

# FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

## Comment faire face à une baisse d'activité

**Baisse de la demande, croissance en panne : une conjoncture morose se traduit généralement par une baisse de l'activité économique. Les chefs d'entreprise ont à leur disposition différentes variables d'ajustement qui leurs permettent de s'adapter à la réalité du terrain.**



## **1. Faire face à une baisse d'activité : le chômage partiel**

---

Aujourd'hui rebaptisée activité partielle, le chômage partiel constitue une alternative aux licenciements économiques pour les entreprises confrontées à une baisse d'activité. Le chômage partiel peut s'inscrire dans différents cas de figure :

- restructuration ;
- réduction des commandes ;
- problème temporaire d'approvisionnement.

Avec le chômage partiel, le chef d'entreprise peut bénéficier d'une indemnisation de l'Etat pour préserver la rémunération de ses salariés, dans le cadre d'un contingent annuel d'heures fixé à 1 000 heures par an et par salarié.

## **2. Faire face à une baisse d'activité : l'annualisation du temps de travail**

---

L'annualisation du temps de travail représente un aménagement horaire auquel un chef d'entreprise peut recourir afin de répondre à la fluctuation de l'activité de sa structure. Ce processus est majoritairement utilisé dans les entreprises à vocation saisonnière. L'adaptation au volume de travail en temps réel constitue une solution intéressante pour les employeurs, qui peuvent ainsi réduire la durée de travail en période de faible activité et, inversement, l'accroître en période d'activité intense.

L'annualisation du temps de travail cumule plusieurs atouts :

- réduire le recours à l'intérim ;
- diminuer le recours aux heures supplémentaires ;
- éviter le recours au dispositif du chômage partiel.

## **3. Faire face à une baisse d'activité : l'intérim**

---

Pour les entreprises qui souhaitent gérer une baisse ou une augmentation d'activité en interne, l'intérim s'impose naturellement comme une solution intéressante. Plutôt que l'embauche en contrat à durée déterminée, le travail temporaire est une alternative qui offre au chef d'entreprise un gain de flexibilité en matière de ressources humaines. L'agence d'intérim gère le recrutement des salariés intérimaires qu'elle met ensuite à la disposition d'une entreprise avec laquelle elle conclut un contrat.

## **4. Faire face à une baisse d'activité : l'externalisation**

---

Une entreprise peut faire appel à des prestataires externes pour leur confier une ou plusieurs activités qu'elles géraient autrefois en interne, comme :

- l'entretien des locaux et du matériel ;
- la comptabilité ;
- la gestion de la paie ;
- les achats ;
- les relations presse ;
- le marketing ;
- etc.

Outre le gain de temps et la diminution des frais de personnel que ce processus entraîne, l'externalisation, également appelée outsourcing, permet plus facilement de couper certains budgets en cas de baisse d'activité, sans avoir à licencier.

C'est aussi une source d'expertise précieuse pour une entreprise qui peut sereinement se concentrer sur son cœur de métier. De quoi gagner en compétitivité et en productivité. L'externalisation se base sur le principe "gagnant-gagnant".

# Comprendre le chômage partiel



## 1. Chômage partiel : le principe

---

Le dispositif du chômage partiel permet à un dirigeant d'entreprise de pallier à une baisse de l'activité, en diminuant le temps de travail de ses salariés sous la durée légale et contractuelle.

- La réduction de l'activité d'une entreprise pour des motifs économiques permet aux salariés impactés par une baisse de rémunération de bénéficier d'une allocation de revenu de remplacement qui sera versée par le chef d'entreprise.
- Ce dernier pourra demander à ce que l'Etat couvre une partie de cette indemnisation dans la limite d'un contingent annuel d'heures fixé à 1 000 heures par an et par salarié, toutes branches professionnelles confondues.
- Ce contingent ne dépasse pas les 100 heures par an et par salarié, lorsque l'activité partielle résulte d'une modernisation de l'entreprise.

## 2. Chômage partiel : les motifs

---

Une entreprise peut avoir recours à l'activité partielle si elle est confrontée à :

- une restructuration de l'entreprise ;
- une modernisation de l'entreprise ;
- une transformation de l'entreprise ;
- un cas de force majeure (perte de clientèle, incendies, inondation, etc.) ;
- un problème temporaire d'approvisionnement en matières premières, en énergie, en pièces détachées, etc. ;
- une diminution des commandes liée à une conjoncture difficile.

## 3. Chômage partiel : les démarches préalables

---

L'entreprise doit suivre une procédure stricte pour mettre en place le chômage partiel :

- informer les salariés de la mise en place du dispositif de l'activité partielle ;
- consulter les représentants du personnel pour avis si l'entreprise dépasse les 50 salariés ;
- adresser une demande préalable d'autorisation d'activité partielle auprès du préfet du département dans lequel est implantée l'entreprise.

