que Madame X n'a jamais fait part de son souhait de bénéficier de cet entretien.
65. Enfin, elle ajoute qu'il n'est démontré aucun préjudice dû à cette absence d'entretien et que la réclamante ne produit aucun élément qui permettrait de justifier qu'elle n'aurait pas rencontré de difficulté si elle avait bénéficié de cet entretien.

66. Or, aux termes de l'article L. 1225-27 du Code du travail, la salariée qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité a droit à un entretien professionnel.
67. Cet entretien est consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Il comporte également des informations relatives à la validation des acquis de l'expérience, à l'activation par la salariée de son compte personnel de formation, aux abondements de ce compte que l'employeur est susceptible de financer ainsi qu'au conseil en évolution professionnelle (C. trav., art. L. 6315-1).
68. La salariée de retour de congé de maternité doit se voir proposer un entretien professionnel y compris lorsqu'elle a déjà bénéficié d'un tel entretien moins de deux ans auparavant.
69. Le Défenseur des droits relève que non seulement Madame X n'a pas eu d'entretien professionnel à son retour de congé maternité, mais qu'elle serait également la seule salariée à ne pas avoir eu d'entretien annuel portant sur l'année 2017.
70. La société impute ce défaut d'entretien à l'absence de Madame X au moment des entretiens annuels au courant du mois de mai.
71. Elle ajoute que durant les mois de septembre à octobre 2017, la Direction a eu l'occasion à plusieurs reprises de recadrer la salariée sur ses nombreux manquements et que cette absence d'entretien ne lui a causé aucun préjudice et n'est en aucun cas liée à une quelconque discrimination.
72. Toutefois, la réalisation d'un entretien professionnel est une obligation légale.
73. Il apparaît qu'en l'absence d'entretien à son retour de congé maternité, Madame X n'a pas été en mesure de reprendre ses fonctions dans des conditions qui auraient permis d'éviter un certain nombre de difficultés auxquelles elle a par la suite été confrontée.

2) Sur la mise à l'écart de Madame X à son retour de congé maternité

74. Le 4 juillet 2017, soit le jour de la reprise de la réclamante, une réunion est organisée par Monsieur D, à laquelle elle n'est pas conviée.
75. Elle fait part de son étonnement auprès de son directeur à plusieurs reprises.
76. Ainsi, dans un courriel du 18 juillet 2017 adressé à son PDG, Madame X écrit :
- « Je regrette que la consigne d'application d'une tacite reconduction ait été donnée à Amélie sur un compte que je gère.
J'ai par ailleurs appris que mardi, 4 juillet, tu avais fait un point avec elles sur les clients en cours de « dénonciation » dans le guide « Acteurs publics & Entreprises »
En tant que Directrice Business Line, j'estime que j'aurais dû être conviée à cette réunion. Cela nous aurait certainement évité les aléas avec notre client PBB. »*
77. Monsieur D lui répond 10 jours plus tard par courriel que la réunion était programmée avant qu'il ne soit informé de son retour et l'invite à faire preuve de « beaucoup plus de souplesse, d'esprit d'équipe, de collégialité ».
78. Par courriel du 27 juillet 2017, Madame X souligne plus généralement les difficultés auxquelles elle fait face depuis son retour : « non invitation à des réunions que tu organises

et qui concernent mon activité, demande de ta part de ne pas assister à des rendez-vous client [...], emails de remontrances que tu m'adresses en mettant en copie XY ».

79. Compte tenu de ses difficultés, elle est contrainte de demander dans son courriel du 18 juillet 2017 un rendez-vous à son PDG afin de « *définir de bonnes solutions* ».
80. Enfin, en octobre 2017, elle se rend compte qu'elle n'est plus destinataire d'un groupe de courriels concernant son service. Elle doit envoyer un courriel le 19 octobre 2017 afin d'être rajoutée à la liste.
81. Interrogée par le Défenseur des droits sur ces difficultés, la société explique qu'elle n'a jamais souhaité évincer la réclamante, mais que, s'agissant de la réunion du 4 juillet, elle était dans l'incertitude de son retour au jour de sa planification.
82. Elle ajoute que Madame X ne peut invoquer une mise à l'écart dès lors qu'elle a toujours été conviée à toutes les réunions importantes. Elle produit des courriels d'invitation en ce sens.
83. Le Défenseur des droits constate néanmoins que des tensions ont été ressenties et que la réclamante a subi une mise à l'écart à son retour. Cette situation semble avoir pour origine l'absence d'organisation relative au retour du congé maternité de Madame X.

