



UV : GE15
Initiation à la création et la gestion
d'une entreprise Innovante

Ressources Humaines
et
Force de vente

par **Isabelle de SUTTER**
Isabelle.de-sutter@utc.fr



Le contrat de travail

- Le **contrat de travail** est un document « **contrat** » qui **lie un salarié à un employeur**. Le premier percevant du second une rémunération en échange du travail qu'il fourni.
- L'existence d'un tel « **contrat** » crée des **droits et des obligations réciproques** pour chacune des parties et oblige au respect d'un certain nombre de règles, fixées par le contrat lui-même, et le Code du Travail, les Conventions Collectives, les Accords d'entreprise, ou certains usages.

Les principaux contrats de travail

- Le **contrat de travail à durée indéterminée** (CDI) est la forme traditionnelle du contrat de travail.
- Cependant, on assiste à un important développement du **travail précaire**,
 - dont le **contrat à durée déterminée**, (**CDD**)
 - et le **contrat de travail temporaire** (ou **intérim**)

Le recours au travail précaire

	Cas de recours (1)	Terme (2)	Durée minimale (3)	Renouvellement	Durée maximale (4)	Contrats successifs (5)
Remplacement d'un salarié	• Absence temporaire	TP ou TNP	oui si TNP	1 renouvel. si TP	si TP : 18 mois si TNP : pas de maximum	pas de délai de carence
	• Remplacement sur un poste devant disparaître	TP	non	1 renouvel.	24 mois	délai de carence (calcul : voir précisions p. 61)
	• Attente d'un recrutement	TP ou TNP	oui si TNP	1 renouvel. si TP	9 mois	idem
Augmentation temporaire d'activité	• Accroissement temporaire	TP	non	1 renouvel.	18 mois	idem
	• Exécution d'une tâche occasionnelle	TP	non	1 renouvel.	18 mois	idem
	• Commande exceptionnelle à l'exportation	TP	6 mois	1 renouvel.	24 mois	idem
	• Travaux urgents	TP	non	1 renouvel.	9 mois	pas de délai de carence
	• Emplois saisonniers	TP ou TNP	oui si TNP	1 renouvel. si TP	durée de la saison	idem
Emplois temporaires par nature	• Emplois où d'usage on ne recourt pas au CDI	TP ou TNP	oui si TNP	1 renouvel. si TP	en fonction des usages	idem

(1) Ne figurent pas ici les cas de recours liés à la politique de l'emploi et à la formation (voir p. 20 et suivantes).

(2) TP = terme précis ; TNP = terme non précis.

(3) Terme précis : pas de durée minimale sauf en cas de commande exceptionnelle. Terme imprécis : durée minimale obligatoire.

(4) Durée maximale renouvellement compris. Elle est portée à 24 mois lorsque le contrat est exécuté à l'étranger.

(5) Contrats successifs ayant le même objet (voir p. 61). Délai de carence : délai pendant lequel l'employeur ne peut pas conclure un nouveau contrat avec le même salarié.

Le Salaire

- La rémunération est la contrepartie du Travail fourni, elle comprend :
 - Un salaire de base
 - Auquel s'ajoute éventuellement des primes, gratification, ou avantages divers.
 - **Calcul du salaire de base mensuel :**
Cas : 35 h 00
35 x 52 semaines
----- = **151, 67** heures x **Taux Horaire**
12 mois

Le Salaire

- Le plus souvent le **salaire de base** est **fixé par l'employeur seul**. (règles à respecter) :
 - Les règles relatives au SMIC (Salaire minimum de croissance : **8,71 euros/heure** brut, au 1er juillet 2008). Le SMIC est le salaire horaire en dessous duquel il est interdit de rémunérer un salarié et ce, quelle que soit la forme de sa rémunération (au temps, au rendement, à la tâche, à la pièce, à la commission ou au pourboire) **1 321,02 €** brut/base 35 h 00 soit 151,67 heures
 - Les salaires minimaux conventionnels,
 - Le principe d'égalité de rémunération entre hommes et femmes,
 - La non-discrimination (dont syndicale)

Les charges Patronales

- Sur les **salaires** versés **inférieurs à 1,6 fois le SMIC**
- = un **allègement des cotisations patronales de sécurité sociale** (maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès, accident du travail et allocations familiales).
- **Accessible à toutes les entreprises sans condition** liée à la **durée du travail** et **sans formalité**. (ce dispositif remplace la réduction dégressive sur les bas salaires et l'allègement 35 heures).

