

**REPUBLIQUE FRANCAISE  
AU NOM DU PEUPLE FRANÇAIS**

**COUR D'APPEL DE BORDEAUX  
CHAMBRE SOCIALE – SECTION A  
ARRÊT DU 27 MAI 2020**

(Rédacteur : Madame D E, présidente)

**PRUD'HOMMES**

N° RG 17/03284 – N° Portalis DBVJ-V-B7B-J3NI

Monsieur Z X

c/

**SA DE PRESSE ET D'EDITION DU X. (X.)**

Nature de la décision : AU FOND

Décision déferée à la Cour : jugement rendu le 04 mai 2017 (R.G. n°F 15/01052) par le Conseil de Prud'hommes – Formation paritaire de BORDEAUX, Section Encadrement, suivant déclaration d'appel du 30 mai 2017,

**APPELANT :**

Monsieur Z X

né le [...], [...], demeurant [...]

représenté par Me Géraldine FERGEAU, avocat au barreau de BORDEAUX

assisté de Me Fouad BARBOUCH, avocat au barreau de PARIS

**INTIMÉE :**

SA de Presse et d'Edition du X. (X.), prise en la personne de son représentant légal domicilié en cette qualité audit siège social 23, [...]

N° SIRET : 456 204 940

représentée par Me Annie TAILLARD de la SCP ANNIE TAILLARD Avocat, avocat au barreau de BORDEAUX,

assistée de Me Stéphanie OGEZ, avocat au barreau de TOULOUSE

## COMPOSITION DE LA COUR :

L'affaire a été débattue le 03 février 2020 en audience publique, devant la cour composée de :

Madame D E, présidente

Madame Catherine Rouaud-Folliart, présidente

Madame Annie Cautres, conseillère

qui en ont délibéré.

Greffier lors des débats : Rachel Venanci,

Greffier lors du prononcé : A.-Marie Lacour-C

## ARRÊT :

— contradictoire

— prononcé publiquement par mise à disposition de l'arrêt au greffe de la Cour, les parties en ayant été préalablement avisées dans les conditions prévues à l'article 450 alinéa 2 du Code de Procédure Civile.

— prorogé au 27 mai 2020 en raison de la charge de travail de la cour.

\*\*\*

## EXPOSE DU LITIGE

M. X a été embauché par la société SA de Presse X par contrat à durée indéterminée en date du 1er février 2009, en qualité de cadre dirigeant et directeur commercial chargé de la régie publicitaire de X..

Le 15 février 2011, les régies publicitaires du X. et Y ont été placées sous la responsabilité de M. X.

Le 16 décembre 2014, M. X a été convoqué à un entretien préalable à un éventuel licenciement.

Le 29 décembre 2014, M. X a été licencié pour insuffisance professionnelle avec dispense de préavis et libération de sa clause contractuelle de non-concurrence.

Le 11 mai 2015, M. X a saisi le conseil de prud'hommes de Bordeaux aux fins de voir juger son licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse et obtenir le versement de 400 389,50 euros au titre d'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse et 2 500 euros sur le fondement de l'article 700 du code de procédure civile.

Par jugement en date du 04 mai 2017, le conseil de prud'hommes de Bordeaux a dit que le licenciement de M. X reposait sur une cause réelle et sérieuse, caractérisée par une insuffisance professionnelle, l'a débouté de l'ensemble de ses demandes et l'a condamné à payer à la société X. la somme de 300 euros au titre de l'article 700 du code de procédure civile.

Par déclaration en date du 30 mai 2017, M. X a relevé appel de ce jugement dans des conditions de forme et de délai qui ne sont pas discutées.

Aux termes de ses dernières écritures transmises par RPVA le 29 août 2017, auxquelles la cour se réfère expressément, M. X demande à la cour d'infirmier dans toutes ses dispositions le jugement du 4 mai 2017 et de :

- constater que son licenciement par la Société X. (X.) est sans cause réelle et sérieuse ;
- constater que son préjudice compte tenu tant de l'absence de cause réelle et sérieuse que des circonstances dans lesquelles a été prononcé ce licenciement ont constitué un préjudice extrêmement important pour lui ;

En conséquence :

- condamner la Société X. (X.) à lui verser :
- 400 389,50 euros à titre d'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse augmenté de l'intérêt légal depuis la date de la saisine du conseil ;
- 5 000 euros au titre de l'article 700 du code de procédure civile ;
- la condamner aux entiers dépens de la présente procédure.

