

De l'échelle à... la jungle : la nouvelle dynamique de carrière



**ELIZABETH
TOUCAS,**

Responsable du Pôle
Développement Carrière
et Executive Coach-
IESEG Network

Les avancées technologiques de plus en plus rapides, les changements culturels et les conséquences de la pandémie sont venus bouleverser de manière significative le rapport au travail des jeunes générations. La carrière ne s'envisage plus de façon linéaire : le bien-être qu'offre l'entreprise et son impact dans la société sont venus supplanter les critères de performance financière traditionnels. Pour ces jeunes générations le **travail** doit être à la fois **vecteur d'épanouissement professionnel et vecteur d'épanouissement personnel**.

Cette évolution impose aux organisations et à leurs dirigeants de se réinventer pour consolider leur avantage concurrentiel, renforcer l'engagement de leurs collaborateurs, la confiance avec leurs clients et la création de valeur pour leurs actionnaires.

L'exigence d'un travail qui a du sens et de l'impact

Pendant des décennies, les modèles de progression de carrière étaient majoritairement assimilés à **l'ascension d'une échelle** où chaque échelon représentait un progrès vers des postes plus élevés. Ce modèle impliquait une trajectoire linéaire, où le succès se mesurait par la montée au sein d'une organisation hiérarchique spécifique avec un salaire aligné avec cette progression. Les collaborateurs étaient encouragés à mettre l'accent sur la stabilité, l'ancienneté et, de fait, la spécialisation. Ce modèle perd peu à peu de sa pertinence car les

priorités des entreprises et les besoins des collaborateurs évoluent.

Les crises économiques, sociales et environnementales sont venues favoriser les prises de conscience sur les enjeux environnementaux et influencer nos modes de vie. Avec les générations montantes, la **quête d'une dimension sociale, humaine et solidaire au sein même de l'entreprise** est devenue incontournable. En effet, les jeunes générations sont généralement à la recherche d'une carrière socialement responsable et respectueuse de leur environnement. Elle implique un travail dans une organisation ou une entreprise qui a un impact positif ou une influence sur la société dans une perspective durable et globale.

Pour les acteurs du secteur financier, comme pour ceux des autres industries, il est impératif que leur mission d'entreprise intègre une focalisation stratégique sur l'impact social, la durabilité environnementale et une gouvernance éthique.

L'intégration de la vie professionnelle dans la vie privée

L'approche conventionnelle consistant à maintenir une séparation stricte entre le travail et la vie personnelle n'est plus viable pour de nombreux jeunes. Plus qu'un équilibre vie professionnelle et vie privée, ils préfèrent un modèle d'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée, où **flexibilité et autonomie** sont les maîtres mots car elles permettent de combiner les

responsabilités professionnelles et personnelles. Les entreprises du secteur financier, traditionnellement connues pour leurs horaires de travail exigeants, doivent désormais offrir des conditions de travail plus souples, y compris des options de travail à distance, des horaires flexibles... Gérée efficacement et dans la confiance mutuelle, cette forme de liberté accordée est source d'amélioration de la productivité et de satisfaction des collaborateurs.

La priorité à la santé mentale et au bien-être

La santé mentale et le bien-être ne sont plus des considérations marginales : elles sont **au cœur des attentes des jeunes générations**. Ces dernières estiment que leur bien-être est intrinsèquement lié à leur vie professionnelle et attendent des employeurs qu'ils proposent des ressources favorisant le bien-être mental et émotionnel. Cette évolution a conduit au déploiement d'initiatives en entreprise visant à réduire le stress et à améliorer les conditions de travail, favorisant ainsi un environnement propice à l'épanouissement de chacun.

Le rôle de la diversité et de l'inclusion

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, la diversité, l'équité et l'inclusion sont devenues prioritaires dans le domaine des RH des entreprises et celles du secteur des services financiers n'y échappent pas. Ce mouvement en faveur d'environnements de travail inclusifs reflète une évolution sociétale plus large vers l'égalité et la justice sociale, à laquelle de nombreux jeunes travailleurs sont fortement attachés.

Les dirigeants des organisations sont encouragés à ancrer profondément ces initiatives dans la culture et les activités de leur entreprise. Pour stimuler l'innovation et la réussite à long terme, il s'agit notamment de créer des **équipes de direction diversifiées**, de promouvoir des **possibilités d'avancement équitables** et de favoriser un **environnement inclusif** dans lequel tous les collaborateurs trouvent leur juste place, se sentent valorisés et écoutés.

