

Les compétences clés du manager de demain

LE FIGARO
étudiant

 Paris
School of
Business



Fleur Chrétien
Journaliste

Introduction

Qu'est-ce qu'être manager aujourd'hui ? Quel sera le rôle du manager demain ? Comment doit-il se former pour développer ses compétences et son employabilité à long terme ? Quelles connaissances, qualités, aptitudes permettront-elles de s'adapter à un contexte en évolution permanente ? Telles sont les questions que doivent se poser les étudiants et futurs étudiants d'école de management. Telles sont les réponses que nous tentons de vous apporter au travers de ce livre blanc consacré aux compétences du manager de demain.

En partant du contexte économique, social et sociétal, nous vous proposons d'analyser l'évolution des besoins des entreprises pour identifier les **compétences-clés** du manager du futur, et de définir la manière dont ces compétences peuvent s'acquérir.

Les profondes mutations du marché du travail se traduisent par un besoin crucial de reconfiguration des compétences et des parcours professionnels. Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur, **85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore**. Cette transformation est accélérée par l'automatisation, le numérique, l'essor de l'IA et la globalisation, qui créent de nouvelles dynamiques dans les organisations. Dans ce contexte, le rôle du manager évolue vers des fonctions plus stratégiques et plus humaines, intégrant des compétences transversales, telles que l'agilité, l'intelligence émotionnelle, et une maîtrise des technologies de la [data](#) et de l'IA.

Pour répondre à ces changements, les écoles de management doivent repenser **leurs formations en proposant des parcours plus personnalisés, plus hybrides et plus interculturels**. Cette évolution vise à former des managers flexibles, capables d'assurer la pérennité de leurs équipes et de leurs organisations dans un contexte changeant.

À travers ce livre blanc, nous vous invitons donc à explorer les enjeux, les défis et les opportunités de cette transformation managériale, en découvrant les compétences clés du manager de demain, et l'importance de personnaliser et d'internationaliser les parcours de [formation](#) pour répondre aux attentes du marché.

Les Grandes écoles de management jouent un rôle crucial dans la préparation des futurs leaders, par la mise en place de parcours adaptés et d'outils permettant de construire un projet professionnel solide et pérenne. Le choix de l'établissement devient ainsi décisif : il s'agit de choisir un lieu capable de former des managers innovants et agiles, capables de résilience et prêts à relever les défis d'un marché du travail en perpétuelle évolution.



Sommaire

I. LES GRANDES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL	4
L'IA et les nouvelles technologies	5
L'instabilité du marché de l'emploi	5
RSE : le nouveau rôle de l'entreprise dans la société.....	6
II. L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS	8
Une mutation en cours.....	9
Les secteurs en croissance et métiers du futur.....	9
L'impact des nouvelles technologies et de la RSE sur les métiers du manager.....	10
III. QUELLES COMPÉTENCES POUR LE MANAGER DE DEMAIN ?	13
Expert et pluri-disciplinaire.....	14
Le manager leader.....	15
Le manager multiculturel.....	15
Le manager conscient et responsable.....	16
Le data-manager.....	17
IV. PERSONNALISATION DES PARCOURS	18
Parcours interdisciplinaires et passerelles.....	19
International.....	20
Apprendre à se former en continu.....	20
V. LES CRITÈRES DE CHOIX D'UNE GRANDE ECOLE DE MANAGEMENT	22
Les principaux critères de choix d'un établissement d'enseignement supérieur	23
Les critères pour bien choisir sa grande école de management.....	23
Comment choisir un cursus en phase avec les besoins des entreprises ?.....	24

LES GRANDES TRANSFORMATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL



Comment choisir des études pour un métier qui n'existe pas encore ? Sur quels critères baser son choix d'école quand les hard skills ne sont plus suffisantes aux yeux des recruteurs ? Vers quels secteurs d'activités se tourner pour s'assurer un avenir professionnel pérenne ?

Sous les effets combinés des contextes économique, sociologique et technologique, le marché du travail se transforme, et il se transforme vite.

Pour comprendre ce qui est en train de se jouer et la manière dont les évolutions récentes impactent les managers (actuels et en devenir), nous vous proposons de souligner les grandes tendances qui marquent le monde professionnel actuel. L'analyse qui suit n'a pas pour vocation d'être exhaustive : elle vise à dresser un tableau global du marché du travail, et à souligner l'interdépendance des phénomènes qui s'y constatent.

« L'IA percute les métiers traditionnels, qui vont pour le moins évoluer, sinon disparaître. Notre mission est donc d'équiper nos diplômés à aller vers des métiers qui n'existent pas encore vraiment. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business

L'IA et les nouvelles technologies

Alors que le secteur tertiaire représente environ 80 % des emplois^[1] (près de 88 % chez les femmes, et 65 % chez les hommes), l'impact des nouvelles technologies est aujourd'hui indéniable. Après Internet, les réseaux sociaux et la digitalisation globale de l'économie, la vague IA est sur le point de révolutionner nos manières de penser, de fonctionner, et de travailler.

Considérée comme la **4^e révolution industrielle** (la 3^e étant celle de l'Internet et de l'Internet mobile), l'IA investit l'entreprise à tous les niveaux et dans tous les métiers. RH, logistique, développement informatique, marketing-communication, métiers commerciaux : l'IA devient un outil incontournable d'automatisation et d'optimisation des ressources, avec lequel le futur est en train de se dessiner.

Aux côtés d'autres technologies de pointe comme l'IoT (Internet des Objets), la robotique ou la réalité virtuelle, l'IA impacte de nombreux secteurs comme la santé, l'énergie, et l'industrie agro-alimentaire.

L'enjeu pour les étudiants : s'approprier les nouvelles technologies — dont l'IA — pour les considérer non comme une menace, mais comme un nouveau levier de performance. Être capable d'évaluer leurs impacts actuels et à venir sur les métiers et secteurs d'activité.