Aux termes de ses dernières écritures transmises par RPVA le 27 octobre 2017, auxquelles la cour se réfère expressément, la SA (X.) sollicite de la cour la confirmation du jugement du 4 mai 2017 en toutes ses dispositions et plus précisément en ce qu'il a jugé que le licenciement notifié à M. X reposait sur une cause réelle et sérieuse caractérisée par une insuffisance professionnelle, débouté M. X de l'intégralité de ses prétentions afférentes et condamné le salarié à lui payer la somme de 300 euros au titre de l'article 700 du code de procédure civile.

A titre reconventionnel, l'employeur demande à la cour de condamner M. X à lui verser la somme de 3.000 euros en cause d'appel au titre des dispositions de l'article 700 du code de procédure civile en cause d'appel.

A l'appui de ses demandes, M. X fait valoir :

- que l'échec du projet de filialisation est imputable à la direction générale de la X., que depuis son arrivée, il n'a jamais reçu aucun rappel à l'ordre, avertissement, mise en demeure, que les motifs du licenciement pour insuffisance professionnelle ne sont pas réels (même s'ils

avaient été réels ils ne sauraient en aucun cas justifier le licenciement, en l'absence de tout précédent, de tout avertissement ou mise en garde préalable), que le licenciement avait pour réels motifs des considérations économiques (réduction des coûts de la masse salariale), qu'il ne s'agit pas d'un licenciement pour motif personnel et propre ;

— que la rupture de la relation contractuelle a été abusive et lui a causé un préjudice moral et financier : circonstances vexatoires, atteinte à son image et sa carrière, déloyauté et perte de chance (il aurait pu terminer sa carrière au Dauphiné Libéré), conséquences en terme d'employabilité.

En réponse, la X. fait valoir des résultats décevants préjudiciables à l'entreprise, une absence totale de fiabilité des prévisions budgétaires, un manque de suivi des équipes du service publicité, des lacunes flagrantes de la mise en oeuvre de la nouvelle organisation de la régie ainsi qu'un manque d'implication dans la mise en oeuvre de la filialisation de la régie publicitaire, toutes ces déficiences ayant constitué l'insuffisance professionnelle.

La clôture des débats a été ordonnée le 09 janvier 2020.

## MOTIFS

L'insuffisance professionnelle est caractérisée par l'inaptitude du salarié à exécuter son travail de façon satisfaisante. Si l'insuffisance de résultats ne peut constituer en soi une cause réelle et sérieuse de licenciement, elle peut le devenir si le caractère réaliste des objectifs est démontré et si la non réalisation de ces derniers est imputable au salarié.

Elle doit être alors justifiée par des faits précis et vérifiables et elle s'apprécie en considération de l'ancienneté du salarié dans le poste, de sa qualification et de l'absence de reproche antérieur sur la qualité de son travail.

Il appartient à l'employeur de prouver, en cas de contestation, qu'il a bien fourni au salarié les moyens d'accomplir la prestation de travail pour laquelle il a été engagé.

L'absence de sanction disciplinaire antérieure ne prive pas le licenciement pour insuffisance professionnelle de son caractère réel et sérieux, dès lors qu'il ne repose pas sur des fautes commises par le salarié, mais sur l'inaptitude du salarié à exécuter correctement sa prestation de travail.

En l'espèce, la lettre de licenciement, qui vise expressément l'insuffisance professionnelle de Monsieur X, en dehors de toute faute de nature disciplinaire, est motivée comme suit :

« Vous êtes employé au sein de notre société en qualité de Directeur du service de la publicité. A ce titre, vous êtes membre du Comité Exécutif de la X. et membre du Comité de Direction du Groupe X..

Vous êtes ainsi responsable de la régie publicitaire qui réalise plus de 50 M€ de chiffre d'affaires annuel, dont 85% sur la partie locale placée sous votre responsabilité directe, ce qui représente un tiers du chiffre d'affaires des éditeurs concernés.

Comme vous le savez, au-delà de la part très importante que génère la régie publicitaire en termes de chiffre d'affaires, ce poste est d'autant plus stratégique dans un contexte où nos recettes publicitaires sont sous forte pression.

Malheureusement, depuis de nombreux mois, nous constatons que l'accomplissement de vos missions est très en-deçà de ce que l'on est en droit d'attendre d'un cadre de votre niveau.