3) Sur les difficultés rencontrées par Madame X pour retrouver son portefeuille de clients

84. Pendant l'absence de la réclamante, Monsieur D a repris la gestion de la BU Immobilier et a réorganisé et réaffecté certains comptes pour permettre leur gestion. Dans ces conditions, la gestion de certains comptes a été confiée à Madame XY.
85. La société précise au Défenseur des droits que dans l'intérêt des clients, il avait été décidé de ne pas changer d'interlocuteur au moment de la clôture, c'est pourquoi Madame XY a pu conserver la gestion de certains comptes malgré le retour de la réclamante.
86. La société produit par ailleurs la liste des 185 comptes que Madame X aurait récupéré à son retour de congé maternité. Elle ajoute que c'est la responsable de Business Line qui avait la responsabilité de référencer les comptes et de les répartir, selon son souhait, à d'autres commerciaux.
87. Selon elle, Madame X a donc toujours eu la main sur l'organisation de ses comptes, et ce jusqu'à son départ de l'entreprise.
88. Cependant, la réclamante indique qu'elle a rencontré des difficultés pour récupérer son portefeuille à son retour, tandis que Madame XY se serait plainte à plusieurs reprises auprès du PDG, Monsieur D, de l'ingérence de cette dernière dans son périmètre.
89. Selon Madame X, Monsieur D aurait attribué ses anciens clients à Madame XY sans l'en informer.
90. Par exemple, le client YZ a été attribué à Madame XY le 2 juin 2017, alors que Madame X n'en a été informée par elle que le 25 juillet 2017, soit plus d'un mois après son retour.

91. Or, la Cour de cassation a jugé que le fait pour une salariée de se voir retirer, à son retour de congé maternité, une part significative de sa clientèle, laisse supposer l'existence d'une discrimination en raison de sa grossesse (Cass. Soc.28 septembre 2016, n°14-26387).
92. Le Défenseur des droits constate que les échanges de courriels produits au dossier démontrent a minima une ingérence de Monsieur D dans la gestion de la YZ pendant l'absence de la réclamante et un défaut d'organisation qui ne lui ont pas permis de retrouver des conditions d'emploi similaires, ces faits étant constitutifs d'un harcèlement discriminatoire.

C) S'agissant du caractère discriminatoire du licenciement de la salariée :

93. L'article L. 1132-1 du code du travail relatif au principe général de non-discrimination dispose qu'« *aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, [...] notamment en matière de rémunération, [...] en raison notamment de son sexe, de sa situation de famille ou de sa grossesse* »
94. Le 10 novembre 2017, Madame X est reçue en entretien préalable à un éventuel licenciement.
95. Elle est licenciée pour insuffisance professionnelle le 20 décembre 2017, soit 5 mois après son retour de congé maternité. Dans son courrier de réponse, la société nie cependant le fait que la grossesse de Madame X ait pu être prise en compte pour rompre son contrat.
96. Il convient de constater que la lettre de licenciement du 20 décembre 2017, étudiée ci-après, est rédigée en des termes très généraux, ne faisant mention d'aucun fait précis matériellement vérifiable, de sorte qu'à sa simple lecture le licenciement paraît dépourvu de cause réelle et sérieuse.
97. De jurisprudence constante, la lettre de licenciement fixe les limites du litige.

1) *S'agissant du manque de diligence et de réactivité dans la gestion de la relation client.*

98. La société Y évoque 4 points dans la lettre de licenciement afin d'en préciser les motifs.
99. S'agissant du premier point, elle précise :

« Sur l'année 2017, force est de constater qu'il y a eu de la négligence dans le suivi commercial de plusieurs de vos dossiers et certains de nos clients prestigieux ont eu à pâtir de votre manque de réactivité et de communication dans la transmission d'informations clés.

Votre rôle de Directrice fait de vous l'interlocuteur privilégié de ce type de clients et en aucun cas, il ne peut être acceptable que vous déléguiez ce type de responsabilités à des personnes moins Senior que vous »

100. Dans son courrier du 21 juin 2018 adressé au Défenseur des Droits, le mis en cause précise le nom des clients, sans toutefois évoquer la question de la délégation.
101. Ainsi trois clients auraient pâti du suivi de Madame X :

- *Monsieur AB* : ce client se serait plaint du travail de Madame X aboutissant à une demande de résiliation.