Calculer un véritable salaire

- il faut additionner au salaire brut, le total des charges patronales :
- Salaire = Salaire brut + **Total des charges patronales 50%**
(entre 45 et 48% du salaire brut)

La Durée du Travail

C'est la durée qui sert de **base de référence** pour le déclenchement des heures supplémentaires.

- La durée réelle du travail ne correspond pas obligatoirement à la durée légale. (la différence constitue les **heures supplémentaires**).
- Les conventions et accords collectifs peuvent prévoir une durée inférieure, (durée conventionnelle).

La durée du travail

- La durée légale du travail :
 - **35 heures** hebdomadaires
- Les heures supplémentaires :
 - Le décompte des heures supplémentaires débute du **lundi à 0 heure** et se termine le **dimanche à 24 heures**. (Toutefois un accord d'entreprise peut prévoir que la semaine civile débute le dimanche à 0 heure et se termine le samedi à 24 heures).
 - Le décompte des heures supplémentaires et leur majoration doivent être indiqués sur le bulletin de paie.
 - Chaque heure supplémentaire donne droit
 - Soit à une majoration du salaire horaire
 - Soit à un repos

La durée du travail

Salariés	Durée journalière maximale	Dérogation à la durée journalière maximale	Durée hebdomadaire maximale	Dérogation à la durée hebdomadaire maximale
À partir de 18 ans	10 heures (art. L. 212-1). Au-delà de 6 heures consécutives de travail, une pause d'au moins 20 min doit être accordée (art. L. 220-2)	<ul style="list-style-type: none"> • En cas de surcroît temporaire d'activité, sur autorisation de l'inspecteur du travail après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel (art. D. 212-13) • Jusqu'à 12 heures par convention collective étendue ou accord d'entreprise (art. D. 212-17) 	48 heures au cours d'une même semaine (art. L. 212-7)	Exceptionnelle jusqu'à 60 heures, sur autorisation du directeur départemental du travail après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel (art. L. 212-7, R. 212-9 et 10)
			44 heures sur 12 semaines consécutives (art. L. 212-7) ⁽¹⁾	Exceptionnelle jusqu'à 60 heures, sur autorisation de l'inspecteur ou du directeur départemental du travail (selon les cas) après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel (art. L. 212-7, R. 212-3 à R. 212-8)
Moins de 18 ans	8 heures (art. L. 212-13) avec un maximum de 4 h 30 consécutives (art. L. 212-14) ⁽²⁾	Exceptionnelle, sur autorisation de l'inspecteur du travail après avis conforme du médecin du travail et dans la limite de 5 heures par semaine (art. L. 212-13)	35 heures au cours d'une même semaine (art. L. 212-13) ⁽¹⁾	Exceptionnelle, sur autorisation de l'inspecteur du travail après avis conforme du médecin du travail et dans la limite de 5 heures par semaine (art. L. 212-13)

(1) Salariés travaillant en équipes successives selon un cycle continu : 35 heures en moyenne sur l'année sans dérogation possible (art. 26 Ord. 16.01.82).
(2) Lorsque leur temps de travail quotidien est supérieur à 4 h 30, les salariés de moins de 18 ans doivent bénéficier d'un temps de pause d'au moins 30 minutes consécutives (art. L. 212-14).

La rémunération des heures supplémentaires

- Le taux de majoration des heures supplémentaires peut être fixé par accord de branche étendu ou par accord d'entreprise ou d'établissement.
Il ne peut pas être inférieur à 10 %.
- A défaut d'accord, la majoration est de **25 %** pour les **huit premières heures** supplémentaires (de la 36^e à la 43^e heure) et de **50 %** pour les suivantes (à partir de la 44^e).
- Pour les **entreprises** dont l'**effectif** apprécié au **31/03/2005 est de 20 salariés et moins**, le taux de **majoration** des **quatre premières heures** supplémentaires (de la 36^e à la 39^e heure) est fixé à **10 %** seulement **jusqu'au 31 décembre 2008.**

Le contingent annuel des heures supplémentaires

- L'employeur dispose d'un « **contingent annuel** » d'**heures supplémentaires**.
- Il peut faire effectuer à **chaque salarié 220 heures par an** après une simple information à l'inspecteur du travail et au comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel.