- Des résultats décevants préjudiciables à l'entreprise et ce, en dépit d'un accompagnement constant de la Direction Générale :

Dans un contexte de marché publicitaire certes défavorable, les performances de la régie dont vous avez la responsabilité sont particulièrement mauvaises : le chiffre d'affaires local a régressé de 3,4 M€ entre 2012 et 2013 (-7%), décroissance qui s'est accélérée de manière préoccupante en 2014 avec un recul de 4M€(-8,5%).

Encore faut-il souligner que ces chiffres défavorables incluent une forte croissance du digital, croissance liée mécaniquement à la hausse des audiences des sites et applications des éditeurs et liée également aux outils – notamment programmatiques – initiés par la filiale numérique GSO Interactive et non par la régie.

En outre, et malgré tous les moyens d'accompagnement que nous avons mis à votre disposition, le décrochage s'est accentué sur les derniers mois de l'année 2014 avec en particulier sur le mois d'octobre, un recul de plus de 20% comparé à octobre 2013 (avec un écart défavorable de plus de 700 K€ par rapport à la mensualisation budgétaire que vous aviez établie), sans aucun lien avec l'évolution du marché, mais conséquence directe d'erreurs managériales de votre part.

Au total, depuis 2012, le chiffre d'affaires print local qui constitue le cœur de votre activité et de vos responsabilités en tant que manager de ce centre de profits, a reculé de 9 M€ soit près de 20%.

De ce fait, X. Publicité a atteint un taux de régie réel de près de 31 % en 2014, ce qui est totalement en dehors des standards reconnus dans les médias.

- L'absence totale de fiabilité de vos prévisions budgétaires :

Dans ce contexte déjà très difficile, là encore, en tant que responsable pour l'entreprise des prévisions de chiffre d'affaires dont la fiabilité est absolument cruciale pour la bonne gestion de la X., vous avez fait preuve de manière récurrente de négligences très préjudiciables : en 2012, il existait une différence de 4 M€(7,5%) entre les objectifs de chiffre d'affaires local que vous aviez présentés et le réalisé. Nous vous avons alors alerté sur cette grave anomalie.

Pourtant, en 2013, l'écart a été de 5 M€(9,5%) et de plus de 4 M€ à nouveau en 2014 (plus de 8%).

De la même manière, lors de l'établissement des budgets de l'année à venir, vous avez la responsabilité de présenter également une prévision la plus fiable possible de l'atterrissage de l'année en cours et chaque année, vos prévisions se sont avérées erronées de manière très significative (cette année encore, erreur de près de 1 M€), compromettant gravement la cohérence de 30% des revenus de la société.

Nous vous avons alerté sur cette question et vous en avons fait le reproche à de nombreuses reprises depuis plus de deux ans. Nous avons de nouveau fait état cette année, sur l'importance, dans vos missions, de la fiabilité des prévisions et de la fluidité avec laquelle des mises à jour devaient parvenir à la Direction Générale, en vain.

Malgré tout cela, et en dépit des avertissements que nous vous avons personnellement donnés sur la nécessité de présenter un budget sérieux, vous avez présenté le 14 octobre 2014 dans le cadre de l'établissement du budget pour 2015 une prévision de Chiffre d'affaires print local à 36,8 M€ soit moins 5,5% versus le prévisionnel 2014, alors même que la tendance actuelle est à moins 10%, prévision totalement irréaliste, ne reposant sur aucun plan d'actions crédible et qui, si elle n'avait pas été entièrement revue par la Direction Générale, aurait très gravement compromis le sérieux du budget 2015 présenté au Conseil d'administration pour l'ensemble de la société. Pire, en définitive, à la fin du mois d'octobre 2014, vous nous avez informés brutalement d'une chute du chiffre d'affaires publicitaires de plus de 20 % sur ce mois.

Dans ce contexte, il n'est pas possible d'accepter qu'un cadre dirigeant de votre niveau, comptable du tiers des revenus de la société, fasse preuve de manière répétée depuis trois ans d'un tel manque de fiabilité et de sérieux dans l'établissement de ses prévisions et ce, malgré de très nombreuses mises en garde.

Or, nous sommes en droit d'attendre du patron d'un centre autonome de profits tel que la régie publicitaire qu'il soit capable de produire des prévisions fiables. Malheureusement, cela n'a jamais été le cas.

Par ailleurs, nous tenons à vous rappeler que, dès 2012, la Direction Générale a pris conscience de vos difficultés et a donc décidé de vous accompagner dans l'exécution de vos missions à la tête de la régie.

