Rémunération et Stimulation — Mise en application

BTS MCO — MEC · 2e année · Mise en application

Mode & Sens (12 vendeurs, CA 1,8 M€) : diagnostiquer, construire et piloter un système de rémunération et de stimulation conforme, équitable et motivant. 4 dossiers · 11 études de cas · fil rouge Camille.

FEUILLE ÉLÈVE — sans corrections

---

4 dossiers · 38 questions de mise en application

D1 — Mode & Sens — Diagnostiquer et sécuriser le système de rémunération

Parties 1 à 3 · Enjeux, architecture et cadre légal de la rémunération

Camille prend ses fonctions de responsable de l'unité commerciale « Mode & Sens » (boutique de prêt-à-porter, 12 vendeurs, CA annuel 1,8 M€). Elle doit d'abord comprendre pourquoi le système de rémunération en place fragilise l'équipe, en vérifier l'architecture, puis en sécuriser la conformité légale et éthique.

Enjeux de la rémunération · 3 piliers (sécurité, incitation, reconnaissance) · Hiérarchie des normes · Non-discrimination



Partie 1 · Les enjeux de la rémunération et de la stimulation

■ Partie 1 — Un système de rémunération qui craque

Exercice 1 (étude de cas, 30 min)

À votre arrivée chez Mode & Sens, vous constatez un **turn-over de 20 %** (contre 13 % en moyenne dans le secteur), deux arrêts de travail courts et répétés au cours du dernier trimestre, des plaintes informelles de deux vendeuses qui « ne comprennent pas comment leur prime est calculée » et une **baisse de la satisfaction client de 8 points** sur un an. Aucun document écrit ne décrit les règles de calcul des primes.

1. Identifiez trois enjeux vus dans le cours (attirer/fidéliser/motiver, équité, maîtrise des coûts) qui sont ici menacés.

2. Reliez chaque signal observé (turn-over, absentéisme, plaintes) à un risque managérial nommé explicitement dans le cours (démotivation, absentéisme, conflit, risque psychosocial).

3. Proposez la première action prioritaire du manager et justifiez-la en mobilisant les notions d'équité perçue et de motivation.



Partie 2 · L'architecture d'un système de rémunération complet

■ Partie 2 — Trois profils, trois piliers déséquilibrés

Exercice 2 (mise en situation, 40 min)

Vous disposez du profil de trois vendeuses de Mode & Sens : **Léa** (4 ans d'ancienneté, uniquement un salaire de base et une prime « au feeling » du chef de rayon), **Nadia** (7 ans d'ancienneté, aucune reconnaissance non financière malgré de bons résultats) et **Tom** (1 an d'ancienneté, salaire proche du minimum conventionnel, aucune part variable).

1. Pour chaque profil, identifiez lequel des trois piliers du cours (sécurité, incitation, reconnaissance) est absent ou mal exploité.

2. Construisez, sous forme de tableau, un système de rémunération combinant les trois piliers pour chacune des trois vendeuses.

3. Rédigez une note interne courte (10 lignes) justifiant l'équilibre trouvé entre motivation, équité et maîtrise des coûts.



Partie 3 · Cadre légal, conventionnel et éthique

■ **Partie 3 — Quatre situations à risque**

Exercice 3 (étude de cas, 35 min)

Quatre situations vous sont soumises chez Mode & Sens : **(A)** les règles du dernier challenge n'ont été communiquées qu'à mi-parcours ; **(B)** l'enseigne compte 60 salariés au niveau du réseau et n'a pas suivi son Index d'égalité professionnelle depuis deux ans, alors que 4 des 5 vendeurs les mieux rémunérés sont des hommes ; **(C)** une vendeuse en congé maternité pendant le dernier challenge n'a reçu aucune dotation malgré des objectifs atteints au prorata ; **(D)** les critères de prime varient d'un rayon à l'autre selon des décisions informelles, sans document écrit.

1. Pour chacune des quatre situations, identifiez le risque légal ou éthique encouru et la règle applicable.

2. Expliquez, à partir de la situation D, pourquoi l'absence de traçabilité des critères peut fragiliser juridiquement l'entreprise et générer des conflits.

3. Rédigez une charte des bonnes pratiques de rémunération (5 à 7 points) destinée à être affichée et remise aux chefs de rayon.

■ **À retenir — Dossier 1 :** Un système de rémunération n'est jamais neutre : il doit simultanément fidéliser, motiver et rester conforme au cadre légal. Le manager qui ignore l'un de ces trois enjeux — attractivité, équité perçue, ou légalité — expose son équipe à la démotivation et son entreprise à un risque juridique.

D2 — Mode & Sens — Du salaire brut au pilotage de la masse salariale

Parties 4 à 5 · Bulletin de paie et pilotage de la masse salariale

Camille doit maîtriser la mécanique du bulletin de paie pour expliquer sa rémunération à chaque collaborateur, puis apprendre à piloter la masse salariale globale de l'unité commerciale au regard du chiffre d'affaires.