L'instabilité du marché de l'emploi

Autre tendance : **la fragmentation et l'instabilité de l'emploi**^[2]. Ces phénomènes se caractérisent par des changements d'emploi de plus en plus fréquents, par la multiplication et l'accélération des reconversions, mais aussi par le cumul des emplois. Parfois choisi, souvent subi — pour des raisons financières —, le slashing est une tendance qui illustre l'instauration d'un nouveau rapport au



travail. Selon un rapport publié en 2023 par l'Institut Montaigne^[3], la place accordée au travail a beaucoup évolué en 30 ans. « En 1990, 60 % des Français interrogés accordaient une place “ très importante ” au travail dans leur vie, en 2021 ils n'étaient plus que 24 %. »

Quête de sens, équilibre vie pro-vie perso : les Français revoient leur système de valeurs et leurs priorités. Certains d'entre eux subissent aussi une perte de motivation accentuée par les effets de la crise Covid, comme la hausse du télétravail, les nouveaux modes de travail asynchrones et l'affaiblissement du lien social.

L'enjeu pour les étudiants : connaître leurs propres besoins pour définir l'environnement de travail le plus épanouissant pour eux.

Si elle se constate parmi les salariés, l'instabilité du monde du travail résulte également des tensions au niveau de l'emploi. Les étudiants évoluent dans un contexte économique instable. Ils

ont vécu la crise Covid, traversé la crise économique et connu le contexte de récession en période post-covid. Pour rappel, le PIB avait alors chuté de 7,5 %. Si la situation s'est améliorée depuis, le niveau de croissance reste faible. Le taux de chômage, qui avait connu un pic à 9 % en 2020, affiche un taux légèrement supérieur à 7 % en 2024.



L'enjeu pour les étudiants : savoir anticiper les évolutions économiques et les potentielles difficultés du marché de l'emploi. Savoir faire preuve de résilience et d'adaptation en période de crise.

RSE : le nouveau rôle de l'entreprise dans la société

Globalement, les indicateurs ont tendance à montrer des signes d'amélioration depuis 2020. Mais un climat d'instabilité plane sur le monde du travail. Un monde de plus en plus complexe, aujourd'hui soumis à de nouvelles considérations (éthiques, sociales, sociétales et environnementales) pour s'inscrire dans un futur durable. En plus d'être rentable, l'entreprise doit aujourd'hui être éthique et responsable.

En plus de devoir s'adapter à un marché mondialisé, l'entreprise doit se positionner à l'échelle nationale, voire locale. Sa place dans la société a évolué. Celle du manager dans l'entreprise également.

L'enjeu pour les étudiants : comprendre tous les aspects de l'entreprise du futur, pour pouvoir cerner le rôle du manager de demain.

Pour les futurs étudiants, c'est donc toute cette complexité qu'il est nécessaire de savoir saisir. Toutes ces menaces qu'il faut savoir transformer en opportunités. Et toutes ces innovations technologiques qu'il faut saisir à bras le corps pour s'inscrire durablement dans le monde du travail. Nouveau contexte, nouvelles connaissances, nouvelles compétences... C'est aussi un nouvel état d'esprit qu'il s'agit de développer et d'entretenir : une curiosité pour le monde et ses évolutions, un état d'esprit ouvert et une posture agile.



[1] Enquête Emploi réalisée par L'INSEE, *Tableaux de l'Économie Française*, Édition 2020

[2] Rapport d'information n°759, Sénat, *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?*, 08 juillet 2021

[3] Article rédigé par France Travail, *Le monde du travail post covid : rupture ou continuité*, 16 mai 2021



L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS

Évolution, obsolescence,
nouveaux métiers



Sous l'effet de nouvelles technologies de plus en plus puissantes, et de problématiques environnementales de plus en plus pressantes, la transformation des métiers s'accélère. Nouveaux besoins des entreprises, métiers en voie de disparition, professions émergentes, frontières gommées entre les différentes expertises, hybridation des profils : une mutation de fond est enclenchée depuis plusieurs années. Selon le rapport du Forum Économique Mondial (FEM) publié en avril 2023, les employeurs estiment que 44 % des compétences des travailleurs seront perturbées au cours des cinq prochaines années. Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur relayée par France Travail, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore.

Une mutation en cours

Cette perspective est d'ores et déjà visible sur le marché du travail : de nombreux métiers ont en effet vu le jour ces dernières années sous l'effet des nouvelles technologies. Pilote de drone, BIM Manager, responsable cybersécurité, [Data scientist](#), podcaster, influenceur, développeur Blockchain, designer UX, architecte Cloud, développeur Full-Stack : qu'ils concernent l'infrastructure ou le développement Web, la cybersécurité, le marketing digital, l'IA, la [Data](#) ou la création de contenus, tous ces métiers ont en commun d'intégrer une **forte dimension innovation et nouvelles technologies**.

Mais la transformation en cours se caractérise également par la destruction d'emplois. Comme le souligne le Forum Économique Mondial dans son rapport sur le futur du travail et les métiers d'avenir, le ralentissement de la croissance économique, l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat et les pénuries d'approvisionnement poussent les entreprises à optimiser leurs ressources. Dans un souci de rentabilité, le choix de l'IA s'impose ; ce qui n'est pas sans conséquences sur certains métiers et certaines compétences. Ainsi, les métiers relatifs à la saisie de données, à la comptabilité et au secrétariat administratif – qui reposent en grande partie sur des tâches répétitives – sont particulièrement exposés.



Les secteurs en croissance et métiers du futur

Déjà affectés par les mutations du marché, les employeurs se préparent à **une rotation structurelle du marché du travail de 23 % des emplois** dans les 5 prochaines années ; particulièrement dans les secteurs de l'approvisionnement, des transports, des médias, de la fabrication et du retail, selon le rapport du FEM.