Pour ce faire, la Direction Générale a mandaté en 2012 un cabinet de consultants, Greene6, spécialisé dans les plans d'actions commerciaux, en particulier motivation des commerciaux, actions de prospection, mise en place d'indicateurs clés.

Ainsi, ce cabinet de consultants a mis en place un soutien opérationnel sur les plans d'actions commerciales X. Publicité afin notamment de développer la performance de vos équipes.

Or, l'audit réalisé par Greene6 à cette occasion a mis en exergue des déficiences dans le management des équipes commerciales, en particulier sur le nombre de rendez-vous par semaine et la connaissance des offres. A l'issue de cette mission d'audit, il a été décidé de formaliser et de systématiser la fourniture d'indicateurs pertinents devant faire l'objet d'un reporting régulier.

Il vous a alors été demandé de suivre ces indicateurs de performances et de mettre tout en oeuvre pour les améliorer. Cette mission n'a pas été correctement remplie comme l'a par exemple démontré la présentation que vous avez faite le 31 octobre 2014 qui a fait apparaître des indicateurs de nombre de visites très en retrait par rapport à vos objectifs et des indicateurs de performance (comptes mouvementés) très insuffisants ; le reproche vous en a d'ailleurs été clairement fait à l'issue de cette réunion.

- Des lacunes flagrantes dans la mise en oeuvre de la nouvelle organisation de la régie :

Dans un second temps, nous vous avons demandé en 2013 de préparer un plan de transformation de la régie dans un marché et un environnement en rapide mutation. Pour ce faire, nous avons éprouvé la nécessité de faire appel à un consultant extérieur, le cabinet Bearing Point, chargé de vous assister dans cette mission plus structurante.

Or, le cabinet a mis en évidence les carences suivantes :

- Une insuffisance criante de techniques commerciales des équipes ;

- Des offres de croissance et de diversification de la régie non maîtrisées par les équipes ;

- Une organisation inadaptée au marché actuel et à ses nécessités de transformation ;

- Un organigramme en râteau où le patron de régie a un très grand nombre de reportings en direct, ce qui ne s'avère pas du tout adapté à un management efficace et qui constitue un défaut notoire en terme d'organisation.

En parallèle de cet audit, la Direction Générale vous a confié la mission de réorganiser la régie et ce, à court terme afin de faire face aux défis immédiats. Toutefois, cette organisation, qui devait être totalement mise en oeuvre en septembre, n'est toujours pas totalement finalisée à date.

En effet, la gestion de cette réorganisation a manqué de manière criante de coordination, conduisant à de nombreuses défaillances dans le passage de relai de clientèle entre les anciens et nouveaux commerciaux, créant des situations de portefeuilles en déshérence.

Tout ceci a nui gravement à l'efficacité de l'activité commerciale qui s'est directement répercutée sur le chiffre d'affaires et qui a contribué à décrédibiliser la Direction de la régie vis-à-vis de son propre management.

- Un manque d'implication dans la mise en oeuvre de la filialisation de la régie publicitaire, projet structurant initié par la Direction Générale de l'entreprise :

A l'automne 2012, la Direction Générale a donné l'impulsion afin de préparer le dossier stratégique de la filialisation de la régie publicitaire, projet indispensable à concrétiser afin d'assurer la transformation de notre activité publicitaire et qui ne faisait qu'aligner la régie X.

Publicité sur la norme des autres journaux puisque la totalité des régies du marché publicitaire de tous les médias et éditeurs en France pratiquent ce mode d'organisation filialisé.

Il a été largement insisté sur l'enjeu stratégique de cette opération et vous avez été sensibilisé sur l'importance de votre implication et de votre capacité à rassembler vos équipes autour de ce projet.

Or, force est de constater qu'en tant que patron de notre régie, vous n'avez jamais pris à votre compte ce projet stratégique déterminant et que vous avez fait preuve d'un manque d'implication dans tout le processus.

Nous n'avons pas manqué de constater que vous n'avez jamais été vraiment solidaire de la Direction Générale lorsqu'il s'est agi de défendre le projet face aux salariés de la régie ou face à vos managers.

Vous avez, à cet égard, manqué de pédagogie auprès de vos cadres et de vos collaborateurs ce qui a généré un climat d'anxiété et d'incompréhension parmi vos équipes et ce, alors que la Direction Générale avait pris l'engagement de maintenir l'intégralité des avantages sociaux.

Dès lors, jamais ce projet n'a pu se dérouler de manière sereine et un grave conflit social a éclaté avec, à la clé, une grève déclenchée par les salariés de X. Publicité les 19 septembre et 3 décembre 2014.