L'autorisation d'activité partielle, si elle est accordée, est valable pour une durée de 6 mois renouvelable.

## 4. Chômage partiel : l'indemnisation des salariés

---

- Le salarié perçoit une indemnité horaire, qui sera assumée par le chef d'entreprise à hauteur de 70 % de sa rémunération brute horaire.
- De son côté, l'employeur peut se faire rembourser une partie des indemnités qu'il aura versé aux salariés en chômage partiel en effectuant une demande d'indemnisation au titre de l'allocation d'activité partielle.

- C'est l'Agence de services et de paiement (ASP) qui s'occupera de verser les sommes mensuellement pour le compte de l'Etat.

# Comprendre l'annualisation du temps de travail



## 1. Annualisation du temps de travail : le principe

---

L'annualisation du temps de travail permet d'étaler la durée du travail d'un salarié sur une année civile, en fonction des besoins saisonniers de l'entreprise. Cela permet au chef d'entreprise de :

- réduire la durée de travail en période de faible activité ;
- accroître la durée de travail l'activité en période plus intense.

Cet aménagement est particulièrement utilisé pour les entreprises soumises à la saisonnalité (ex : usines produisant des chocolats à l'approche de Noël, ou des articles de plage pour la période estivale). Grâce à l'annualisation du temps de travail, un salarié aura effectué une moyenne de 35 heures par semaine, avec par exemple des pointes à 43 heures par semaine en période intense, et 25 heures par semaine en période faible.

## 2. Annualisation du temps de travail : les avantages

---

Pour le chef d'entreprise, répartir le temps de travail de ses salariés en fonction de l'activité permet de réaliser des économies, en :

- réduisant son besoin de recours à l'intérim ;
- évitant le recours au dispositif de l'activité partielle ;
- diminuant les heures supplémentaires.

## 3. Annualisation du temps de travail : la mise en place

---

Chaque entreprise pouvant justifier d'un accord peut avoir recours à cet aménagement horaire, dès lors qu'il concerne au minimum un service entier, voire la totalité de la structure. Si elle ne s'inscrit pas dans le cadre conventionnel, l'annualisation du temps de travail peut être mise en oeuvre selon les règles instaurées par les articles D.3122-7-1 à 3122-7-3 du Code du travail :

- consultation des représentants du personnel (délégués du personnel pour les entreprises de plus de 11 salariés, comité d'entreprise pour les effectifs dépassant les 50 salariés) ;
- négociation et définition d'un accord conclu entre l'employeur et les représentants du personnel portant sur les modalités du dispositif ;
- transmission de l'accord ou de la convention à l'Inspection du travail.

Si aucun accord n'est trouvé entre les deux parties négociantes, le chef d'entreprise peut néanmoins recourir à l'annualisation du temps de travail mais uniquement sur des périodes de quatre semaines.

## 4. Annualisation du temps de travail : la rémunération des salariés

---

Dans le cadre de cet aménagement du temps de travail, le chef d'entreprise dispose de deux alternatives pour assurer la rémunération de ses salariés soumis à ce régime :

- le lissage de la rémunération sur l'année civile. Le salarié perçoit un salaire identique chaque mois ;

- le versement d'une rémunération au réel. Cela signifie que le salarié perçoit un salaire correspondant au volume de travail fourni chaque mois, ce qui entraîne des variations de rémunération parfois importantes.

## Comment recourir à l'intérim



### 1. Les avantages de recourir à l'intérim

---

Pour un chef d'entreprise qui doit compenser l'absence d'un ou de plusieurs salariés ou assumer une augmentation temporaire de son activité, le travail temporaire présente de nombreux avantages :

- amortir les fluctuations de l'activité ;
- sous-traiter les formalités administratives relatives à l'embauche de personnel à l'agence d'intérim, pour mieux se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise.

Le coût supérieur de l'intérim est généralement compensé par le contexte dans lequel le recours au travail temporaire est utilisé (hausse de l'activité), ainsi que par le coefficient de facturation négocié avec l'agence d'intérim.

### 2. Intérim : les conditions de recours

---

Un chef d'entreprise peut recourir à du personnel intérimaire dans les cas suivants :

- pallier l'absence d'un salarié en CDI ou en CDD ;
- compenser une augmentation de l'activité de l'entreprise ;
- compenser le départ d'un salarié et dont le poste va être supprimé ;
- recourir à des emplois saisonniers ;
- combler le passage ponctuel d'un salarié à temps partiel ;
- favoriser l'insertion d'un salarié présentant des difficultés d'ordre professionnel et social.

### 3. Intérim : la durée maximale du recours

---

Le recours au dispositif du travail temporaire ne peut dépasser un certain laps de temps selon le motif qui l'a généré.