Toutefois, le Défenseur des droits constate que ce mail a été envoyé le 31 mai 2018, soit plus de 5 mois après le licenciement de Madame X et que la plainte est relative au classement du guide Immobilier 2017 ainsi qu'à des erreurs matérielles.

Madame X soutient par ailleurs qu'elle était en congé maternité au moment des faits, et que n'ayant pas validé la parution du guide immobilier en début d'année 2018, elle ne peut être tenue responsable du contenu ni du bon respect de la visibilité achetée par ce client.

En réponse à la note récapitulative, la société mise en cause soutient néanmoins que le Guide Immobilier n'a été envoyé à l'impression qu'en décembre 2017 de sorte que Madame X en a, selon elle, supervisé la relecture et la validation.

- *Le client BC* : la société reproche à Madame X un mauvais suivi commercial de ce client.

A ce titre, la société Y produit un courriel de du 24 octobre 2017, qui évoque des erreurs dans leur encart éditorial ainsi qu'une absence de réponse suite à leur courrier du 24 avril 2017.

Selon Madame X, BC n'a jamais été son client, cette affirmation étant d'ailleurs confirmée par la liste du portefeuille de la réclamante produit par la société. Elle relève que les reproches de cette société étaient d'ordre rédactionnels et n'étaient pas de son fait.

Elle estime par ailleurs qu'étant en congé maternité en avril 2017, la société ne peut lui reprocher son absence de réponse.

Interrogée par le Défenseur des droits, la société a simplement précisé qu'en réalité elle avait reproché à Madame X de ne pas avoir procédé à la résiliation du partenariat avec le client en octobre 2016, à la demande de celui-ci.

- *Le groupe XX*. Il est reproché un comportement inadmissible de Madame X ayant abouti à la perte de ce client très important.

La société Y produit un courriel du 4 novembre 2017 aux termes duquel la société n'aurait pas eu accès au SIMI en 2017, en raison d'une diffusion de Décideurs Magazine au SIMI 2016 sans autorisation, suite à l'absence de partenariat obtenu par Madame X.

Madame X précise que le groupe Y n'a jamais obtenu de partenariat avec le XX et que les mauvaises relations étaient antérieures à son arrivée. Elle ajoute que la société Y n'a jamais obtenu dans les événements du XX de diffusion dans les espaces presse permettant d'assurer une grande visibilité de leurs magazines.

En réponse à la note récapitulative, la société produit néanmoins plusieurs courriels démontrant des relations cordiales entretenues avec ce client au fil des ans ainsi que le courriel d'excuse envoyé au Groupe XX suite à la tractation sauvage des magazines Décideurs.

En tout état de cause, le Défenseur des droits constate qu'aucun reproche ne lui ait été fait à ce sujet préalablement au courrier du 21 juin 2018 adressé au Défenseur des droits.

102. Madame X conteste de manière générale avoir négligé le suivi commercial des clients et produit notamment le courriel de l'un d'entre eux la remerciant pour la qualité des échanges en date du 2 novembre 2017, soit peu de temps avant son licenciement.

103. S'agissant du deuxième point, la société écrit :

« Vous avez également récemment mis à risque l'organisation d'un évènement important en décidant de ne pas suivre les process en place au sein de la société. Votre manque de professionnalisme a engendré une surcharge de travail sur le département Evènementiel sans parler des intervenants et clients concernés qui ont manifesté leur mécontentement en ce qui concerne l'organisation.

Prendre la responsabilité de modifier des process, de modifier le format des conférences de cadrage en amont d'un évènement, et cela sans validation de votre hiérarchie mais aussi sans consultation des équipes avec lesquelles vous collaborez sur ce projet, n'est simplement pas tolérable et pas responsable »

104. Il ressort du courrier du 21 juin 2018 adressé au Défenseur des droits que Y se réfère à l'organisation de XY.

105. Il apparaît que Madame X devait modérer la table-ronde lors de l'évènement de XY du 23 novembre 2017 au sujet des infrastructures africaines. La société lui reproche de ne pas avoir respecté le process pour les conférences de cadrage en amont.