Comme vous le savez, les mouvements de grève au sein des régies de médias sont extrêmement rares, voire inexistantes ; les mouvements du dernier quadrimestre 2014 montrent bien, au-delà d'une inquiétude sur le projet de filialisation en tant que tel, qu'une défiance profonde des salariés de la régie vis-à-vis de sa Direction s'est installée.

Cette grève a ainsi entraîné directement une non parution et un manque à gagner pour l'entreprise de l'ordre de 190 K€

Nous considérons ainsi que le non aboutissement du projet structurant de la filialisation de la régie publicitaire vous est imputable en grande majorité.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, nous considérons qu'il nous est impossible de vous conserver à la tête d'une entité aussi importante que stratégique. Ces faits rendent en effet impossible la poursuite de notre collaboration et nous conduisent à vous notifier votre licenciement."

Le contrat de travail de M. X, membre du comité exécutif de la société, prévoit l'exercice des fonctions suivantes : « Sous l'autorité du président du directoire, vous aurez à définir les politiques commerciales, développement et marketing des produits de la régie publicitaire en concertation avec les différents Editeurs et à les mettre en oeuvre dans le respect de l'autonomie de chaque entité juridique ».

Au titre de la rémunération, il était prévu pour la partie variable : "



— Votre rémunération variable brute annuelle est fixée à 30.000 euros sur la base de réalisation à 100 % des objectifs et calculée comme suit :

— 5,0 %, soit 15.000 euros, sur les objectifs qualitatifs définis au début de chaque année (et à votre arrivée pour l'exercice 2009). Cette partie variable est versée, si les objectifs sont atteints, en une seule fois au plus tard à la fin du mois de février de chaque année et pour la première fois en février 2010.

— 50 %, soit 15.000 euros, sur les objectifs quantitatifs, définis notamment dans le cadre de l'établissement du budget de la régie publicitaire.

Cette partie variable est versée par fraction trimestrielle et pour la première fois à la fin du mois d'avril 2009, avec la mise en place d'une clause dite de rattrapage d'un trimestre par rapport à l'autre.

Cela fera l'objet d'un avenant au présent contrat."

Les courriers de fixation des objectifs annuels tant quantitatifs que qualitatifs, tous acceptés par M. X sont versés aux débats par l'employeur.

Contrairement à ce que soutient le salarié, les primes sur objectifs qui lui ont été attribuées chaque année ne sont pas démonstratrices de ses compétences professionnelles, puisqu'au contraire, ainsi qu'en justifie l'employeur, elles ne lui ont été que partiellement attribuées en raison de la non réalisation des objectifs assignés. Ainsi, il n'a reçu que 30% de la prime d'objectifs en 2012, 40,37% en 2013 (21.358 euros portés à 24.000 euros à titre de bonus exceptionnel d'encouragement), 28% en 2014.

S'il est incontestable que le contexte du marché publicitaire était particulièrement défavorable pour la presse à l'époque de la relation contractuelle, il ressort des pièces versées aux débats et notamment du bilan 2013 établi par Syndicat de la presse quotidienne régionale produit par l'employeur, que le X. figure au 14e rang sur 23 quant au chiffre d'affaires de la publicité commerciale à l'exemplaire diffusé, au 18e rang en chiffre d'affaires d'annonces classées à l'exemplaire diffusé, et au 10e rang sur 22 sur la part de la publicité commerciale dans les recettes des titres, de sorte que la mission de développement

des produits de la régie publicitaire était loin d'être atteint par M. X, après 4 années passées au sein de l'entreprise.

A cet égard, le tableau de l'IREP versé aux débats par M. X apparaît parcellaire, limité aux 9 premiers mois de l'année 2014, et ne permettant pas une appréciation sur le long terme de la tendance d'évolution du X..

Il est à tout le moins acquis que la mission de développement de la régie publicitaire dévolue à M. X lors de son embauche n'a pas été correctement remplie, ainsi que le révèle le tableau comparatif des chiffres d'affaires réalisés par l'entreprise entre 2008 et 2015, où il est constaté une chute inexorable de 22,6 M€ en 7 ans, soit 32% de chiffre d'affaires en moins.