Pour les étudiants qui doivent choisir un cursus et une grande école de management, tout l'enjeu est donc de savoir **décrypter ce marché mouvant** pour anticiper les transformations à venir et bien

choisir leur orientation professionnelle. De façon globale, deux domaines sont identifiés comme étant en forte croissance : les métiers de la Tech d'un côté, et les métiers de l'environnement de l'autre.

Les métiers en forte demande

Les métiers de la Tech autour du Cloud Computing, de l'IA et des Mégadonnées :

- [Data Scientists](#)
- Ingénieurs en apprentissage automatique (Machine Learning)
- Spécialistes en Cybersécurité
- Ingénieurs Blockchain
- Les métiers du marketing numérique, avec des compétences éprouvées en SEO, réseaux sociaux, et nouvelles technologies (IA, [Data](#), ...)

Les métiers dans le domaine de l'environnement et des nouvelles énergies

- Ingénieur en nouvelles énergies
- Ingénieur en biotechnologie
- Architecte et ingénieur en smart cities et smart homes
- Métiers liés au contrôle de l'empreinte carbone
- Ingénieur spécialisé en nouveaux matériaux

Dans un avenir proche, le futur manager devra donc être capable de collaborer avec ces nouveaux métiers et d'échanger sur les problématiques propres à leur activité.

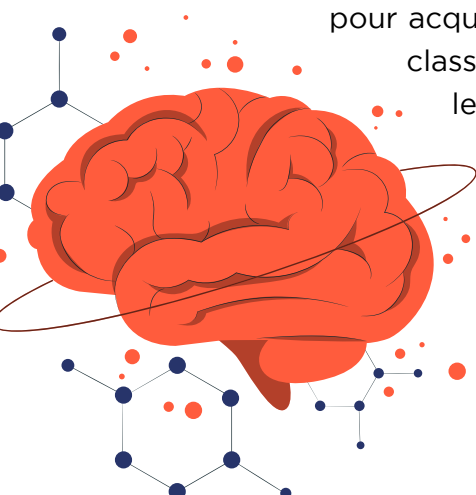
L'impact des nouvelles technologies et de la RSE sur le métier du manager

IA, [Data](#), environnement : si ces 3 domaines sont très créateurs d'emplois pour les profils ingénieurs, ils impactent également les métiers du management.

L'impact en termes de compétences

Aujourd'hui, il devient indispensable d'aller au-delà des frontières académiques traditionnelles pour acquérir de nouvelles compétences qui dépassent le domaine d'expertise classique du manager. L'hybridation des compétences constitue en effet un levier clé pour former les nouvelles générations de managers.

Les compétences liées à la **maîtrise des nouvelles technologies** (IA, [Data](#), No Code) sont devenues incontournables pour les managers. Leur capacité à exploiter l'IA leur permet d'automatiser les tâches répétitives (l'administratif par exemple). Ils peuvent ainsi dégager davantage de temps pour accompagner leurs équipes et développer leur leadership. Leurs connaissances sur la partie [Data](#) sont également



déterminantes pour l'analyse décisionnelle.

L'adaptabilité, l'agilité et l'audace constituent également des soft skills essentielles pour le manager de demain. Le manager du futur doit en effet savoir s'adapter à de nouvelles contraintes, à de nouveaux modes de travail (distanciel, travail asynchrone), à de nouvelles aspirations côté collaborateurs, et à de nouvelles attentes côté consommateurs.

« Immergés dans des environnements de plus en plus complexes, les managers doivent savoir se mettre en risque pour être pro-actifs. Ils doivent savoir considérer la complexité comme source d'opportunités. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business

Au-delà de ses propres compétences digitales et de sa propre maîtrise des nouvelles technologies, le manager de demain est également responsable des **compétences numériques de son équipe** : nouveaux profils à manager, évolution des compétences et formation des collaborateurs.

Il doit également maîtriser et accompagner les nouvelles manières de travailler. Avec les outils collaboratifs, d'échange et de partage, les équipes peuvent aujourd'hui être dispersées géographiquement et fonctionner de manière asynchrone. La distance n'est plus un frein. Cette évolution encourage le changement d'échelle et la mise en place d'équipes internationales. L'interculturalité — qui passe par la maîtrise de la langue, l'ouverture mais aussi par une forte capacité d'acculturation — devient un pré-requis pour évoluer dans cet environnement. Il s'agit même d'une aptitude essentielle pour qui occupe des fonctions de management.



Critère déterminant pour l'image de l'entreprise, la RSE irrigue la stratégie et l'ensemble des actions de l'entreprise. Le manager doit intégrer des objectifs de durabilité, de responsabilité sociétale et d'impact environnemental dans ses pratiques.

« Auparavant, les entreprises cherchaient des profils spécialisés. Maintenant, leurs requêtes reposent essentiellement sur 3 critères : un 1^{er} critère autour de la transversalité et de l'agilité, un 2^e critère autour de l'appétence pour le digital et les technologies (No code, Power BI, ...), et un 3^e sur la dimension internationale. »

Elisa Spéciale, Responsable du Service Carrières de Paris School of Business

L'impact en termes de métiers

En plus de ces nouvelles compétences hybrides (intégrant nouvelles technologies, dimension interculturelle et pratiques responsables) qui viennent compléter le socle traditionnel, de nouveaux profils de managers émergent aujourd'hui. Dans certains cas, ce sont même de nouveaux métiers