La force de Vente

- Moyen de développement de l'entreprise.
- Elle est constituée de l'ensemble des **personnes intégrées dans le réseau de distribution.**
- **Investissement entre 2 et 40% du Chiffre d'Affaires**

La force de vente en chiffres

- **750 000 commerciaux en France (22% des offres d'emploi)**
- **0,3 % d'entre eux sont autodidactes**
- **85 % sont au moins titulaires d'un bac +2**
- **68 % sont diplômés d'un bac + 3 ou plus**
- **10 % des cadres commerciaux ont moins de 30 ans.**

Des compétences marketing indispensables

- Il y a une **forte interaction** entre les deux **métiers**.
- Le **commercial** doit **comprendre et avoir connaissance des outils de marketing** relationnel (Campagnes de communication, mailing, phoning, sms, web marketing, web 2.0...) , parce que **le client y est confronté** et qu'il a déjà **connaissance du produit** par ce biais.
- Le **marketing client** aide à la **sélection** des **prospects les plus à même d'acheter**.

Les Commerciaux salariés

La **force de vente** de l'entreprise peut être **sédentaire** (vendeurs) ou **itinérante** (commerciaux). Ils sont soumis au Code du travail et aux conventions collectives de l'entreprise.

Les **VRP** (voyageurs représentants placiers) sont exclusif ou multicartes. Ils sont également soumis au Code du travail et à la convention collective des VRP et sont donc considérés comme salariés.

Les Commerciaux non salariés

- 1 - Ils sont constitués des **mandataires indépendants** et ne bénéficient pas des protections du salarié. Ils sont **liés** par un **contrat commercial** avec l'entreprise et peuvent être des **personnes physiques ou morales**. Ils prennent en général le **statut d'agents commerciaux** (Immatriculés au RCS), régi par les lois du 25 juin 1991 et du 11 février 1994.
- 2 - **L'externalisation de la force vente**
'**l'outsourcing**' de la force de vente (très courant dans les pays anglo-saxons)

Le traitement des salaires de la force de vente

	Statut	Rémunération	Support
Vendeur salarié	Employé ou cadre	Salaire fixe et intéressement éventuel	Feuille de paye
VRP exclusif	VRP	Salaire fixe et intéressement éventuel ou commissions avec minimum garanti	Feuille de paye
VRP multicarte	VRP	Commissions sur ventes	Feuille de paye
Agent commercial	Mandataire personne physique	Commissions sur ventes	Facturation avec TVA
Agence commerciale (société de représentation)	Mandataire personne morale	Commissions sur ventes	Facturation avec TVA

	Force de vente intégrée
	Force de vente "indépendante"

L'externalisation de la force de vente

(Peu utilisée par les entreprises françaises)

- Difficulté de pilotage en interne
- Risque de 'court-circuit' avec les habitudes des réseaux en place (VRP, grossistes, revendeurs...)
- Perte progressive de contact avec la clientèle.
- Tester sans risque les nouveaux marchés
- Sortir de ses marchés traditionnels pour trouver un développement sur des segments habituellement délaissés ou de se tester sur de nouveaux canaux de distribution.
- L'entreprise peut demander au prestataire des performances supérieures à celles exigibles en interne.
- Frais selon les besoins, frais traditionnellement fixes et coûts de structure.

Relation client: "la" mission prioritaire

Quelles sont les missions des forces de vente considérées comme prioritaires par l'encadrement commercial?



Source: Étude Cegos "La fonction commerciale et les coûts commerciaux", 2006.

Choix de la force de vente

- Cet arbitrage entre le **statut salarié** et **non salarié de l'entreprise** dépend de plusieurs facteurs :
 - La nature des **produits vendus** (pour des produits à fort contenu technologique, le choix salarié est judicieux, car le rôle du SAV peut être déterminant)
 - La nature des **marchés à pénétrer** (un indépendant sera plus adapté à un marché à l'exportation)
 - La **stratégie commerciale** (plus de fidélisation avec le statut salarié)

Taille optimale de la force de vente

- **CP** = clients potentiels
- **VU** = Nombre de visites nécessaires par client
- **VA** = Nombre de visites que peut faire un commercial en une année
- **Taille optimale = $\frac{CP \times VU}{VA}$**

Vos commerciaux sont-ils bien payés ?