106. Or, selon Madame X, le process pour les conférences de cadrage consiste à choisir les intervenants et planifier les interventions, de sorte que ces tâches ne lui incombent pas, mais relevaient du champ de compétence du chargé de projet, comme c'est le cas pour l'ensemble des évènements.

107. En tout état de cause, ces faits sont postérieurs à l'entretien préalable au licenciement de Madame X. De plus, cette dernière soutient que suite à la mise en œuvre de la procédure de licenciement, dont l'entretien s'est déroulé le 10 novembre 2017, et à ses problèmes de santé, elle a été contrainte de s'absenter, de sorte que son absence à XY ne peut lui être reprochée.

108. Selon la société, le reproche qui est fait à Madame X n'est pas son absence à cet évènement, mais le fait de ne pas avoir préparé en amont le passage des intervenants et leur temps de parole. Le fait qu'elle précise que ces tâches ne lui incombent pas est pour la société un aveu de sa défaillance sur une des obligations inhérentes à son poste de Directrice de BU.

109. Le Défenseur des droits constate cependant que la société n'apporte aucune pièce établissant quelle était la mission de Madame X lors de cet évènement.
110. S'agissant du troisième point, Y indique :
- « Par ailleurs, nous sommes contraints de mentionner que ces manquements s'ajoutent à des manquements antérieurs sur plusieurs relations avec des clients et prospects pour lesquels aucun suivi commercial n'avait été effectué suite à des prises de contact pourtant initiées par des membres de votre équipe. Dans bien des cas, le suivi commercial/relation client a été manqué alors que vous étiez encore une fois la personne en charge et à même de représenter la Société. »*
111. Dans sa réponse au Défenseur des droits, Y reproche à Madame X l'absence de suivi de clients spécifiques, à savoir : XY, YZ, et ZZ.
112. A cet égard, elle produit les derniers courriels de Madame X donnant des instructions sur ces clients, transférés par Madame E en novembre 2017 à Monsieur D. Il apparaît que chaque transfert de courriels fait mention des commentaires de Madame E constatant les défaillances dans le suivi commercial de sa supérieure hiérarchique.
113. A titre d'exemple, elle écrit concernant différentes relations clients : *« a préféré ne pas donner suite... Bien dommage. C'est un mois et demi après mon arrivée, il m'était difficile d'insister... »* ou *« un autre mail. [...] Le suivi n'a pas du tout été à la hauteur suite à ce rendez-vous »*.
114. Selon Madame X, les transferts de courriels, datant pour la majorité du 27 novembre 2017, semblent indiquer que Monsieur D a demandé à Madame E de rechercher des éléments à son encontre pour les besoins de la cause.
115. La réclamante soutient en tout état de cause que les commentaires de Madame E, dont elle rappelle qu'elle était sa subordonnée et qu'elle avait obtenu une évaluation défavorable pouvant expliquer son animosité, ne démontrent en rien des manquements en matière de suivi commercial.
116. La société précise dans sa réponse à la note récapitulative du Défenseur des droits que, s'il est exact que certains courriels de Madame E sont datés du 27 novembre 2017 et font état de ses commentaires en marge, il n'en demeure pas moins que les courriels faisant état des carences de Madame X datent d'avril 2016 ou juillet 2017
117. Le Défenseur des droits constate toutefois que les courriels concernés ne font état d'aucune carence et qu'ils indiquent au contraire que Madame X donnait des directives à ses collaboratrices dans les dossiers en question. Ces échanges ne sauraient donc appuyer le licenciement de Madame X pour insuffisance professionnelle.
118. Enfin s'agissant du quatrième point, la société Y évoque l'organisation des SIATI (Sommet Infrastructures Aménagement du Territoire et Immobilier):
- « Nous mettrons également en lumière les deux derniers SIATI qui ont été un échec commercial, loin des objectifs fixés car vous n'avez pas été à la hauteur des attentes*

tant en termes de commercialisation tardive et d'insuffisances de résultats mais également sur les aspects de suivi de vos clients et de management de vos équipes. »