L'hybridation des métiers : l'effacement des frontières fonctionnelles

Avec l'avancée des nouvelles technologies toujours plus rapide et l'augmentation de la « data », les entreprises assistent à la **montée en puissance des rôles hybrides**, dans lesquels les professionnels sont censés faire appel à un **éventail de compétences couvrant souvent plusieurs disciplines**. Les jeunes générations, en particulier, recherchent des rôles qui leur permettent de fusionner des compétences comme, par exemple, l'analyse de données, la technologie, la créativité et la stratégie d'entreprise. Cette hybridation des métiers oblige les entreprises à repenser leurs stratégies de développement des talents, en mettant l'accent sur la formation transversale et la démultiplication des compétences.

L'apprentissage continu comme source d'épanouissement

Parce que les carrières ne sont plus linéaires et pour rester dans la course professionnellement, avoir soif d'apprendre est indispensable pour grandir, s'améliorer, s'adapter et évoluer. Pour faire face à un contexte de profondes et rapides mutations, adopter une **culture de l'apprentissage tout au long de sa vie (« lifelong learning »)** est devenu un véritable enjeu.



Les nouvelles générations attendent de leurs entreprises qu'elles investissent dans leur croissance en leur offrant diverses opportunités de développement telles que la mobilité interne, la formation en présentiel ou via des plateformes d'apprentissage en ligne, les learning expéditions, la participation à des projets stratégiques transversaux mais aussi le mentorat ou le coaching etc.

Le « Career Jungle Gym » : un terrain de jeu fertile ?

Comme évoqué précédemment, notre monde évolue à une vitesse vertigineuse et l'explosion récente de l'intelligence artificielle n'est que le dernier exemple en date... L'accélération du développement des nouvelles technologies de plus en plus poussées va générer d'ici à 2030 la disparition de milliers d'emplois du fait de la digitalisation massive de nombreuses tâches mais va aussi, en parallèle, ouvrir un univers de possibilités professionnelles infinies !

Dans ce contexte, l'évolution des besoins a déjà donné naissance à un nouveau paradigme inspiré des terrains de jeux pour enfants : le « **Career Jungle Gym** ». C'est une approche du développement de carrière **plus audacieuse et plus adaptable** que le modèle de progression de carrière de l'ascension de l'échelle.

Ce concept a été inventé par Pattie Sellers et popularisé par **Sheryl Sandberg**, ex Directrice des opérations de Facebook, dans son livre « *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* ».

Pour progresser dans une carrière, ce concept valorise les mouvements latéraux et en retrait, la diversification des compétences et l'apprentissage continu issu de diverses expériences.

Comme dans une **jungle**, chacun est invité à **explorer de nouveaux territoires/ réalités**, expérimenter divers métiers, bifurquer vers des secteurs ou projets d'entreprise différents, se confronter à de nouvelles problématiques et élargir son réseau pour se développer et s'épanouir...

En encourageant flexibilité et adaptabilité, le « **Career Jungle Gym** » prend tout son sens pour l'entreprise et ses équipes. Chaque collaborateur devient ainsi **acteur de son destin professionnel** en façonnant un **parcours unique et maîtrisé**, dans un paysage en constante évolution. Pour l'entreprise, cette approche **renforce l'engagement, accroît l'agilité organisationnelle** et favorise l'émergence de talents polyvalents capables de relever les défis futurs.

Que de perspectives prometteuses pour le monde du travail de demain, n'est-ce pas ? ■

Biographie

De formation initiale en **Actuariat** et en **Econométrie**, **Elizabeth Toucas** dispose de plus de 20 ans d'expérience dans les secteurs de la **Finance**, la **Réassurance** et l'**Assurance**. Elle a occupé des postes de direction stratégiques au sein du **Ministère de l'Économie et des Finances** ainsi que dans des groupes internationaux comme **AXA** et la **MACIF**.

Devenue en 2016 Executive Coach, certifiée par **HEC Paris** et **GALLUP** (USA), elle dirige le Pôle Développement Carrière de IÉSEG Network, et pilote, en parallèle, son cabinet d'Executive Coaching 'Make YOU HAPPEN!'. Elle intervient régulièrement dans des grands groupes, pour **accompagner individuellement des cadres de Direction ainsi que des équipes** dans des moments clefs de leur évolution, grâce à l'outil innovant CliftonStrengths®.

Animée par le concept du « Career Jungle Gym » et un désir constant d'apprendre, elle a récemment capitalisé sur son socle de connaissances en théorie des probabilités et en comportement humain, deux piliers en criminalistique. C'est ainsi que, tout naturellement, au printemps 2024, elle a obtenu avec mention Bien un **Diplôme Universitaire en Sciences Forensiques**, réalisé au sein du Pôle Judiciaire de la Gendarmerie Nationale (PJGN).
Email : toucas.elizabeth@gmail.com