Salaire brut / net · Coût employeur · Masse salariale · Écarts budgétaires



Partie 4 · Comprendre le bulletin de paie et le coût du travail

■ Partie 4 — Le bulletin de paie de Léa

Exercice 4 (calcul chiffré, 45 min)

Léa perçoit, pour le mois considéré : un **salaire de base de 1 700 €**, une **prime d'objectif de 130 €** et un **avantage en nature** (réduction sur les achats) valorisé à 20 €. On retient un taux moyen de cotisations salariales de **22 %** et un taux moyen de cotisations patronales de **42 %**.

1. Calculez le salaire brut de Léa.

2. Calculez son net à payer.

3. Calculez le coût total employeur.

4. En supposant que les 12 vendeurs de Mode & Sens ont un profil de rémunération équivalent, calculez la masse salariale mensuelle puis annuelle au coût employeur, et rapportez-la au CA annuel (1,8 M€).

5. En tant que manager, commentez ce ratio : est-il soutenable pour l'unité commerciale ?



Partie 5 · Pilotage et maîtrise de la masse salariale

■ Partie 5 — Un dérapage budgétaire au premier semestre

Exercice 5 (mise en situation chiffrée, 35 min)

Le tableau de bord du premier semestre de Mode & Sens indique : **CA** objectif 850 000 € / réalisé 800 000 € ; **masse salariale** budgétée 190 000 € / réelle 205 000 € ; **turn-over** objectif < 15 % / réel 20 % ; **absentéisme** objectif < 4 % / réel 6 %.

1. Calculez l'écart de masse salariale en valeur et en pourcentage.

2. Identifiez deux tensions contradictoires auxquelles le manager est confronté (maîtrise des coûts vs maintien de l'engagement).

3. Proposez deux actions correctrices concrètes, en précisant pour chacune le levier utilisé (financier / non financier) et le risque à surveiller.

■ **À retenir — Dossier 2 :** Le manager doit savoir passer du bulletin de paie individuel (brut, net, coût employeur) au pilotage macro de la masse salariale : un ratio masse salariale/CA autour de 20-25 % est généralement soutenable dans le commerce, mais tout écart budgétaire doit être expliqué et arbitré entre maîtrise des coûts et maintien de l'engagement.

D3 — Mode & Sens — Concevoir un dispositif de stimulation motivant

Parties 6 à 7 · Stimulation commerciale et conception d'un challenge

Face à une baisse du taux de transformation sur la nouvelle collection capsule, Camille doit mobiliser les bons leviers de stimulation puis concevoir, en groupe, un challenge commercial complet, avant de le présenter à son équipe.

Leviers financiers/non financiers · Objectifs SMART · Méthodologie de challenge · Conformité URSSAF



Partie 6 · La stimulation commerciale : leviers et objectifs

■ Partie 6 — La collection capsule décroche

Exercice 6 (mise en situation courte, 30 min)

Chez Mode & Sens, le **taux de transformation** sur la nouvelle collection capsule a chuté de **24 % à 18 %** en deux mois, alors que le trafic en magasin reste stable.

1. Distinguez, parmi les leviers vus en cours, deux leviers financiers et deux leviers non financiers mobilisables pour redresser la situation.

2. Formulez deux objectifs SMART pour orienter les comportements de l'équipe vers cette priorité.

3. Expliquez en quoi la seule récompense financière ne suffirait pas à garantir l'efficacité du dispositif.



Partie 7 · Méthodologie de mise en œuvre d'un challenge

■ Partie 7 — Concevoir le challenge « collection capsule »

Exercice 7a (mini-projet de conception, 1 h, en groupe)

En suivant les sept étapes du cours (diagnostic, objectifs SMART, périmètre, règles & calcul, dotations, communication & suivi, clôture & bilan), concevez le challenge évoqué à l'exercice 6, pour une **durée de 6 semaines** et un **budget de 1 200 €**.

■ **Exercice 7b — Jeu de rôle oral (30-45 min, en binôme) :** Un(e) élève joue le manager qui présente les règles du challenge conçu à l'exercice 7a ; l'autre joue un vendeur sceptique (« c'est toujours les mêmes qui gagnent », « on ne comprend jamais le calcul »). Le manager doit rassurer sur la lisibilité, l'équité et le réalisme des objectifs. Un debrief collectif identifie les bonnes pratiques de communication managériale observées.

1. Rédigez le diagnostic de départ.

2. Formulez le périmètre (individuel, collectif ou mixte) et justifiez-le au regard de la cohésion d'équipe et du risque d'injustice perçue.

3. Définissez les règles de calcul, le classement et les seuils d'attribution.

4. Proposez des dotations combinant récompense financière raisonnable et reconnaissance non financière, en vérifiant leur conformité conventionnelle et sociale (URSSAF).

5. Préparez un plan de communication et de suivi.

■ **À retenir — Dossier 3 :** Un dispositif de stimulation efficace combine toujours un objectif SMART, des règles transparentes et une dotation mixte (financière et non financière), conforme aux règles sociales. La méthodologie en sept étapes du cours garantit qu'aucune dimension — diagnostic, équité du périmètre, communication — n'est oubliée.

