



*Ne subissez pas la crise,  
gérez là et préparez la reprise.*

*« La flexibilité en Ressources Humaines  
au profit du Business »*



Une Entreprise se développe par :  
son **marché**,  
sa **santé financière**,  
et son **capital humain**.

Ces trois composantes ne sont pas **antinomiques**,  
mais **complémentaires**.



## La société SMART : **Une belle aventure**



La société SMART connaît :

- la **pérennité**,
- un **développement** de son CA,
- une **évolution** de son résultat,
- des salariés **compétents**, et **motivés**

Elle est **reconnue** dans son métier.



La société SMART est **confrontée à la crise...**



**Depuis septembre 2008, elle subit :**

- un effondrement de son carnet de commandes,
- une sous activité
- des frais fixes de plus en plus lourds.



### Chiffres mensuels en K€ de la société SMART

|              | Avant le<br>1er sept | Depuis le<br>1er sept |
|--------------|----------------------|-----------------------|
| CA :         | 250                  | 150                   |
| Résultats :  | 15                   | -50                   |
| Effectif :   | 30                   | 30                    |
| Charges :    | 200                  | 165                   |
| Salariales : | 90                   | 90                    |

36%      60%

MS/CA



## Réunion du conseil d'administration

annualiser  
le temps  
de travail

Adapter les  
effectifs à  
la charge

Réduire la  
masse  
salariale

Revoir  
l'organisation  
du travail

Bénéficier  
d'exonérations





# 1ère Partie:

## La réduction de la masse salariale



Elle prend immédiatement **les mesures suivantes:**

- **Non renouvellement** des contrats intérim et CDD
- **Congés imposés** par la Direction
- **Formations remboursées** par son OPCA
- **Chômage partiel** dans certains services
- **Mise à disposition** de personnel



## Nouveaux chiffres mensuels en K€ de la société SMART

|                     | Avant la mesure |            | Depuis la mesure |            |
|---------------------|-----------------|------------|------------------|------------|
| <b>CA :</b>         | <b>150</b>      |            | <b>100</b>       |            |
| <b>Résultats :</b>  | <b>-50</b>      |            | <b>- 40</b>      |            |
| <b>Effectif :</b>   | <b>30</b>       |            | <b>30</b>        |            |
| <b>Charges :</b>    | <b>165</b>      |            | <b>105</b>       |            |
| <b>Salariales :</b> | <b>90</b>       | <b>60%</b> | <b>40</b>        | <b>40%</b> |



Mais également des mesures temporaires plus sensibles:

- Proposition de **passage à temps partiel**
- Passage aux **35 heures**
- **Réduction** du temps de travail
- **Réduction** du salaire



Mais ces mesures demeurent insuffisantes.

La société SMART prend des mesures plus lourdes pour rétablir son équilibre :

- **2 Ruptures Conventionnelles** (ROI sur 3,09 mois)
- **2 Départs négociés** (ROI sur 7,76 mois)
- **6 Licenciements économiques** (ROI sur 5,09 mois)



## Nouveaux chiffres mensuels en K€ de la société SMART

|              | Avant la mesure |     | Depuis la mesure |     |
|--------------|-----------------|-----|------------------|-----|
| CA :         | 100             |     | 100              |     |
| Résultats :  | - 40            |     | - 40             |     |
| Effectif :   | 30              |     | 20               |     |
| Charges :    | 105             |     | 125              |     |
| Salariales : | 40              | 40% | 60               | 60% |



## 2ème Partie:

# Les économies sur le temps de travail



## 2.1- Le contingent d'heures supplémentaires.



Sa convention collective lui impose un contingent **maximum de 130 h/an,**

alors que son besoin est de:

**200 h / an**



Pour éviter de payer une majoration  
à **100%**

elle négocie un accord d'entreprise portant le **contingent** à

**200 h/ an**



Le coût de chaque heure supplémentaire coûte alors à la société SMART:

|                         | <b>Avant</b>   | <b>Après</b>   |
|-------------------------|----------------|----------------|
| <b>T.H.</b>             | 20,00 €        | 20,00 €        |
| <b>Majoration à 25%</b> | 5,00 €         | 5,00 €         |
| <b>R.C.</b>             | 20,00 €        | - €            |
| <b>Charges</b>          | <u>22,50 €</u> | <u>12,50 €</u> |
| <b>Coût total</b>       | <b>67,50 €</b> | <b>37,50 €</b> |

**Soit une économie de 56%**



## 2.2 – L'organisation annuelle du temps de travail



La société SMART connaît une **activité fluctuante et non prévisible** sur l'année.