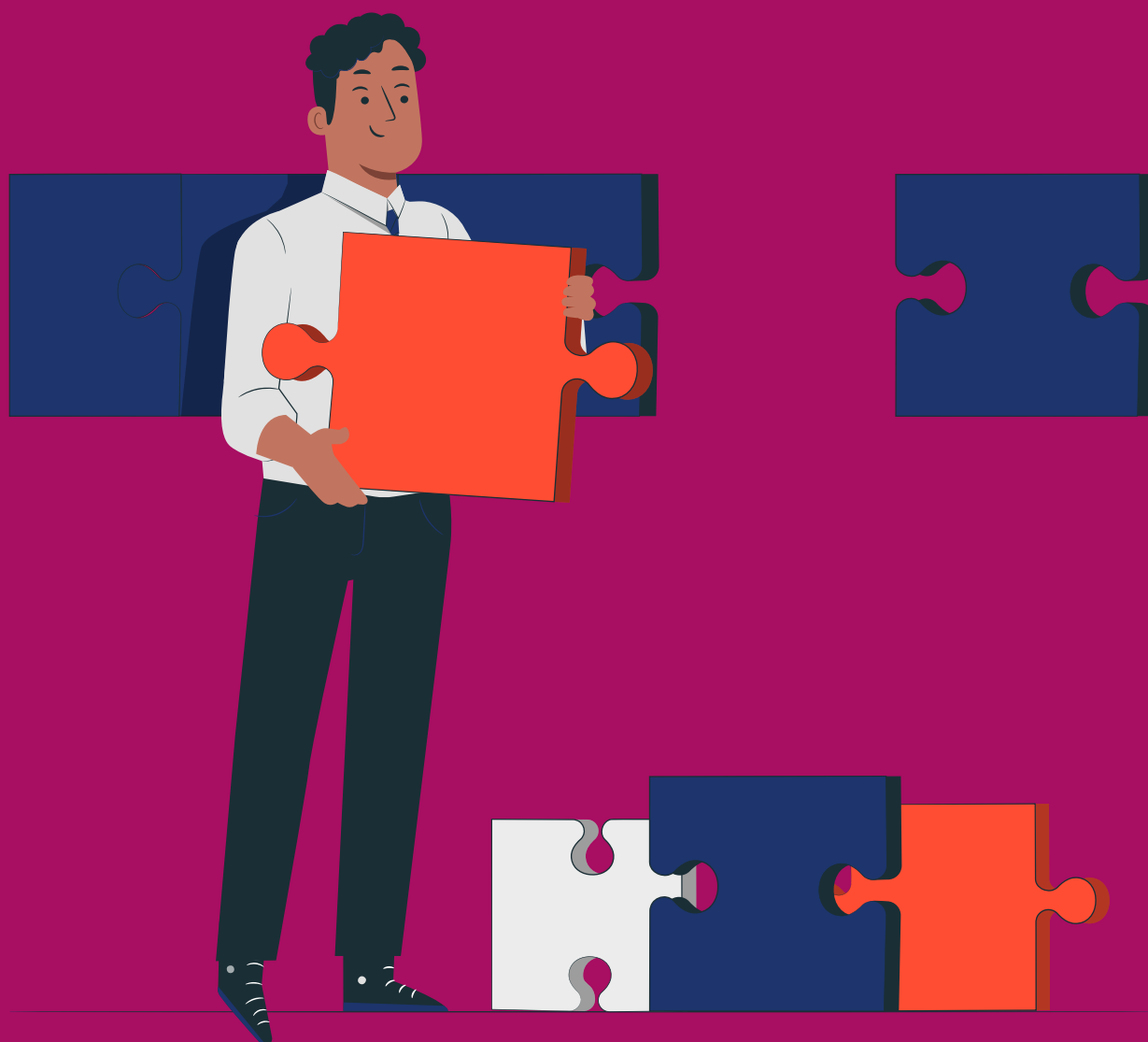
qui apparaissent. Dotés d'expertises pointues, ces nouveaux managers déploient leur périmètre autour des nouvelles technologies et du management éthique.

Parmi les nouveaux métiers du management, on peut notamment citer :

- Le Digital Transformation Manager : qui accompagne les entreprises dans leur transformation numérique, tant au niveau de la gestion de projets complexes que du changement organisationnel.
- Le Chief AI Officer : en pleine expansion, ce poste couvre l'intégration de l'IA dans la stratégie d'entreprise et la conduite des projets IA.
- Le [Data-Driven](#) Decision Manager : a pour mission d'optimiser les processus décisionnels et la performance globale de l'entreprise par l'analyse de données.
- Le Responsable de l'éthique, ou Chief Ethics Officer : directement lié à l'usage de la [Data](#) et aux biais qui peuvent être introduits par l'IA, le Chief Ethics Officer va occuper un rôle de plus en plus central dans les organisations afin de garantir la mise en oeuvre d'un management éthique et inclusif.



QUELLES COMPÉTENCES POUR LE MANAGER DE DEMAIN ?



Confronté à des problématiques complexes et immergé dans un monde en constante évolution, les nouveaux managers ne peuvent plus se contenter des compétences managériales classiques. Les étudiants doivent se préparer à exercer des métiers qui n'existent pas encore. C'est donc leur agilité, leur adaptabilité, leur créativité et leur transversalité qui feront la différence. Leur enjeu : apprendre à évoluer dans un contexte instable dans lequel la maîtrise des nouvelles technologies devient de plus en plus essentielle. Pour cela, le manager doit acquérir de nouvelles compétences techniques. Il doit aussi acquérir et développer ses aptitudes comportementales, les fameuses soft skills tant recherchées par les recruteurs. Dans ce chapitre, nous vous proposons de mettre en lumière **les multiples facettes et compétences** du manager de demain.

« Pour que la complexité du monde actuel devienne source d'opportunités, le manager doit être créatif, transversal, capable de discuter avec les autres métiers et continuer à se former tout au long de la vie. Nous avons aujourd'hui besoin de former des managers augmentés. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business

Expert et pluri-disciplinaire

Marketing, finance, comptabilité, RH : avant de faire leur choix de spécialisation, les étudiants en management doivent maîtriser l'ensemble des hard skills classiques pour occuper des fonctions de management. Bien que nécessaire, ce socle de compétences n'est toutefois plus suffisant pour couvrir toutes les facettes du métier de manager.