D4 — Mode & Sens — Piloter, évaluer et sécuriser durablement le dispositif

Parties 8 à 11 · Pilotage, cas pratique et vigilance éthique

À mi-parcours du challenge puis six mois après la mise en place d'un dispositif complet, Camille doit savoir lire ses indicateurs, calculer un ROI, tirer les leçons d'un cas abouti, et rester vigilante sur les dérives éthiques d'une politique de stimulation — jusqu'à la synthèse attendue le jour de l'épreuve E6.

KPI quantitatif/qualitatif/social · ROI · Vigilance éthique · Épreuve E6



Partie 8 · Indicateurs de performance et KPIs de pilotage

■ Partie 8 — Mi-parcours du challenge capsule

Exercice 8 (analyse de tableau de bord, 40 min)

À mi-parcours du challenge (semaine 3 sur 6), le **budget consommé** est de 600 € sur 1 200 €, le **CA additionnel** généré sur la période est de 4 500 € par rapport à une période de référence sans challenge, et deux vendeurs signalent ne plus comprendre le classement.

1. Classez les indicateurs disponibles (CA, budget consommé, plaintes) en KPIs quantitatifs, qualitatifs et sociaux, comme vu en cours.

2. Calculez le ROI partiel du challenge.

3. Analysez les signaux d'alerte (incompréhension du classement) et proposez une action correctrice immédiate.



Partie 9 · Cas pratique — reprise du cas Mode & Sens

■ Partie 9 — Bilan à six mois

Exercice 9 (étude de cas approfondie, 45 min)

Le cas de Mode & Sens (12 vendeurs, CA annuel 1,8 M€, objectif +8 % de CA, dispositif mixte fixe/variable individuelle/variable collective/challenge mensuel) affiche, après six mois, les résultats suivants : **CA global +6,5 %**, **taux de transformation 21 % → 26 %**, **turn-over 18 % → 12 %**, **satisfaction client 92 %**.

1. Calculez l'écart entre l'objectif de CA et le résultat obtenu, en valeur.

2. Expliquez pourquoi, malgré cet écart sur le CA, plusieurs indicateurs sociaux (turn-over, transformation, satisfaction client) se sont nettement améliorés.

3. Répondez de façon structurée à la question posée dans votre support : « le dispositif est-il lisible, équitable et motivant pour toute l'équipe ? », en mobilisant les critères des parties 3 et 10 du cours.

4. Proposez deux axes d'amélioration pour l'année suivante.



Partie 10 · Points de vigilance et éthique managériale

■ Partie 10 — Trois dérives à éviter

Exercice 10 (mise en situation, 30 min)

Trois situations vous sont soumises : un chef de rayon souhaite offrir un **séjour de 600 €** à son meilleur vendeur sans en informer les autres ni vérifier son traitement social ; une vendeuse récemment recrutée ne comprend pas le calcul de sa prime, absente de son contrat ; un chef de rayon propose un **classement hebdomadaire affiché** avec les moins performants signalés en rouge.

1. Pour chaque situation, identifiez le risque à éviter (tel que nommé dans le cours) et le réflexe managérial attendu.

2. Expliquez pourquoi un classement public mal conçu peut démotiver plutôt que stimuler, et proposez une alternative respectant l'équité et la dignité des collaborateurs.

3. Rédigez une check-list de 6 points à valider avant tout lancement de dispositif de stimulation.



Partie 11 · Synthèse des compétences pour l'épreuve E6

■ Partie 11 — Bilan semestriel devant la direction régionale

Exercice 11 (cas de synthèse global, 2 h 30, format épreuve ponctuelle)

Six mois après votre prise de poste chez Mode & Sens, vous devez présenter à la direction régionale un **bilan global** intégrant rémunération, stimulation, conformité légale et pilotage social, puis un **plan d'action** pour le semestre suivant organisé autour des quatre piliers du cours (*conforme, équitable, motivant, piloté*). Cet exercice mobilise l'ensemble des compétences et savoirs travaillés dans les parties 1 à 10, dans les conditions de l'épreuve E6 (2 h 30, note sur 20).

1. Construisez le plan de votre bilan en reliant chacun des quatre piliers (conforme, équitable, motivant, piloté) à au moins un exemple concret rencontré dans les dossiers précédents.

2. Rédigez l'introduction et la conclusion de votre bilan oral devant la direction régionale (10 lignes maximum), en mettant en avant un indicateur chiffré fort et un point de vigilance à surveiller.

3. Proposez un plan d'action structuré pour le semestre suivant, organisé autour des quatre piliers du cours.

■ **À retenir — Dossier 4 :** Piloter un système de rémunération et de stimulation, c'est boucler la boucle : mesurer (KPI, ROI), interpréter les résultats sociaux autant que financiers, rester vigilant sur l'équité et la légalité de chaque dispositif, et savoir en rendre compte de façon structurée — exactement ce qu'évalue l'épreuve E6.