Contrairement à ce que soutient le salarié, hormis un refus de demande d'embauche en novembre 2013, il n'est pas démontré qu'il ait sollicité à de nombreuses reprises, comme il le prétend, que des moyens supplémentaires pour remplir sa mission lui soient alloués, alors en outre que le registre d'entrées et de sorties du personnel du service de la Publicité de 2009 à 2014 versé aux débats par la X. montre que des recrutements sont intervenus, ainsi que le remplacement des salariés partis de la société (notamment les commerciaux), et le recours aux contrats de travail à durée déterminée.

Les inquiétudes de la direction au regard de ces résultats ont été exprimées à plusieurs reprises à M. X ainsi qu'il en a justifié par la production de courriels des 21 mai, 6, 7 décembre 2012, 19 juin, 10 décembre 2013, 14, 21 novembre 2014 émanant du PDG de la X., et faisant part, notamment, de ses inquiétudes sur la situation de la régie publicitaire, courriels dont M. X a été le destinataire, soit directement, soit en copie.

Il est donc établi une insuffisance de résultats en ce qui concerne le développement des produits de la régie publicitaire, mission confiée à M. X par son contrat de travail.

Par ailleurs, il est reproché à juste titre à M. X d'avoir, de manière récurrente entre 2012 et 2014, et avec une aggravation en 2014, systématiquement fourni des prévisions irréalistes en ce qui concerne les revenus publicitaires, dont la gestion lui incombait.

En sa qualité de directeur de la publicité, membre du CODIR, le salarié était en charge de définir les politiques commerciales, développement et marketing des produits de la régie publicitaire en concertation avec les différents Editeurs et à les mettre en oeuvre, ce qui supposait sa capacité d'établir un budget prévisionnel réaliste, de sorte que la direction dispose d'informations précises et fiables relatives à la progression et aux prévisions du chiffre d'affaires de la publicité.

Sur ce point, l'employeur fournit aux débats les éléments suivants :

— Alors que le budget publicitaire prévisionnel présenté au conseil de surveillance le 16 décembre 2011 prévoyait une progression de +2,5% soit 2,7M€ pour le chiffre d'affaires de la publicité par rapport à l'année précédente, le procès verbal de la réunion du conseil de surveillance du 30 mars 2012, qui mentionne que la construction du budget 2012 révisé a été faite en prenant des hypothèses de revenus publicitaires et d'évolution de la diffusion prudentes, indique : « Publicité : La publicité locale est prévue stable par rapport à l'année 2011 sur l'ensemble des titres. Sur la publicité extra locale on retient une évolution de -5% par rapport au réel constaté en 2011.. ».

Dès le 21 mai 2012, soit moins de deux mois après la révision à la baisse du budget, Monsieur Y écrivait à Monsieur X : " Nous nous retrouvons avec ' 400 k€ sur le local print en avril par rapport au budget révisé et du coup, en cumul, on se retrouve avec ' 500 K€ sur le local print, - 500 K€ sur l'extra local et donc près de 1 M€ d'écart négatif ('). De plus, notre retard par rapport au budget révisé a plus que doublé en un mois (').

Bref, la situation, si elle perdure, s'avère assez préoccupante. Quelle vision avons-nous sur mai/juin en local ' »

Il est ainsi démontré au travers des termes de ce courriel, qui n'ont pas été contestés par M. X, que les prévisions de M. X se sont avérées en décalage total avec la réalité, alors que la présentation d'un budget prévisionnel fiable constituait l'une de ses tâches essentielles dans la perspective d'une gestion saine de son service.

Le 6 décembre 2012, Monsieur Y écrivait à nouveau à Monsieur X dans des termes similaires : "Pouvons-nous voir demain matin sur l'atterrissage 2012 de l'extra local SOP X. car je n'arrive pas à comprendre les '400 K€ par rapport à la (rectificative) R3 qui ne correspond pas à nos échanges de vendredi dernier, ni à l'atterrissage prévu par Q&A qui m'a écrit (et je vous avais transféré le mail) qu'ils prévoyaient avec un certain degré de confiance un chiffre d'affaires PQR66 à 89,5/90 M€, ce qui signifie pour SOP environ -150M/-170 et non un '400. Urgent, merci", ce message étant complété le lendemain par le courriel suivant : »Les calculs des atterrissages budgétaires 2012 sur la pub extra locale mettent en évidence un nouveau gap. De ce fait, en conservant les estimations des budgets 2013, on arrive à des progressions de +6 % par rapport au réel 2012.

Cela ne me semble absolument pas réaliste et en totale contradiction avec ce que disent les agences média.

Je demande de revoir les prévisions extra locales print à la baisse, avec un max de +2 % par rapport à l'atterrissage".