Le nouveau manager doit allier **expertises** (à affiner durant toute la vie professionnelle par de la formation continue) et **pluridisciplinarité** pour répondre aux nouvelles attentes des entreprises. Là où ces deux caractéristiques pouvaient auparavant sembler contradictoires (avec la distinction entre le consultant expert et le manager pluri-disciplinaire), elles deviennent aujourd'hui complémentaires. En effet, une entreprise lance un recrutement pour répondre à un besoin identifié et recherche, dans ce contexte, une expertise spécifique. Toutefois, le choix d'un candidat s'effectuera également sur son potentiel, autrement dit sa capacité à évoluer dans et avec l'entreprise.

« Le manager, qui est aujourd'hui transversal, devra demain devenir hybride. Il agrégera de multiples domaines d'expertise (Tech, Data, Finance, ...) qu'il devra développer tout au long de sa vie professionnelle; selon le contexte de travail et selon ses envies. »

Elisa Spéciale, Responsable du Service Carrières de Paris School of Business



Le manager leader

Pourquoi le leadership est-il si important ? Comment fait-on pour développer son leadership ?

Déterminant pour l'inspiration, la motivation et la cohésion d'équipe, le leadership d'un manager est crucial au bon fonctionnement d'une équipe. Le manager leader doit savoir créer un environnement de travail serein où l'autonomie, l'innovation, et la performance sont encouragées. Il doit aussi savoir gérer les conflits, accompagner la transformation et porter une vision stratégique.

En grande partie basé sur les soft skills, **ce leadership s'apprend**. Assertivité, qualités de communication, empathie, intelligence émotionnelle, curiosité et créativité doivent ainsi être travaillées au niveau de la [formation](#) initiale.



« Les collaborateurs veulent un manager utile — autant pour leur quotidien que pour leur carrière —, garant d'une ambiance de travail sereine, et capable de personnaliser ses pratiques de management aux besoins de chacun. Tout cela demande de plus en plus de tact, de compréhension et de psychologie. »

Antoine Véniard, Directeur des programmes de [Paris School of Business](#)

Les projets d'équipe, l'ouverture à des disciplines telles que le théâtre ou les concours d'éloquence, les mises en situation, la stimulation de la créativité par des modules spécifiques, sont autant de moyens d'acquérir et de développer des soft skills. En plus de favoriser une meilleure connaissance de soi, ces modules participent à la meilleure compréhension des autres. La [formation](#) initiale doit également inciter à l'ouverture culturelle par l'organisation de conférences, de séminaires et par des rencontres avec d'autres profils d'étudiants.

« Avec les Creative Tracks, nos étudiants piochent des modules dans les autres écoles du groupe pour développer leur créativité et leur ouverture d'esprit. Ils peuvent ainsi expérimenter l'art à Penninghen, le théâtre au cours Florent, le design à Strate et le Web à HETIC. »

Elisa Spéciale, Responsable du Service Carrières de [Paris School of Business](#)

Le manager multiculturel

L'agilité interculturelle est l'une des compétences les plus attendues par les entreprises, notamment par celles qui se positionnent sur des marchés internationaux ou dont les équipes sont [internationales](#). Avec l'ensemble des outils de communication, d'échange et de partage, la mise en place d'équipes [internationales](#) est facilitée. Puisqu'il n'est plus technologique ni géographique, le facteur de blocage peut éventuellement se situer au niveau de l'humain. Autrement dit au niveau de la capacité qu'ont des collaborateurs de cultures et de langues différentes à se comprendre et à travailler ensemble.



L'apprentissage des langues étrangères apparaît comme un premier levier. Mais l'**immersion dans un contexte international** est elle aussi essentielle.

De plus en plus courantes en école de management, les années d'études à l'étranger sont quasi-incontournables dans les cursus Bac+5. Pour accentuer la dimension interculturelle des profils, certaines écoles font également le choix de recruter leurs étudiants et professeurs à l'**international**. Acquisés durant les études, l'ouverture culturelle, la capacité d'adaptation à un environnement **international**, et la capacité à communiquer dans une autre langue constituent des atouts indéniables pour les managers en devenir.

*« L'agilité interculturelle est une compétence attendue par les entreprises : soit parce qu'elles sont positionnées sur des marchés internationaux, soit parce que leurs équipes elles-mêmes sont **internationales**. Pour acquérir cette dimension interculturelle, les étudiants doivent être exposés à l'**international**, sur le campus (par la présence d'étudiants et de professeurs étrangers) et au travers d'une expérience à l'étranger. »*

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business

Le manager conscient et responsable

En veille permanente sur les évolutions de la société, le manager du XXI^e siècle est capable de détecter les signaux forts et les **signaux faibles de son marché** et du monde qui l'entoure.

Face aux nouvelles problématiques (environnement, impact sociétal, recrutement, nouveaux modes de management, obsolescence accélérée) et aux nouveaux enjeux (place de l'entreprise dans la société, management responsable), la nouvelle génération de managers doit exercer ses **capacités d'observation et d'analyse pour comprendre le monde** et adapter ses pratiques.

La responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise repose en partie sur les nouvelles façons de manager, et donc sur le manager. En plus de sensibiliser ses équipes au développement durable, le manager responsable doit insuffler des pratiques inclusives, éthiques, transparentes et responsables, en étant lui-même référent et modèle sur le sujet. Son rôle ne se limite pas seulement à atteindre les objectifs de l'entreprise, mais il doit également à assurer un impact positif sur ses équipes, la société, et l'environnement.