- Remplacement d'un salarié absent : 18 mois ;
- augmentation temporaire de l'activité : 18 mois ou 24 mois pour une commande exceptionnelle à l'exportation ;
- emplois saisonniers : 18 mois ;
- remplacement d'un salarié avant que le titulaire en CDI ne prenne son poste : 9 mois ;
- remplacement concomitant au départ d'un salarié préalablement à la suppression de son poste : 24 mois.

### 4. Intérim : la signature du contrat avec l'agence de travail temporaire

---

Pour chaque salarié embauché dans le cadre du dispositif intérimaire, l'entreprise doit conclure un contrat avec l'agence d'intérim qui le représente. De cette manière, l'agence met à la disposition de l'entreprise cliente l'un de ses propres salariés pour une durée déterminée contractuellement. Signé dans les deux jours succédant la mise à disposition de l'intérimaire, le contrat d'intérim doit comporter les informations suivantes :

- le motif du recours à l'intérim par l'entreprise ;
- l'intitulé de la mission ;
- le terme de la mission ;
- la description du poste ;
- le niveau de qualification requis ;
- la localisation de l'entreprise ;
- les horaires à effectuer ;
- le montant de la rémunération ;
- le nom et l'adresse du garant financier ;



- les différents équipements de protection individuelle que le salarié intérimaire devra utiliser.

# Comment recourir à l'externalisation



## 1. Externalisation : qu'est-ce que c'est ?

---

Traduit du terme anglais "outsourcing", l'externalisation correspond au processus par lequel un chef d'entreprise fait le choix de confier une activité ou une fonction préalablement traitée en interne par son personnel à un prestataire externe. Généralement, ces prestataires extérieurs sont spécialisés dans des domaines précis et apportent à l'entreprise une véritable valeur ajoutée en terme d'expertise et de conseil.

Contrairement à la sous-traitance, l'externalisation intègre une notion de pilotage par l'entreprise qui externalise un ou plusieurs de ses services.

## 2. Externalisation : les atouts

---

Le recours au processus d'externalisation offre de nombreux avantages à une entreprise :

- la concentration des effectifs sur le cœur de métier de l'entreprise ;
- le gain de temps ;
- le gain de souplesse et de flexibilité ;
- l'accroissement de la compétitivité et de la productivité ;
- les économies réalisées via la réduction des frais de personnel ;
- la réduction des flux de trésorerie ;
- l'accès à des compétences nouvelles apportées par le prestataire spécialisé.

## 3. Externalisation : pourquoi y avoir recours ?

---

- La majorité des entreprises qui optent pour l'externalisation d'un ou de plusieurs de leurs services le font parce qu'elles ne disposent pas des capacités nécessaires pour les assumer en interne. C'est le cas notamment pour les petites et moyennes entreprises, qui voient dans l'outsourcing la possibilité d'éviter les processus longs et coûteux de l'embauche puis de la formation de salariés à une tâche donnée.
- La principale motivation des entreprises pour faire appel à un prestataire extérieur reste la perspective de réduire leurs dépenses budgétaires, notamment en matière de frais de personnel.
- La souplesse offerte par l'externalisation se vérifie en cas de baisse de l'activité : au lieu de procéder à des licenciements ou au chômage partiel, le chef d'entreprise peut décider de mettre entre parenthèses une activité externalisée.

## 4. Externalisation : quelles activités ?

---

Si toutes les fonctions peuvent faire l'objet d'une externalisation, il convient néanmoins pour un chef d'entreprise de réfléchir sur la réelle opportunité de choisir tel ou tel service. Généralement, les fonctions supports ne présentant pas d'impact stratégique sont privilégiées. Il peut s'agir de :

- la comptabilité ;
- la gestion de la paie ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le service marketing ;
- le service commercial ;
- la saisie de données ;
- le standard téléphonique ;
- l'accueil physique ;
- la sécurité ;

- la gestion et la maintenance informatique ;
- la gestion des achats.

### **5. Externalisation : la contractualisation**

---

- Le recours à une entreprise prestataire doit faire l'objet d'une recherche minutieuse et comparative.
- Lorsque le prestataire externe est choisi, la collaboration entre les deux entités doit être scellée par un contrat commercial.
- Dès lors que l'externalisation porte sur un projet ponctuel, le contrat ne court que sur plusieurs mois.
- Pour une externalisation plus fonctionnelle, le contrat peut porter sur plusieurs années.

Les coûts varient donc considérablement en fonction du type de missions, de sa durée et de son contenu.

# Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence  
des décideurs  
La communauté  
Marketing  
& communication



Le média  
cross canal  
Ecommerçants  
et commerce  
connecté



Le média  
orienté  
100% client



Le service  
d'information  
des commerciaux  
et des business  
developers

## Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent  
des acheteurs  
privé / public



La solution  
d'information  
des directeurs  
administratifs  
et financiers

## Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source  
d'information des  
entrepreneurs et  
des dirigeants PME



Le magazine  
des entreprises  
artisanales



Le magazine  
des entreprises  
artisanales