

Technology and leadership : international perspectives, Daniel WATOLA et Allister MAC INTYRE (dir.), 2017, Kingston Canadian Defence Academy press, 241 p.

Samuel Jimenez

Volume 49, Number 1, Winter 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1050557ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1050557ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (print)

1703-7891 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Jimenez, S. (2018). Review of [*Technology and leadership : international perspectives*, Daniel WATOLA et Allister MAC INTYRE (dir.), 2017, Kingston Canadian Defence Academy press, 241 p.] *Études internationales*, 49(1), 210–213. <https://doi.org/10.7202/1050557ar>

qui alimenteront de futures études dans le domaine des relations civilo-militaires.

La démonstration de l'institutionnalisation de la CIMIC dans le temps suscite néanmoins quelques interrogations générales. On perd souvent le fil de l'argument principal en raison des choix dans le style de la présentation. Tout d'abord, l'auteur multiplie les citations, souvent très longues ou perdues dans le texte. Celles-ci ne sont pas assez encadrées par l'auteur. La surutilisation des sigles est un autre problème, bien qu'il ne soit pas simple de restituer l'esprit militaire sans employer toutes ces abréviations, qui sont une spécificité incontournable de ce sujet d'étude. Par ailleurs, Daho a pris soin de diviser l'institutionnalisation de la CIMIC en trois grandes périodes pour exposer ses différentes itérations. Cette division chronologique est justifiée et sert bien le propos de l'auteur. Cependant, cette trame narrative n'est pas toujours respectée tout au long de l'ouvrage, ce qui peut créer à l'occasion de la confusion chez le lecteur. Enfin, Daho fait référence à un large spectre de sources scientifiques appartenant à différents courants théoriques en Relations internationales, en politique publique et en sociologie. Il n'est pas toujours évident, même pour un lecteur averti, de comprendre à quel courant théorique l'auteur souhaite répondre.

Finalement, la lecture de *La transformation des armées* est

susceptible de plaire aux différents chercheurs universitaires en science politique, en sociologie ainsi qu'en administration publique qui étudient les enjeux touchant aux relations civiles-militaires ou les questions de stratégie militaire, même au-delà du cas français. Il en va de même des officiers militaires. En effet, plusieurs situations dégagées du cas français par Daho peuvent être mises en parallèle avec celles vécues par d'autres organisations militaires, comme les circonstances de différents théâtres d'opérations communs à plusieurs pays (l'ex-Yougoslavie et l'Afghanistan) ou les contextes administratifs de restrictions budgétaires et de réformes institutionnelles.

Philippe DUMAS
École nationale d'administration
publique
Montréal, Canada

Technology and leadership: international perspectives

*Daniel WATOLA et Allister
MAC INTYRE (dir.), 2017, Kingston
Canadian Defence Academy press,
241 p.*

Cet ouvrage collectif propose des pistes de réflexion sur la transition technologique des différentes forces armées. Les auteurs, autant civils que militaires, prennent soin de s'appuyer sur des études de cas afin de soutenir leurs argumentations. Selon eux, les forces armées s'adaptent lentement au changement tandis que, ces

dernières années, la technologie a évolué rapidement, posant de grands défis à ces organisations.

De façon générale, l'ouvrage aborde trois thématiques. Les trois premiers chapitres étudient le rôle que la technologie peut jouer dans la formation des militaires. Les sept chapitres suivants traitent de la relation que les organisations devraient avoir avec la technologie. Les deux derniers chapitres abordent l'intégration des médias sociaux dans les forces armées.

Dans la thématique de l'apprentissage, les auteurs discutent des nouvelles méthodes technologiques que les organisations peuvent adopter (vidéocatégories, examens variables générés par algorithmes, appareils portables ayant accès à Internet, etc.). Ils observent également de quelle façon les organisations militaires peuvent utiliser la technologie afin de recueillir de grandes quantités de données : le « big data ». Ces données seraient ensuite traitées par un ordinateur capable d'apprendre automatiquement (*machine learning*). L'ordinateur calculerait les chances de succès des étudiants tôt dans leur parcours, permettant ainsi aux professeurs d'intervenir avant que les élèves soient en difficulté. Reimer, Charlton et Lindsay traitent ensuite du rôle que la technologie aura dans l'évaluation des chefs militaires. Les auteurs notent qu'une évaluation d'un officier faite par un humain est souvent biaisée et

incomplète. La technologie permettrait de recueillir un grand nombre de données, de les traiter et de les modéliser rapidement afin de produire une analyse objective des dirigeants. Des officiers néo-zélandais, Gerling et Brewer, présentent ensuite leur méthode pour préparer des équipes au déploiement sur une courte période. Ils utilisent plusieurs modèles de recherche afin de maximiser l'entraînement. Les équipes s'entraînent habituellement en petits groupes où tous les membres sont appelés à participer activement. Les rétroactions de deux équipes ayant été déployées en Syrie et en Irak portent à conclure qu'en l'espace de deux jours, les équipes obtiennent les mêmes résultats qu'en huit jours de formation traditionnelle.

