

[LEADERSHIP]

AMARESH RAMLUGAN, FONDATEUR DE THE CORPORATE LEADERSHIP CENTER, A PARTICIPÉ À LA RÉCENTE CONFÉRENCE ORGANISÉE PAR THE ASSOCIATION OF HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS OF MAURITIUS. IL NOUS LIVRE SA VISION DU LEADERSHIP DU FUTUR ET DES DÉFIS QUI SE PROFILENT À L'HORIZON.

MICHEL ALPHONSE

Vous avez récemment été invité comme conférencier à AXCON 2025 organisée par le MAHRP. Le leadership était au cœur de votre intervention. Pourquoi ce sujet est-il particulièrement important ?

Le leadership est particulièrement pertinent aujourd'hui car le monde qui nous entoure se transforme à une vitesse que nous n'avons jamais connue auparavant. Nous vivons une ère de polycrises ; les organisations doivent faire face à des perturbations simultanées : des percées technologiques comme l'IA, l'urgence croissante du changement climatique, les attentes d'une main-d'œuvre multigénérationnelle en pleine évolution, et un déficit mondial de confiance. Les modèles traditionnels de leadership, fondés sur la stabilité et la prévisibilité, ne suffisent plus dans un environnement aussi volatil.

Ce qui rend le sujet encore plus pressant, c'est que le leadership n'est plus confiné aux conseils d'administration. Il imprègne désormais tous les niveaux de la société : les citoyens, les employés, les communautés, et même les clients attendent des dirigeants qu'ils fassent preuve de clarté et de courage, tout en agissant avec authenticité et transparence. Nous sommes à un point d'inflexion : les leaders qui réussiront seront ceux capables d'anticiper le changement, d'embrasser l'incertitude et de bâtir la confiance, tout en alignant leurs organisations sur le bien commun.

Dans votre discours, vous avez demandé à l'audience d'«imaginer le monde en 2040». Quels seront, selon vous, les plus grands bouleversements en matière de leadership d'ici là ?

En 2040, le leadership sera fondamentalement différent de ce que nous connaissons aujourd'hui. Il sera défini moins par la hiérarchie et les titres que par des réseaux d'influence où la crédibilité,

AMARESH RAMLUGAN

(FONDATEUR DE THE CORPORATE LEADERSHIP CENTER)

«LES LEADERS QUI RÉUSSIRONT SERONT CEUX CAPABLES D'ANTICIPER LE CHANGEMENT, D'EMBRASSER L'INCERTITUDE ET DE BÂTIR LA CONFIANCE, TOUT EN ALIGNANT LEURS ORGANISATIONS SUR LE BIEN COMMUN»



la confiance et la collaboration l'emportent sur le pouvoir positionnel. Nous verrons émerger des structures organisationnelles plus plates et plus fluides, où la prise de décision sera distribuée et où l'intelligence collective orientera les résultats.

La technologie sera au cœur de cette transformation. Les dirigeants ne se contenteront pas de s'appuyer sur des données ; ils travailleront aux côtés de copilotes d'IA qui renforceront le jugement humain. Le véritable différenciateur sera cependant la capacité des leaders à combiner l'intuition, l'intelligence émotionnelle et le raisonnement éthique avec la précision des machines.

Tout aussi important, le succès en leadership ne sera plus mesuré uniquement par la performance financière. En 2040, les dirigeants seront évalués sur leur capacité à faire progresser la durabilité, l'équité et la confiance, non pas comme des «à-côtés», mais comme des indicateurs centraux de la santé organisationnelle.

Comment définissez-vous le «future-fit leadership» et en quoi se distingue-t-il des modèles traditionnels de leadership ?

Sur la base d'analyses issues de sources telles que le *World Economic Forum*, le *PwC Global CEO Survey 2025* et *Deloitte Insights*, un leader «future-fit» est quelqu'un qui prospère dans l'incertitude et la disruption en démontrant de l'adaptabilité, de la résilience et de la clairvoyance.

Ces leaders naviguent dans la complexité avec agilité, relèvent rapidement des défis et transforment les obstacles en opportunités de croissance. Parallèlement, ils possèdent une aisance technologique, utilisant l'IA et les outils digitaux de manière responsable tout en plaçant les valeurs humaines au centre. Ils bâtissent la confiance et pratiquent la pensée systémique, comprenant l'interconnexion des facteurs sociaux, économiques et environnementaux et arrivent à «connect the dots».