119. Interrogée sur ce point, aucune précision n'est apportée dans le courrier adressé au Défenseur des droits du 21 juin 2018.
120. Il apparaît simplement que parmi les objectifs fixés à Madame X lors de son arrivée, celle-ci devait réaliser l'organisation d'un premier SIATI en novembre 2015.
121. Or, Madame X a perçu en septembre et octobre 2016 plus de 20 000 euros de primes d'objectif, ce qui laisse à penser que ses objectifs avaient été remplis, et que la société était satisfaite de son travail.
122. En 2016, il apparaît qu'aucun reproche ou critique ne lui a été fait concernant le SIATI 2016. Madame X indique par ailleurs qu'elle a perçu l'intégralité de ses bonus à cette occasion.
123. S'agissant du SIATI 2017, initialement prévu en novembre 2017 mais avancé au 13 juin 2017, la réclamante indique qu'elle n'a pas participé à son élaboration puisqu'elle est revenue d'arrêt maladie faisant suite à son congé maternité le 4 juillet 2017. Dès lors, la société ne saurait lui imputer l'échec commercial de cet évènement.
124. Dans sa réponse à la note récapitulative du Défenseur des droits, la société soutient au contraire que Madame X avait commencé à travailler sur le projet dès la fin de l'année 2016 et qu'elle avait déjà pris les premiers contacts à cette époque. Elle ajoute *« il s'est avéré qu'elle n'avait pas donné de consignes suffisamment claires et précises pour la gestion du SIATI durant son absence, de telle sorte qu'il s'est soldé par un échec »*.
125. Le Défenseur des droits constate que le SIATI 2017 a été avancé et que Madame X avait prévenu son employeur des éventuelles difficultés pour l'organisation de cet évènement.
126. De plus la société n'a pas remplacé la réclamante et elle ne peut en conséquence lui reprocher l'absence de consignes suffisamment claires et précises dans l'organisation de cet évènement pour justifier son insuffisance professionnelle.

2) S'agissant de l'incapacité à manager correctement ses équipes

127. La société Y reproche à Madame X 3 éléments.
128. Concernant le premier élément, à savoir la mise en danger de ses collaboratrices :

« Une de vos collaboratrices s'est plainte de manière répétée de la charge de travail anormale et pleine d'à coups et demandes de dernières minutes qui lui était confié et qui provenait d'une répartition inégale de cette dernière entre tous les membres de l'équipe. Ce problème de management clairement identifié se révèle contreproductif et met en danger l'équilibre vie privée-vie familiale pour votre collaboratrice. Nous tenons à vous rappeler que vous êtes garante de la préservation de cet équilibre au sein de vos équipes et en aucun cas nous ne pouvons accepter que votre position de manager

vous autorise à mettre vos collaborateurs dans des postures de risques psychosociaux. »

129. La lettre de licenciement n'apporte pas davantage de précision sur des éléments circonstanciés relatifs à la collaboratrice concernée ou à des événements précis relatifs à une mise en danger.

130. Il ressort néanmoins du courrier du 21 juin 2018 adressé au Défenseur des droits qu'il fait référence à des plaintes de Madame E qui ferait état d'une surcharge de travail et d'une dégradation de l'atmosphère de travail liées à la mauvaise gestion des ressources humaines par Madame X, à l'ingérence dans sa relation avec son collaborateur Boris, ou encore au non-respect de son rôle de responsable éditoriale.

131. Concernant la surcharge de travail évoquée par Madame E, il convient de relever qu'elle a fait l'objet d'une remarque de la part de Madame X au cours de l'évaluation annuelle de 2016 de la salariée : *« [Madame E] rencontre des réelles difficultés pour gérer la pression et les périodes de surcharge de travail. Le déroulement du dernier trimestre 2016, et plus particulièrement le bouclage du guide immobilier, a illustré cela. Le souvenir éprouvant de cette période vient entacher le bilan de l'année ».*

132. En tout état de cause, les griefs de Madame E relatifs à la surcharge de travail datent d'octobre 2016 et sont évoqués dans un contexte relatif à la parution du guide immobilier, ils ne sont donc pas pertinents.

133. Concernant le deuxième élément :

« Par ailleurs, certains de vos collaborateurs ont à maintes reprises attiré l'attention de la direction et de vous-même sur votre ingérence perpétuelle dans leur périmètre d'action et de supervision. Ainsi, votre responsable éditoriale sénior pourtant en charge de superviser un stagiaire, se voit constamment cantonnée par vous dans une posture d'assistante et non pas de Responsable alors qu'il s'agit là du poste qu'elle occupe au sein de notre Société. Il va de soi qu'en tant que directrice, vous devez respecter la hiérarchie en place mais il est aussi attendu de votre part que vous permettiez à vos collaborateurs qui vous reportent directement, de voir leurs prérogatives managériales respectées. En aucun cas, le micro-management que vous appliquez à l'heure actuelle n'est bénéfique pour la société et encore moins pour votre équipe étant donné qu'un climat lourd et pesant s'est progressivement installé du fait de la frustration ambiante au sein de votre équipe. »