— Dans un courriel du 19 juin 2013, M. Y B notamment à M. X un décalage de -352.000,00 € entre la première ré-estimation (R1) des chiffres présentée 48 heures avant aux actionnaires et ceux juste transmis, dans les termes suivants : "Qu'est-ce que c'est que cette histoire 'On ne va pas 48 heures après avoir présenté une R1 aux actionnaires, la modifier à la baisse !!!!!

C'est du n'importe quoi !!!!!!!".

— Le 10 décembre 2013, M. Y stigmatisait une nouvelle fois le décalage entre les prévisions précédentes et les derniers chiffres communiqués : "Z, les précédentes hypothèses étaient à 98 millions d'euros.

Comment peut-on dégrader une prévision de plus de 10 % en moins d'un mois, sans crier gare et sans aucune communication temps réel, et au moment où on fait les budgets ""

Il n'est pas contesté par le salarié qu'au total sur l'année 2013, l'écart entre le réalisé et les prévisions de Monsieur X inscrites au budget s'est élevé à -4,5M€

— Le 26 mars 2014, le PDG adressait à Z X et à l'ensemble des membres du comité de direction un courriel alarmiste sur la situation budgétaire en indiquant notamment : "Alors que la fin du trimestre approche, je voulais partager avec vous mes grandes inquiétudes sur l'évolution de nos revenus publicitaires et sur le fait que nous sommes en train de revivre le cauchemar de l'an dernier. ["]

A fin mars, nous serons sur une baisse cumulée à deux chiffres vs 2013, une tendance pire

que celle que nous avons connue fin 2013 avec un mois de mars totalement catastrophique. [] En termes de CA, cela signifie un recul de près de 2 millions d'euros vs A-1 et de près de 1 million d'euros vs le trend annuel du budget. Le tout dans un contexte où le marché n'est pas mauvais (légère progression en valeur), et plus inquiétant encore, nous décrochons par rapport à la moyenne PQR qui est plutôt à ' 7 % vs 2013 en pub co print local. []

Sans vouloir se faire peur, si la tendance actuelle se poursuit, soit ' 10/11 % vs 2013, cela veut dire ' 10 millions de CA vs A-1 et ' 6 millions d'euros vs le budget".

— Le 14 novembre 2014, un nouveau courriel était adressé à M. X en ces termes : "Est-ce qu'un jour la régie arrivera avec de bonnes nouvelles ' J'ai la très désagréable impression de revivre le scénario cauchemardesque de l'an dernier, où chaque 48 heures, vous revenez avec une dégradation. []

Il faut IMPÉRATIVEMENT que l'on se parle pour refaire un point sur l'atterrissage car là, j'ai la très nette désagréable impression comme l'an dernier que l'on est en pleine sortie de route".

La lettre de licenciement reprend les mêmes critiques, reprochant une nouvelle fois à M. X d'avoir présenté, "dans le cadre de l'établissement du budget pour 2015, une prévision de chiffre d'affaires Print local à 36,8 millions d'euros, soit ' 5,5 % vs le prévisionnel 2014, alors même que la tendance actuelle est à ' 10 %, prévision totalement irréaliste, ne reposant sur aucun plan d'action crédible et qui, si elle n'avait pas été entièrement revue par la direction générale, aurait très gravement compromis le sérieux de budget 2015 présenté au conseil d'administration pour l'ensemble de la société".

De l'ensemble de ces éléments, il ressort que M. X n'a pas été en capacité de présenter des chiffres fiables lors de la communication des prévisions budgétaires de la régie publicitaire, contraignant le chef d'entreprise à corriger ses chiffres pour leur présentation au CODIR et aux actionnaires. Malgré les nombreuses mises en garde dont il a fait l'objet, M. X a continué à présenter des prévisions irréalistes, mettant en difficulté la direction et donnant une fausse image de la situation de l'état de santé financier du département dont il avait la charge. Il ne s'agit pas là d'un manquement fautif, mais de l'objectivation d'une inaptitude à piloter efficacement la régie dont il avait la charge, notamment dans ses prévisions budgétaires.

Qualitativement, M. X avait pour objectifs, dès son engagement : « Reprise en main de S.O.P. avec amélioration de deux indicateurs clefs : le nombre de rendez-vous par commercial... » (Objectifs 2009), poursuite de l'amélioration ... du nombre de rendez-vous par commercial (avec un objectif de 15 visites en moyenne par commercial et par semaine) (objectifs 2010), nombre de rendez-vous par commercial (2011), augmentation de la productivité commerciale des équipes, mesurée au travers notamment du nombre de rendez-vous hebdomadaires et du nombre de clients mouvementés (2013), augmentation productivité commerciale (20 rdv/semaine d'ici fin 2014) (2014).