MANAGERS

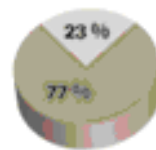
Directeur des ventes

SALAIRE ANNUEL MOYEN ⁽¹⁾

64605 €

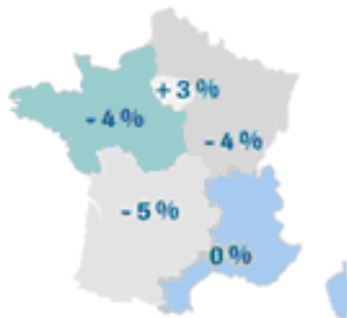
SALAIRE MINIMUM
47327 €

SALAIRE MAXIMUM
88191 €



Fixe ■
Variable ■

Variations géographiques ⁽²⁾



Variations sectorielles ⁽²⁾



⁽¹⁾ constaté à l'échelon national - ⁽²⁾ par rapport au salaire moyen constaté

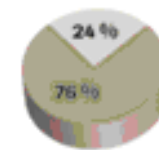
Chef régional des ventes

SALAIRE ANNUEL MOYEN ⁽¹⁾

50881 €

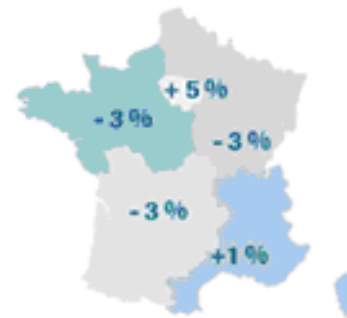
SALAIRE MINIMUM
38037 €

SALAIRE MAXIMUM
68063 €



Fixe ■
Variable ■

Variations géographiques ⁽²⁾



Variations sectorielles ⁽²⁾



⁽¹⁾ constaté à l'échelon national - ⁽²⁾ par rapport au salaire moyen constaté

CADRES

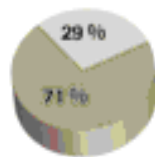
Commercial grands comptes

SALAIRE ANNUEL MOYEN ⁽¹⁾

53 337 €

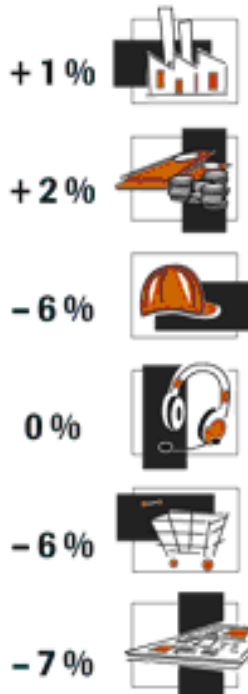
SALAIRE MINIMUM
38 158 €

SALAIRE MAXIMUM
74 555 €



Fixe
Variable

Variations sectorielles ⁽²⁾



Variations géographiques ⁽²⁾



⁽¹⁾ constaté à l'échelon national - ⁽²⁾ par rapport au salaire moyen constaté

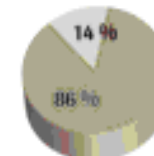
Ingénieur commercial

SALAIRE ANNUEL MOYEN ⁽¹⁾

43 970 €

SALAIRE MINIMUM
31 624 €

SALAIRE MAXIMUM
61 136 €

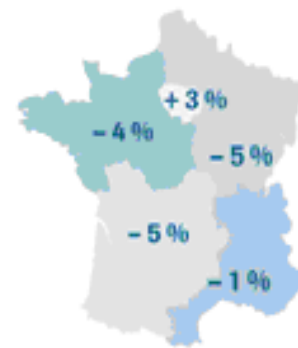


Fixe
Variable

Variations sectorielles ⁽²⁾



Variations géographiques ⁽²⁾



⁽¹⁾ constaté à l'échelon national - ⁽²⁾ par rapport au salaire moyen constaté

Motivation de la force de Vente

- Pour **les garder** dans cet état d'esprit, vous pouvez (et devez !) **déployer un management attentif,**
 - opérations d'**incentives,**
 - **outils d'aide à la vente** (véhicule, ordinateur portable, téléphone-pda, carte bancaire professionnelle...)

Des commerciaux mieux accompagnés

- les entreprises optent de plus en plus :
 - pour le **coaching**
 - Pour **l'accompagnement individuel ou collectif de ses équipes**
- Près de **39 %** considèrent **ces pratiques plus efficaces**
- Quant à la **formation continue**, elle reste à **54 % autant efficace.**

Enfin en Complément

- Pour avoir une idée des **fourchettes du salaire brut annuel** = <http://www.comundi.fr/guide-des-salaires>
- Pour définir les **fiches de fonction des employés** (profil de poste/mission/compétences requises...), consultez les fiches ROME = <http://rome.anpe.net/candidat>
- Pour identifier ensuite la **convention collective** dont votre entreprise dépend = <http://www.cnccorg.com/conventions/listeconventions>.



Merci de votre attention

Contact :

Isabelle.de-sutter@utc.fr