134. Dans le courrier du 21 juin 2018 adressé au Défenseur des droits pour expliquer ce point, la société invoque les plaintes de deux collaboratrices et fournit :

- Un courriel du 17 septembre 2017 de Madame E se plaignant du manque de respect de Madame X pour son rôle, car celle-ci l'aurait présentée à une cliente « au même niveau que Boris », son subordonné.
- Deux courriels de Madame F des 20 et 27 octobre 2017 se plaignant de l'ingérence de Madame X dans ses relations avec un client, Monsieur Gainisi que de la prise de rendez-vous auprès de certains de ses prospects.

135. A cet égard, Madame X précise, concernant Madame E, qu'elle ne l'a jamais présentée ainsi et réfute avoir eu de tels propos.
136. S'agissant des témoins auxquels Madame E fait référence dans son courriel, le Défenseur des droits relève que la société ne produit aucune attestation en ce sens.
137. Dans sa réponse à la note récapitulative du Défenseur des droits, la société se contente de préciser que les difficultés de Madame E avec Madame X ont débuté dès octobre 2016 et que ces problèmes n'étaient pas résolus en septembre/novembre 2017 et qu'elle en souffrait encore.
138. Concernant Madame F, la réclamante explique qu'elle était en contact avec G depuis 2015 et qu'elle avait pris rendez-vous avec lui alors qu'elle était encore en congé maternité. Dans la mesure où ce n'est que le 25 juillet 2017 qu'elle a été informée du fait que ce client avait été confié à Madame F, le client ne l'ayant pas non plus prévenue de son rendez-vous avec cette dernière, elle conteste ce qui lui est reproché.
139. A propos des autres prospects, Madame X conteste une quelconque ingérence et observe que la société Y n'apporte aucune preuve de ce qu'elle avance.
140. Au regard de l'ensemble de ces éléments, le Défenseur des droits relève que les difficultés soulevées semblent résulter d'une mauvaise définition des liens hiérarchiques et du périmètre de chacun, renforcées par l'absence de Madame X du fait de son congé maternité.
141. Concernant le troisième élément :
- « Par ailleurs, il nous faut signaler que de nombreux départs sont à déplorer au sein des équipes que vous avez eu à gérer. Ces rotations font état d'un profond mal-être au sein de votre Business Line et d'une situation de crise qui se cristallise et qu'il est important de solutionner rapidement dans l'intérêt de tous. »*
142. La société Y évoque la démission de Madame F le 9 juin 2017, en raison des agissements de Madame X. Elle aurait toutefois accepté de revenir à condition de ne plus avoir de lien de subordination avec cette dernière.
143. Or, Madame X était en arrêt maladie au moment de cette démission et n'aurait jamais été mise au courant de cet accord. Elle aurait pris connaissance de cet avenant lors du présent contentieux.
144. La réclamante indique qu'à son retour elle a continué de travailler avec Madame F. Elle produit un courriel de Monsieur D du 25 octobre 2017 dans lequel il précise qu'« *Amélie [Madame F] travaille désormais à mi-temps seulement sur la XY* ».
145. En tout état de cause, Madame X considère qu'en l'absence d'information claire sur la relation hiérarchique avec ses collaborateurs, la société ne pouvait lui reprocher par la suite un mauvais management.
146. Madame X produit plusieurs des éléments tendant à démontrer que son management était apprécié :

- Monsieur H écrit dans son évaluation annuelle : « *je ne pouvais pas espérer meilleur environnement de travail qu'à la XY. Que ce soit le management d', la patience dont ont fait preuve les membres de la XY...* ».
- Madame I, une ancienne salariée qui précise que son départ du groupe Y fin mars 2016 n'est en aucun cas lié au management de la YZ, mais à une opportunité professionnelle et indique qu'il est « *très regrettable que des personnes de Y propagent cette rumeur infondée sur la raison de mon départ et, surtout l'utilisent à l'encontre d' X, une personne de grande qualité qui a fait un travail remarquable et reconnu pour développer le pôle immobilier de Y* ».
- Madame J, DRH de Y, de mai 2016 à mai 2017, atteste, quant à elle, que « *le turn over est un problème récurrent et systémique chez Y dans tous les services. Il oscille en permanence entre 70 et 80%* ».