En 2012, l'employeur avait mandaté le cabinet de consultant Greene6 qui a réalisé un diagnostic sur le service de la publicité et a rendu un rapport préconisant des actions : rafraîchir les méthodes commerciales, repenser les organisations (organisation en réseau

dépendant directement du directeur de la publicité), de moderniser les outils, concrétisant ainsi l'accompagnement dont M. X pouvait avoir besoin pour accomplir ses missions.

Malgré cet étayage, M. X n'a pu répondre aux objectifs qui lui étaient assignés.

Les points « RH » transmis par l'employeur de mai à septembre 2014, et les échanges de courriels entre M. X et le service des ressources humaines montrent des dysfonctionnements et des incompréhensions dus notamment aux erreurs de communication imputables à M. X (avenant transmis à un salarié ne correspondant pas aux échanges intervenus avec M. X, absence de rétroactivité sur les avenants, rappel adressé à M. X pour la transmission des reliquats de CP...).

En 2013, la direction programmait un projet de modification de l'organisation de la structure et notamment de filialisation de S.O.P.. Le pilotage de ce projet figurait dans les objectifs 2014 du salarié dans les termes suivants : « pilotage du chantier »la régie de demain« avec mise en oeuvre des recommandations d'organisation et de gains de productivité et le cas échéant, pilotage du plan de filialisation de SOP. ».

Le plan de réorganisation SOP avant l'été figurait au titre des priorités « plan d'actions court terme » du CODIR du 27 mars 2014, prévoyant :

- segmentation grands comptes ; middle marché et création BU small business ;
- redéploiement des commerciaux, mouvement des managers.

Le cabinet de consultant Bearing Point était missionné parallèlement pour apporter son expertise et rendait le 25 juillet 2014 un rapport comprenant des indications et propositions pour un plan de transformation.

Il n'est pas contesté par le salarié que cette nouvelle organisation n'était pas opérationnelle avant l'été 2014, et n'a pu être mise en place en raison notamment de l'opposition d'une partie des commerciaux.

Par ailleurs, le 9 avril 2014, une réunion sur la préparation du dossier de filialisation, à laquelle participait M. X, était organisée, et la plupart des réunions du CODIR qui se sont tenues entre janvier et octobre 2014 traitaient en partie de ce projet de filialisation.

A la lecture des courriels des 11, 12 juin et 5 septembre 2014 adressés à M. X, il apparaît que celui-ci ne répondait parfois que tardivement ou de façon erronée aux demandes qui lui étaient faites au sujet de ce dossier, et même si l'échec du projet de filialisation ne saurait lui être imputé, force est de constater qu'il n'a pas participé de façon efficace à son pilotage.

Il n'est produit aucun élément utile par le salarié susceptible d'établir que son licenciement aurait un motif économique, le seul fait qu'il n'est pas été remplacé à son poste n'étant pas de nature à constituer une telle démonstration.

Ainsi, M. X, auquel des objectifs réalisables avaient été assignés, et qui disposaient des moyens nécessaires pour les atteindre a, malgré l'accompagnement dont il a bénéficié, été dans l'incapacité d'effectuer d'exécuter son travail de façon satisfaisante et il convient en conséquence de confirmer le jugement entrepris en ce qu'il a estimé justifié le licenciement pour insuffisance professionnelle de M. X.

Sur l'article 700 du code de procédure civile et les dépens

Compte tenu de la décision intervenue, les dépens de première instance et d'appel seront laissés à la charge de M. Z X .

Il est équitable d'allouer à la X. la somme de 1.500 euros sur le fondement de l'article 700 du Code de procédure civile, que M. Z X sera condamné à lui payer.

PAR CES MOTIFS

La cour,

Confirme le jugement du conseil de prud'hommes de BORDEAUX en date du 4 mai 2017 en toutes ses dispositions ;

Y ajoutant,

Condamne M. Z X à payer à la SA X. la somme de 1.500 euros en application, en cause d'appel, des dispositions de l'article 700 du code de procédure civile ;

Condamne M. Z X aux entiers dépens.

Signé par Madame D E et par A.-Marie Lacour-C, greffier, auquel la minute de la décision a été remise par le magistrat signataire.