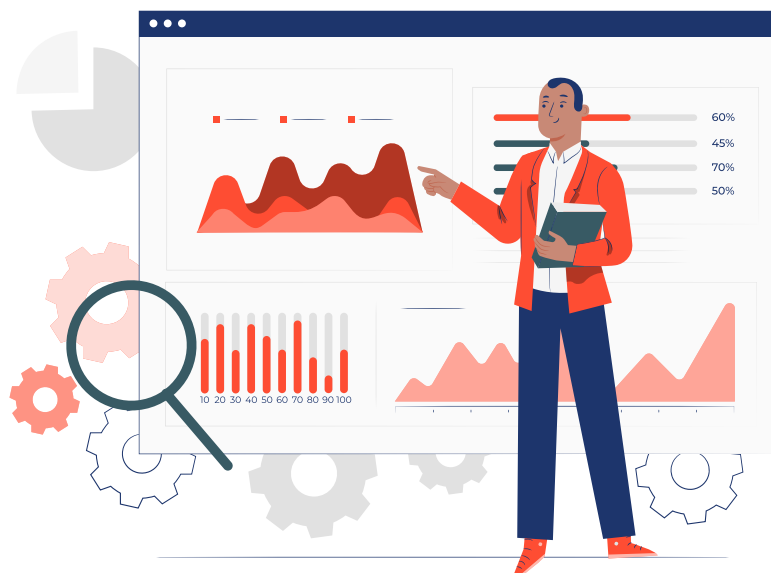
« Nous avons 3 à 5 ans pour façonner des étudiants qui auront conscience de l'impact de leurs décisions sur la société, et qui auront la conscience de la nécessité de faire évoluer leurs compétences. À moyen/long terme, ne seront employables que les étudiants qui auront développé cette approche. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business



Le data-manager

Loin d'être réservée aux profils tech, la [Data](#) est aujourd'hui aussi transverse que le digital. Essentielle pour analyser, comprendre, prédire et décider, la [Data](#) devient un outil clé pour les fonctions de management dans l'entreprise. Le manager n'a certes pas pour vocation de devenir [data scientist](#) ; il doit en revanche être capable de discuter avec tous les métiers qui gravitent autour de la [Data](#) pour en exploiter le potentiel. Véritable levier de croissance pour l'entreprise, la [Data](#) devient un allié incontournable du manager. Il revient par ailleurs au manager d'instaurer une **culture [Data-Driven](#)** au sein de ses équipes dans un objectif de productivité et de pérennité.



Pour ce faire, le manager de demain doit détenir une large palette de hard et de soft skills. Du point de vue des hard skills, le manager doit maîtriser un socle technique et technologique qu'il doit régulièrement mettre à jour. Il doit notamment connaître les bases de la statistique pour comprendre les principes de l'analyse de données, être familier (sans nécessairement en être expert) des outils de [Data Science](#) comme SQL, Excel avancé ou des outils de Power BI. Il doit également comprendre les systèmes d'algorithme et d'intelligence artificielle, et pouvoir garantir la production de données de qualité. Côté soft skills, curiosité, esprit analytique, capacités de vulgarisation et coopération interdisciplinaire avec les équipes [Data](#) et les équipes métiers constituent des compétences nécessaires pour le manager de demain.

« Le manager de demain devra maîtriser les évolutions technologiques et intégrer les évolutions sociétales. Nous accordons donc de plus en plus de place à la connaissance et à l'utilisation des technologies utiles pour le business et l'optimisation : 15 % du temps des programmes est consacré aux technologies, avec des cours proposés en partenariat avec l'école d'ingénieurs HETIC. »

Antoine Vénard, Directeur des programmes de [Paris School of Business](#)

À la fois expert et pluridisciplinaire, le manager occupe désormais une fonction transverse dans l'entreprise entre les équipes métiers et les équipes [Data](#), et en lien étroit avec les différentes directions. Pour faire face aux nouveaux enjeux, RSE et technologiques, dans un univers hautement concurrentiel, le manager du XXI^e siècle doit détenir un large socle de compétences. Celui-ci doit couvrir les hard skills classiques du management, auxquelles viennent se greffer les nouvelles connaissances [Data](#). Mais aussi une grande diversité de soft skills dont le leadership, la transparence, la multiculturalité, l'agilité, la curiosité et d'excellentes capacités de communication. Ainsi, il ne s'agit pas de remplacer les compétences classiques du manager, mais de les compléter pour faire du manager de demain un **manager augmenté**, capable d'adresser des défis de plus en plus nombreux et complexes.

IV

LA PERSONNALISATION DES PARCOURS



Si les entreprises embauchent pour répondre à un besoin à court ou moyen terme, elles cherchent aussi un talent capable de grandir et d'évoluer sur le long terme. Ainsi sont-elles de plus en plus nombreuses à évaluer un candidat à l'aune de son potentiel et de sa singularité.

Or, un candidat pourra exploiter le maximum de son potentiel uniquement s'il a choisi la voie et les options qui lui correspondent. Il sera singulier s'il construit son parcours en intégrant des blocs de compétences ou des spécificités qui viendront enrichir le parcours classique de tout étudiant en management.

La personnalisation des parcours est donc le nouvel enjeu des Grandes écoles de management, la nouvelle valeur ajoutée des étudiants et le nouveau critère de choix des recruteurs.

Dans ce chapitre, nous vous proposons d'exposer les différents leviers qui participent à la personnalisation des parcours, à la singularisation des profils et à l'employabilité durable des étudiants.

« Compétences interdisciplinaires et expériences multiculturelles sont les 2 dimensions que les étudiants en management doivent travailler tout au long de leur cursus pour garantir leur employabilité. »

Elisa Spéciale, Responsable du Service Carrières de Paris School of Business

Parcours interdisciplinaires et passerelles

Manager de l'innovation, Chief [Data](#) Officer, Product Owner, Digital Transformation Manager : il suffit de regarder les métiers qui ont le vent en poupe pour constater que les traditionnelles frontières entre marketing, produit, digital, SI et RH tendent à disparaître.