147. Selon la société mise en cause, Madame X était parfaitement au courant de la démission de Madame F.
148. La société précise aussi que le fait que Madame F « *ne travaille plus qu'à mi-temps sur la BU Immobilier n'implique pas qu'elle soit subordonnée à Madame X.* »
149. S'agissant des nombreux départs, la société précise que « *70% des salariés de la BU ont démissionnés moins de 18 mois après la prise de fonctions de Madame X* ».
150. Le Défenseur des droits constate néanmoins que la société n'apporte aucun élément de nature à établir un lien avec la prise de poste de Madame X, pas plus qu'elle ne communique le nom des salariés ayant démissionné ou encore des éléments démontrant que des salariés aient effectivement formulé ce genre de demande.
151. Dès lors, il semblerait que la société LEADER LEAGUE cherche à imputer à Madame X des problèmes d'organisation qui ne sont pas de son fait, soit par ce qu'ils sont systémiques soit parce qu'ils résultent d'une mauvaise définition des liens hiérarchiques et du périmètre de chacun.

3) S'agissant des performances commerciales individuelles insuffisantes

152. La lettre de licenciement précise que Madame X n'aurait pas atteint les objectifs fixés par la société sur la période mars 2016/février 2017 et que ses résultats en novembre 2017 la situeraient en dessous de ses collègues.
153. Le Défenseur des droits rappelle que dans le cadre de la situation d'une salariée de retour de congé maternité licenciée pour insuffisance professionnelle, la Cour de Cassation a eu l'occasion de confirmer sa jurisprudence : l'employeur ne peut licencier une salariée pour insuffisance professionnelle s'il ne lui a pas fourni les moyens matériels et humains nécessaires à la bonne exécution de sa mission (Cass. soc. 19 octobre 2010 n° 09-42.225). En l'espèce, la salariée avait repris son activité à temps partiel et était confrontée à un manque d'effectif de son équipe (Cass. soc. 22 février 2017 n°15-25.023).
154. Dans une décision n°2017-011 du 5 janvier 2017, le Défenseur des droits a déjà eu l'occasion de se prononcer sur la nullité du licenciement d'une salariée de retour de congé

maternité pour insuffisance professionnelle laquelle se voyait reprocher la dégradation de ses performances, quand bien même son périmètre d'action avait été réduit ainsi que les moyens mis à sa disposition pour les réaliser².

155. Par ailleurs, l'insuffisance de résultats ne peut être invoquée que si les objectifs avaient été fixés et s'ils étaient réalistes compte tenu du contexte (Cass Soc. 19 octobre 2007 n°05-45.980).
156. En effet, les objectifs doivent être réalistes et réalisables y compris quand ils ont été acceptés par le salarié (Soc 24 mai 2000 n°98-41614) en tenant compte notamment des conditions d'exercice de son activité par le salarié.
157. La société Y évoque ainsi dans le courrier du 21 juin 2018 au Défenseur des droits les performances commerciales de certains membres de son équipe, parmi lesquelles celles de Madame F.
158. Elle fournit un tableau duquel il ressort que Madame F a obtenu sur la période janvier 2017/décembre 2017 un chiffre d'affaire d'un montant de 282 790 € alors que Madame X n'aurait obtenu que 100 750 € sur la période juin 2016/mai 2017.
159. La société précise que la période d'analyse du chiffre d'affaire est différente pour chaque commercial, car elle dépend de la date d'entrée dans l'entreprise.
160. Or, le Défenseur des droits relève que non seulement la comparaison n'est pas pertinente car la période de comparaison n'est pas la même, mais de surcroît la période d'évaluation de Madame X est tronquée de 5 mois en raison de son absence pour congé maternité du 18 janvier au 24 mai 2017.
161. A cet égard, Y indique qu'elle n'a pas cherché à tronquer les résultats en masquant le congé maternité de Madame X et qu'il s'agit du chiffre d'affaire dégagé sur 7 mois.
162. La société ajoute que *« quand bien même le chiffre qu'elle a dégagé sur 7 mois était doublé, Madame X obtient toujours des résultats inférieurs aux Directeurs de BU et aux autres commerciaux de son équipe- notamment Madame F. »*.
163. Cependant, Madame X produit un mail du 23 octobre 2017 aux termes duquel elle explique que Madame F a réalisé des ventes grâce aux clients de Madame X qui lui ont été transférés : *« Tu as vendu des prestations à des sociétés que j'avais sollicitées avant toi ! redman, c5p, groupe duval, carole enfer... et bien d'autres encore. Je ne t'en ai pas tenu rigueur. En tant que directrice de la BL Immobilier, j'avais à cœur que tu signes des contrats et que tu contribues à l'atteinte des objectifs »*.
164. Par conséquent, la réclamante considère que la société Y ne peut ne se fonder sur le fait que ses *« performances commerciales sont en dessous de celles réalisés par certains membres de [son] équipe, plus juniors qu'[elle] »*.