Elle signe un accord  
d'annualisation du temps de travail.

- prévoyant **un cycle d'activité sur 12 mois**
- intégrant des **périodes hautes à 39h**
- et des **périodes basses à 31h,**

Maintenant, avec ce dispositif...



|                           | <b>Faible activité</b> |                 | <b>Haute activité</b> |                 |
|---------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
|                           | Avec dispositif        | Avec dispositif | Avec dispositif       | Sans dispositif |
| <b>Nombre de mois</b>     | 6                      | 6               | 6                     | /               |
| <b>Besoin en h/sem</b>    | 31                     | 31              | 39                    | /               |
| <b>Heures payées</b>      | 35                     | 35              | 35                    | /               |
| <b>Coût de la période</b> | 16 380 €               | 16 380 €        | 16 380 €              | 18 876 €        |
| <b>Coût total</b>         | 32 760 €               | 32 760 €        | 32 760 €              | 32 760 €        |

**Une économie de 7%**



De même recourir au forfait jours  
et supprimer ainsi toute référence horaire,

mais également :

- **Diminuer le temps de travail** par l'octroi de jours de temps libre.
- **Augmenter le temps de travail** en proposant de travailler plus (jusqu'à **235** ou **282** jours travaillés/an).



## 2.3 – Le Compte d'Epargne Temps



Pour éviter de payer les majorations des heures supplémentaires, elle crée, le **Compte Epargne Temps (CET)**

- alimenté par les heures supplémentaires effectuées (sans être **majorées**).
- dont le temps peut être monétisé.



# 3ème Partie:

## Les systèmes intelligents de rémunération



## 3.1 – Un système de rémunération **variable**



Elle met en place un système de rémunération variable ou décalée avec :

- Un salaire fixe minimum
- Une **rémunération variable** sur objectifs
- Des **primes exceptionnelles et individuelles**

Et remise en cause des primes obsolètes...



## 3.2 – Les exonérations sociales et fiscales.



Pour **fidéliser** ses salariés,  
la société SMART offre des solutions d'épargne:

- Intéressement et abondement
- Plan d'Epargne d'Entreprise
- PERCO une épargne retraite



## 4ème Partie: Du bon usage d'une politique RH adaptée



Pour développer l'entreprise, 3 leviers sont à votre disposition.

Ils sont trop peu souvent utilisés

***1/Les outils RH : facteur de développement,***

***2/La mise en œuvre d'une stratégie sociale et syndicale,***

***3/ Un vecteur concurrentiel***



*Utilisez les outils juridiques à votre disposition*

*Le droit social est aujourd'hui une arme concurrentielle  
et un moyen d'organiser, d'optimiser et de participer  
au développement de vos entreprises.*

*En revanche, mal appliqué, le droit social peut s'avérer être  
un coût très important*

*...Si facile pourtant à prévenir*



Mais **votre problématique** n'est certainement pas celle de la société SMART.

Nous vous avons présenté des outils,  
le plus difficile sera maintenant,  
de définir **votre politique RH, de la validés juridiquement,**  
et de la mettre en œuvre.



*Pour nous contacter*

*Sur vos problématiques RH*

**Philippe CAQUET**

**Boost'rh**

56, rue Raspail

92300 Levallois-Perret

01 42 70 97 20

[philippe.caquet@boostrh.com](mailto:philippe.caquet@boostrh.com)

[www.boostrh.com](http://www.boostrh.com)

*Sur vos préoccupations juridiques*

**Christophe BEHEULIERE, Associé**

**CLEVERY AVOCATS**

26, avenue de la Grand Armée

75017 Paris

01 45 62 10 00

[c.beheuliere@free.fr](mailto:c.beheuliere@free.fr)