Ces nouvelles fonctions **au périmètre élargi** nécessitent un ajustement des [formations](#), qui se doivent d'être plus éclectiques, plus exploratoires. En un mot : plus hybrides. Intégrer des cours d'éloquence, une initiation au No Code ou une session de découverte artistique dans une [formation](#) en management permet d'ouvrir les horizons. Les étudiants peuvent ainsi explorer des domaines connexes, découvrir de nouveaux métiers et développer leurs capacités à communiquer avec les autres départements de l'entreprise. Cela leur offre également l'opportunité d'investir des univers en phase avec leurs centres d'intérêt et domaines de prédilection. Vecteur d'une employabilité durable, la personnalisation des parcours favorise également

l'épanouissement au travail. L'ajout de connaissances au socle général de management constitue en effet une valeur ajoutée, au moment du recrutement et tout au long de la vie professionnelle.



« L'interdisciplinarité est au cœur de la formation Paris School of Business. 15 % du temps de programme est d'ailleurs dédié à l'hybridation, c'est-à-dire à l'acquisition de compétences autres que celles requises dans les formations classiques de management. Cette acquisition s'effectue par le biais de nos Creative Tracks, consacrées au design, au théâtre, à l'art, aux médias ou encore aux nouvelles technologies. »

Antoine Véniard, Directeur des programmes de Paris School of Business

International

Deuxième vecteur de personnalisation des parcours : l'ouverture à l'international.

Les expériences multiculturelles durant le parcours de formation sont aujourd'hui fortement valorisées, voire requises, pour prétendre à un poste de manager. Au-delà du nombre de nationalités présentes au sein d'un campus — que ce soit au sein du corps professoral ou de la communauté étudiante —, les partenariats noués avec d'autres universités sont donc déterminants pour offrir aux étudiants cet aspect international, et leur permettre de développer leurs compétences linguistiques, interculturelles et leur ouverture d'esprit.

« Avec 157 universités partenaires dans 52 pays, Paris School of Business s'est donnée pour mission de former des leaders ouverts sur le monde, capables de façonner l'avenir en transformant la complexité en opportunités grâce à une combinaison de compétences interdisciplinaires et d'expériences multiculturelles, pour un monde meilleur. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business

Apprendre à se former en continu

À côté des traditionnels cours, de nouvelles méthodes d'apprentissage sont déclinées pour favoriser l'acquisition des connaissances et compétences. Serious Games, masterclass, investissement associatif, projets en incubation, junior entreprises : la formation initiale se diversifie, s'enrichit, et s'oriente de plus en plus vers la mise en œuvre des connaissances.

« Chaque année, nos étudiants intègrent un projet fil rouge sous forme de "Junior Consulting", en équipe, pour acquérir les connaissances techniques nécessaires à la réussite de leurs projets et les qualités humaines d'un leader performant. »

Antoine Véniard, Directeur des programmes de Paris School of Business

Compte tenu de l'obsolescence rapide des connaissances et compétences, l'objectif d'employabilité va au-delà de la première embauche. Les futurs managers doivent ainsi acquérir les bons réflexes pour assurer leur employabilité tout au long de leur vie professionnelle. Veille, curiosité et formation continue sont aujourd'hui nécessaires pour s'assurer d'une employabilité durable. De la même manière que les frontières entre les métiers s'estompent, la frontière entre formation initiale et formation continue devient elle aussi plus poreuse. Il s'agit donc d'instiller un nouvel état d'esprit à ces managers du futur appelés à devenir des **longlife learners**.

« Les évolutions du marché du travail ont transformé le métier de manager. Aujourd'hui, le manager doit être un manager augmenté qui ne cesse de faire évoluer ses compétences. D'où le sujet crucial de la formation tout au long de la vie. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business



V

LES CRITÈRES DE CHOIX D'UNE GRANDE ÉCOLE DE MANAGEMENT



Le manager de demain sera un manager augmenté, pluri-disciplinaire, expert, doté d'un large spectre de compétences dans lequel les soft skills et l'appétence pour les nouvelles technologies seront clés.

Bien entendu, tous ces aspects ne sont pas innés. Ils requièrent certes un état d'esprit curieux et agile ; mais la plupart des compétences exigées chez un manager se travaillent, s'entretiennent et se développent. Tel est le rôle de l'établissement d'enseignement supérieur chargé de la [formation](#) des futurs managers.

Pour tous les lycéens et étudiants qui se destinent à ce métier, l'enjeu est donc de savoir choisir l'établissement qui pourra leur fournir l'ensemble de ces facettes. Et donc de s'appuyer sur les bons critères pour sélectionner leur établissement.

Les principaux critères de choix d'un établissement d'enseignement supérieur

Comme le souligne une [étude récente menée par le Figaro Etudiant](#) sur les critères de choix d'un établissement, **la réputation académique**

— qui repose sur de nombreux critères tels que les classements, l'employabilité des étudiants et les activités de recherche du corps enseignant — ainsi que les **programmes et spécialisations** constituent les deux principaux critères de choix.

Après ces critères relatifs à la performance de l'établissement, suivent des critères davantage assimilés aux contraintes, comme le coût des études et la localisation de l'établissement.

Pour un établissement d'enseignement supérieur, il s'agit donc d'activer tous ces leviers pour répondre aux principales attentes des étudiants.



« La **réputation académique** apparaît comme le 1^{er} critère de choix des étudiants, plébiscitée par 59 % des répondants toutes catégories confondues. » ^[1]

^[1] Etude réalisée par Le Figaro étudiant, Critères de choix et influence de la communication”, Septembre 2024

Les critères pour bien choisir sa Grande école de management

Avec un environnement en constante évolution, des innovations technologiques et d'usage permanentes, des nouvelles attentes côté consommateur, et des nouveaux enjeux côté entreprises, le manager doit s'enrichir de dimensions nouvelles. Pour cela, il doit acquérir des compétences complémentaires, notamment au travers de sa [formation](#) initiale.

Pour former les managers de demain en incluant toutes les dimensions du métier, les écoles de management doivent faire évoluer leur pédagogie en intégrant **des nouvelles matières, des nouveaux modules, des nouvelles méthodes d'apprentissage** et en proposant une diversification des expériences durant le parcours de [formation](#) initiale.