² La Cour d'appel de Versailles a suivi la position du Défenseur des droits dans son arrêt du 7 mars 2017 n° 1601212

165. Enfin, Madame X ne comprend pas en quoi ses objectifs n'ont pas été atteints. Elle précise qu'elle a reçu en octobre 2017 sa prime sur commissions pour récompenser le chiffre d'affaire réalisé et une prime managériale pour ses qualités de manager.
166. A cet égard, Madame J atteste qu'elle « *a d'ailleurs, par ses performances sur 2016, déclenché le versement d'un bonus supplémentaire* »
167. Selon Y, la prime managériale a été versée à Madame X pour avoir recruté un Directeur guide et ne récompensait pas ses qualités managériales au quotidien.
168. En tout état de cause, le Défenseur des droits relève que la société n'apporte aucun élément de nature à démontrer que les différents directeurs de BU exerçaient des fonctions similaires à celles de Madame X pour justifier la pertinence de la comparaison. Il considère également que le versement d'une prime sur commissions par la société va à l'encontre du grief reproché, de sorte qu'il est dépourvu de fondement.

4) S'agissant de l'absence d'amélioration suite aux recadrages

169. La société Y soutient qu'elle a dû mettre en place des réunions de recadrage et de résolution de crises, tant en ce qui concerne les habitudes managériales de Madame X, que ses performances commerciales.
170. Cependant, elle ne produit aucun élément attestant d'avertissements ou de réunions qui auraient été organisées afin de recadrer Madame X.
171. Madame X fait état de deux courriels du 27 juillet 2017 envoyés par Monsieur D, PDG de la société, dans lesquels celui-ci lui demande de faire « *preuve de tact* » vis-à-vis de ses collègues ainsi que de « *beaucoup plus de souplesse, d'esprit d'équipe, de collégialité* ».
172. Toutefois il ne semblerait pas que ces courriels puissent être apparentés à un recadrage, dès lors qu'aucun problème de fond n'est abordé.
173. Dans sa réponse à la note récapitulative du Défenseur des droits, la société Y s'étonne de cette analyse mais ne produit aucun élément complémentaire démontrant que Monsieur D aurait recadré Madame X concernant son suivi commercial ou ses mauvais résultats.
174. Par ailleurs, la société Y ne produit aucun élément de nature à démontrer que Madame X aurait bénéficié d'un entretien à son retour de congé maternité.
175. Au vu de tout ce qui précède, le Défenseur des droits constate que la société Y échoue à rapporter la preuve qui lui incombait que le licenciement de la réclamante était justifié par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le fait qu'elle fournisse des éléments tendant à démontrer qu'aucune autre salariée n'a été licenciée au sein de la société à son retour de congé maternité ne saurait l'exonérer de son obligation en l'espèce.
176. En conséquence et au vu de ce qui précède, le Défenseur des droits considère que Madame X a fait l'objet d'une discrimination fondée sur son état de grossesse, son sexe et sa situation de famille se matérialisant notamment par la dégradation de ses conditions de travail à compter de son retour de congé maternité et par son licenciement.

177. Il rappelle que les agissements à l'origine de la dégradation des conditions de travail sont constitutifs d'un harcèlement discriminatoire au sens de la loi du 27 mai 20018 et il rappelle en outre que le licenciement de Madame X doit avoir les effets d'un licenciement nul en raison de la discrimination subie.

178. Telles sont les observations que le Défenseur des droits entend porter à la connaissance du Conseil de Prud'hommes de Z et souhaite soumettre à l'appréciation de la formation de jugement.

Jacques TOUBON