

Les cadres de Memo Bank peuvent faire carrière sans devenir managers

En France, la chose est communément admise : pour évoluer et se hisser au plus haut niveau des grilles de rémunération, les salariés doivent impérativement passer par la case « management ». Pourtant, 1 cadre sur 5 ne souhaite pas occuper cette fonction¹. Et, l'on ne compte plus le nombre d'excellents experts qui, au moment d'encadrer des équipes, se retrouvent en situation d'échec. Pour en finir avec ce prérequis, Memo Bank, la nouvelle banque indépendante des PME, a décidé de changer de paradigme. À ses collaborateurs, elle propose des parcours ambitieux, sans les contraindre à assumer des fonctions managériales. Mieux : l'accès ou non à un poste de management ne conditionne pas leur rémunération. Une vision innovante et alternative, qui place le développement du salarié au cœur de la réussite de l'entreprise.

Être ambitieux sans aspirer au management, c'est possible chez Memo Bank

Près de 4 managers sur 10 en France sont aujourd'hui en *burn-out*.² En cause, le stress et la surcharge de travail, bien sûr, mais pas seulement. Leur mal-être vient aussi très souvent du manque d'accompagnement, voire d'erreurs de casting. Nombre de cadres, en effet, n'aspirent pas à devenir manager, et n'en ont pas le profil. Mais dans un système qui associe encadrement et réussite professionnelle, l'accès à ces fonctions constitue un passage quasi-obligé pour voir évoluer sa rémunération et sa carrière. Convaincue que ce schéma n'est satisfaisant ni pour l'entreprise ni pour les collaborateurs, Memo Bank, a décidé d'impulser une vision alternative de la promotion professionnelle. Pour cela, elle a conçu des parcours innovants, dans lesquels les salariés peuvent librement choisir d'exercer ou non des fonctions de management, sans être pénalisés en matière d'avancement ou de rémunération.

« Nous avons voulu en finir avec les systèmes pyramidaux, qui mènent inexorablement à l'échec. Les parcours que nous proposons à nos collaborateurs mettent l'humain et le développement des compétences au cœur de la réussite. L'accent est mis sur l'écoute et les apprentissages, afin de favoriser l'épanouissement des salariés. Une philosophie gagnante en matière de performance, en phase avec notre positionnement de jeune acteur innovant et alternatif du secteur bancaire », explique Cécile Andrieu, *Head of People* chez Memo Bank.

¹ Étude Cadreo – 2019

² D'après un sondage OpinionWay pour le cabinet Empreinte Humaine d'octobre 2021

Deux parcours de carrière. L'apprentissage au cœur de la performance

Créée en 2017, Memo Bank a dû se poser très vite la question de sa philosophie managériale. Avec 3 levées de fonds successives, et une croissance extrêmement rapide, la gestion des talents constitue en effet un enjeu décisif pour accompagner son développement. D'où l'idée de construire des parcours moins conventionnels que ceux traditionnellement rencontrés en entreprise : à l'opposé des schémas hiérarchiques verticaux, mais apportant un cadre précis aux évolutions de carrière.

Ainsi, chez Memo Bank, deux parcours sont proposés aux collaborateurs : un premier de contributeur individuel et un second de manager. Les deux évoluent en parallèle, avec des possibilités de passerelles entre eux. Le tout est jalonné de niveaux de compétences, techniques et comportementales, définissant attentes et prérequis. Et que l'on soit ou non manager, le système de rémunération est identique.

Le parcours de contributeur individuel permet aux collaborateurs de se concentrer sur leurs missions, sans assumer de responsabilités managériales. Une trajectoire ambitieuse, au sein de laquelle le salarié progresse de manière continue, du niveau 1 au niveau 4. Puis, à partir du niveau 5, il a la possibilité d'introduire dans son poste, des notions de *leadership*, sans pour autant assumer des responsabilités managériales. Il est alors amené à développer ses capacités de vision et d'anticipation, afin d'aider l'entreprise à préparer le futur. S'il préfère s'épanouir dans des fonctions d'expert, sans management, il le peut aussi, tout en continuant à progresser de manière transversale grâce au dispositif d'apprentissage continu de Memo Bank.

Le management, plus qu'un niveau hiérarchique, un métier à part entière

Le deuxième parcours est taillé pour les managers. Une fonction considérée chez Memo Bank, non pas comme un niveau hiérarchique, mais comme un métier en soi, qui requiert des compétences particulières. On le sait : le meilleur des experts ne fait pas toujours le meilleur manager. L'objectif est de donner le cadre et le temps nécessaires aux managers, comme aux équipes, d'apprendre en continu et d'améliorer leur façon de travailler et de communiquer.

Trois rôles sont définis : le *Team Lead*, qui partage son temps entre ses responsabilités de contributeur individuel et ses responsabilités managériales ; le *Head of*, qui se concentre principalement sur le management de ses équipes avec l'introduction de responsabilités RH — évaluations semestrielles, promotions, mais aussi stratégie et vision à court terme —, et enfin, les *C-Level* qui développent une stratégie sur le long terme.

En cas d'hésitation, le collaborateur a alors parfaitement le droit de changer de parcours. Un accompagnement de 18 mois au total est mis en place pour aider le cadre à assumer de manière progressive et sereine ses nouvelles responsabilités.

Des grilles de rémunération claires et objectives

Côté rémunération, les règles sont claires. Pour chaque rôle, est fixé un niveau de compétences et de responsabilités à atteindre. Ainsi la rémunération n'est pas liée à l'âge, au sexe, au diplôme, ou aux capacités de persuasion d'un collaborateur. Pas de place aux négociations arbitraires et aux disparités, trop souvent sources de tensions et d'incompréhensions dans les entreprises.

C'est sur cette base que sont construites les grilles salariales de l'ensemble des collaborateurs. Les niveaux de rémunération sont également combinés à des grilles par métier, en cohérence avec le marché de l'emploi. Le comité de rémunération de Memo Bank se réunit ainsi quatre fois par an, et passe en revue l'ensemble du personnel pour s'assurer de la cohérence globale des évaluations et des rémunérations. Memo Bank sort du système discrétionnaire, frustrant et source d'inégalités, pour proposer un modèle clair et transparent à l'ensemble de ses équipes.

« Nous travaillons constamment pour offrir à nos collaborateurs un cadre de travail stimulant et clair. Nous voulons leur permettre de se concentrer sur ce qu'ils aiment vraiment faire et là où ils sont les meilleurs, plutôt que sur ce que le système aimerait qu'ils fassent. Notre objectif est simple : tout faire pour favoriser l'implication, le plaisir, la créativité et la prise d'initiatives. », conclut Jean-Daniel Guyot.

À propos de Memo Bank

Memo Bank est la première banque indépendante pour les entreprises, fondée et financée par des entrepreneurs. Son ambition : créer la structure financière sur laquelle les petites et moyennes entreprises (PME) innovantes peuvent s'appuyer pour accélérer le développement de leur activité.

Contact presse

Jihane Teretal

E-mail : jihane@jt-conseil.com

Tél. : 06 08 27 68 85