Les Grandes écoles de management doivent ainsi favoriser :

- L'acquisition de hard skills axées nouvelles technologies, digitalisation, produit, [Data](#)
> Pour donner au manager sa dimension Tech ;
- L'acquisition de soft skills axées intelligence émotionnelle et communication
> Pour permettre au manager de jouer le rôle de pivot au sein de son équipe et dans l'entreprise ;
- Le développement des qualités interpersonnelles : travail de groupe, développement personnel, empathie
> Pour permettre de bien manager ses équipes, et garantir le leadership du manager ;
- Des compétences interdisciplinaires, à la frontière de la tech, de l'ingénierie, du design et de la création
> Pour offrir au manager une vision large, et une meilleure compréhension des autres métiers de l'entreprise ;
- Des stages, expériences en entreprise et à l'étranger
> Pour permettre au manager d'expérimenter différents environnements, travailler sa capacité d'adaptation et développer son agilité dans des contextes variés ;
- Des mises en situation, de la gestion de projet et des projets de Junior entreprise
> Pour apprendre le management en situation instable, la gestion de crise et le management de transition ;
- Une analyse et une compréhension de la RSE
> Pour former des managers conscients des grands enjeux actuels, et capables d'assumer la responsabilité de leurs décisions ;
- Une ouverture sur les nouvelles tendances, le marché, la concurrence et l'écosystème global, au niveau national et [international](#)
> Pour former des managers curieux, en phase avec les évolutions de leur environnement, et capables de positionner leur organisation dans cet éco-système.

« Le manager doit maîtriser les évolutions technologiques et intégrer les évolutions sociétales comme le développement durable, la responsabilité sociétale, le travail à distance et le management des jeunes générations. Sa valeur ajoutée repose sur ses raisonnements, sa capacité d'abstraction, de synthèse, et sa créativité. »

Antoine Vénard, Directeur des Programmes de [Paris School of Business](#)

Comment choisir un cursus en phase avec les besoins des entreprises ?

L'employabilité à l'issue de la [formation](#) est l'un des critères essentiels pour le choix d'un établissement. Pour s'assurer de la cohérence entre les parcours de [formation](#) proposés et les besoins des entreprises — qui ne cessent d'évoluer —, les écoles de management doivent renforcer leurs partenariats avec les entreprises.

Identifier et comprendre ce que les entreprises attendent d'un manager, et adapter les cursus de [formation](#) en conséquence, est l'une des missions essentielles des écoles de management.

« Notre première boussole, c'est le client final ; c'est-à-dire les entreprises. À Paris School of Business, des Corporate Advisory Boards ont été mis en place : il s'agit de rencontres entre entreprises, écoles et enseignants-chercheurs pour challenger le contenu des enseignements et l'adapter aux nouveaux besoins. Ce type de process extrêmement cadré et régulier est impératif pour garantir la pertinence de nos formations. Il est indispensable pour les écoles détenant des accréditations internationales. »

Olivier Aptel, Dean & Directeur Général de Paris School of Business

Objectif : International

Que l'on parle de profil pluri-culturel, d'interculturalité ou de parcours international, l'objectif est le même : celui de créer des managers ouverts sur le monde, capable de comprendre les enjeux globaux, de communiquer et de travailler avec des collaborateurs d'autres pays, et d'inscrire leurs projets sur une échelle internationale.

Aujourd'hui, les écoles de management ne peuvent plus se contenter de proposer un semestre à l'étranger : elles doivent multiplier les leviers d'internationalisation des profils. Comment ?

- Par l'internationalisation du campus, avec l'intégration d'étudiants étrangers dans les promotions et le recrutement de professeurs étrangers dans le corps enseignant ;
- Par la mise en place de programmes multilingues et les immersions linguistiques ;
- Par l'intégration de modules dédiés au management interculturel et par la sensibilisation aux enjeux internationaux ;
- Par les partenariats avec des universités et écoles de renom à l'étranger, facilitant la réalisation de semestres de cours à l'étranger et l'obtention de doubles-diplômes ;
- Par la réalisation de stages et d'expériences professionnelles à l'étranger ;
- Par la création d'opportunités de carrières à l'international, et par l'entretien d'un réseau dynamique d'Alumni internationaux.



Conclusion

Le métier de manager a subi de profondes transformations ces dernières années. Pluri-disciplinaire et expert, capable de se positionner dans un contexte [international](#) et de comprendre les enjeux locaux, doté d'un socle solide de compétences en management auquel viennent se greffer des compétences connexes, le manager du futur se distinguera par ses soft skills, son agilité, son leadership et son aptitude à être un *Longlife Learner*.

De plus en plus transverse, son rôle dans l'entreprise tend à se diversifier et à s'épaissir. Manager leader, manager responsable, manager multiculturel et [Data manager](#) : voici toutes les casquettes que le manager doit d'ores et déjà assumer. Et qui continueront certainement de se cumuler dans les années à venir.

Pour installer un terreau fertile au développement de toutes ces compétences de « manager augmenté », le choix de la [formation](#) initiale est cruciale. C'est elle qui inculque les bases du management, elle qui favorise l'ouverture à [l'international](#), elle qui permet d'expérimenter et d'explorer divers environnements, elle qui cultive un esprit d'innovation et de curiosité. Elle, encore, qui est créatrice d'opportunités au travers de ses partenariats (écoles, entreprises, experts, chercheurs) et de son réseau d'Alumni.

Connaître et comprendre la complexité du contexte et du métier de manager est une première étape essentielle pour choisir la [formation](#) adéquate. Reste ensuite à sélectionner l'école de management la plus en phase avec le projet d'études et le projet professionnel.

Nous espérons que ce livre blanc vous a donné des clés de lecture et de compréhension pour choisir une école et un cursus de management de manière éclairée. Et qu'il vous permettra d'aborder sereinement cette première étape de [formation](#), avant d'aborder, aussi sereinement, l'immersion dans le monde professionnel.



LE FIGARO
étudiant



**Paris
School of
Business**