Quelles qualités, selon vous, les leaders doivent-ils cultiver pour être prêts pour l'avenir ?

Les leaders *future-fit* reconnaissent l'interconnexion des affaires, de la société et de l'environnement, et comprennent que la crédibilité et l'inclusivité soutiennent

durablement l'influence. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les profits à court terme, ils doivent aligner leurs stratégies sur une mission plus large qui crée une valeur durable pour les parties prenantes, les communautés et la planète.

En parallèle, la conscience climatique et la durabilité ne peuvent plus être mises de côté. Les leaders résilients intègrent la responsabilité environnementale dans leur stratégie et leur prise de décision. Enfin, le leadership inclusif est essentiel : en embrassant la diversité des générations, des géographies et des perspectives, les leaders assurent à leurs organisations de rester innovantes, adaptatives et connectées au monde globalisé.

«SANS CONFIANCE, MÊME LES SOLUTIONS D'IA LES PLUS AVANCÉES, LES STRATÉGIES CLIMATIQUES OU LES INNOVATIONS LIÉES À LA MAIN-D'ŒUVRE N'OBTIENDRONT PAS DE LÉGITIMITÉ.»

Vous avez parlé de l'IA, du climat, de la confiance et de la disruption de la main-d'œuvre comme de forces qui redessinent le leadership. Laquelle considérez-vous aujourd'hui comme le défi le plus urgent ?

Toutes ces forces sont interconnectées, mais la confiance me paraît comme le défi le plus urgent. Nous parlons désormais d'un véritable déficit de confiance. Selon l'*Edelman Trust Barometer 2025*, la confiance envers les PDG est en chute dans le monde entier, même si «mon employeur» demeure l'institution la plus digne de confiance. Les leaders qui échouent à gagner la confiance risquent de perdre leur légitimité et, avec elle, leur licence sociale pour opérer.

Sans confiance, même les solutions d'IA les plus avancées, les stratégies climatiques ou les innovations liées à la main-d'œuvre n'obtiendront pas de légitimité. La confiance est la base qui permet les progrès dans tous les autres domaines. C'est la colle qui maintient le leadership en période de disruption.

Dans quels domaines pensez-vous que les leaders sont les moins préparés ?

Je pense que les leaders sont les moins préparés sur les dimensions

humaines, ou même humanistes, et culturelles du changement. Alors que beaucoup investissent massivement dans la technologie, la transformation digitale et même dans des stratégies de durabilité, ils sous-estiment souvent le défi que représentent la construction de cultures inclusives, le renforcement de la confiance et la mise à niveau rapide des compétences. Les véritables écarts se situent dans l'empathie, l'adaptabilité et la capacité à diriger des équipes intergénérationnelles et diverses. La technologie et la stratégie peuvent donner le rythme, mais ce sont les personnes et la manière dont les leaders les engagent, qui détermineront si les organisations sont réellement prêtes pour l'avenir.

Vous avez souligné que la confiance et la raison d'être doivent devenir des «valeurs du leadership»...

La confiance et la raison d'être se construisent grâce à la cohérence, la transparence et l'alignement entre les paroles et les actes. À l'ère de la surveillance en temps réel, les leaders ne peuvent plus se contenter de déclarations bien rédigées. Ils doivent incarner leurs valeurs dans les décisions quotidiennes, communiquer ouvertement et avoir le courage d'agir au service d'un but qui dépasse le profit. Maintenir la confiance suppose d'être authentique, inclusif et responsable, afin que les parties prenantes perçoivent le leadership non pas comme une performance, mais comme une pratique vécue.

Si vous deviez laisser aux leaders un seul conseil pour se préparer au prochain mouvement, quel serait-il ?

Ce serait celui-ci : diriger avec clairvoyance, mais agir avec humanité. L'avenir exigera des décisions audacieuses, mais ce qui perdurera réellement, c'est la manière dont les leaders sauront bâtir la confiance, inspirer une raison d'être et créer une valeur à la fois durable et inclusive.