Pour ce qui est de la relation entre la technologie et l'organisation militaire, les auteurs abordent plusieurs thématiques intéressantes, notamment la perception que les personnes (alliés et ennemis) ont d'un robot en fonction de ses caractéristiques physiques, et leur obéissance à celui-ci. Dans un autre registre, Antonio Rosinha, un officier portugais, observe l'émergence d'un leader dans l'environnement technologique, dans la réflexion la plus pointue de l'ouvrage. Il étudie un nouveau style de gestion, appelé *edge leadership*. Il s'agit d'un « processus d'influence sociale, ayant comme vecteur la technologie, visant à modifier les attitudes, sentiments, pensées,

comportements et performances d'un groupe d'individus ». Ce type de gestion est optimal dans les conflits complexes et instables d'aujourd'hui. Dans le chapitre suivant, Wong Siok Fun et Eileen Ang explorent la modification des interactions et l'efficacité des équipes de travail sous l'influence de la technologie. Selon eux, on assiste à une nouvelle révolution dans les affaires militaires (*revolution in military affairs*, RMA) : la rapidité des moyens de communication numériques provoquera un changement drastique dans l'organisation militaire. Ces transitions doivent être organisées adroitement afin d'assurer leur succès. Le cas du corps des Marines aux États-Unis illustre le succès de l'implantation d'une RMA. Cette branche a su mieux intégrer les nouvelles technologies, stratégies et doctrines que les autres branches. Les auteurs discutent de la façon dont les chefs militaires utilisent la technologie pour accroître les compétences de leurs subordonnés et augmenter l'efficacité organisationnelle. Demont-Biaggi et Jager abordent également de la place de la technologie dans la prise de décision afin de l'intégrer à ce processus. Plusieurs paramètres, dont la fiabilité et les limites des décisions, sont étudiés. Le chapitre suivant étudie l'utilisation optimale de la technologie dans le traitement de l'information, en particulier à trois niveaux essentiels : quelle information recueillir, comment l'obtenir et comment l'analyser ?

Dans la dernière partie, beaucoup plus succincte, les auteurs étudient les répercussions des médias sociaux sur les organisations militaires. Ils dressent la liste des aspects négatifs (augmentation de la transparence des décisions, collecte de données par l'ennemi et présence de civils dans les zones dangereuses) et positifs (engagement de la population civile dans les opérations, communication avec les proches et intégration des nouvelles générations) causés par l'utilisation des technologies de l'information. La transparence, vue négativement, impose un stress supplémentaire au chef militaire. Celui-ci a peur de prendre une décision, puisqu'il y a de plus grandes répercussions qu'autrefois. D'autre part, grâce aux médias sociaux, les leaders peuvent interagir, comprendre et influencer les membres de la génération « Y » qui composeront bientôt la majorité des organisations. Sans les médias sociaux, il serait difficile d'intégrer cette génération. La recommandation finale des auteurs est de ne pas accepter totalement ces changements, mais plutôt de réguler leur utilisation afin d'en minimiser les contrecoups potentiels.

Cet ouvrage apporte de bonnes idées pour quiconque s'intéresse à la gestion des structures gouvernementales, et de bonnes pistes de réflexion sur la manière d'effectuer le virage technologique dont ces organisations ont besoin. Il montre bien les limites de la technologie, en

particulier dans un environnement à haut risque tel que les forces armées. Cet ouvrage élude cependant un point capital qui est la nature changeante des conflits. En effet, force est de constater que les militaires, en particulier les hauts gradés, sont de moins en moins présents sur le champ de bataille, et qu'il en découle donc un changement considérable de leur fonction. Or ce changement n'est traité que marginalement dans un seul article et l'ouvrage aurait eu fort à gagner à exploiter davantage ce thème.

Samuel JIMENEZ
Hautes études internationales
Université Laval
Québec, Canada

RÉGIONALISME ET RÉGIONS NORD

2^e prix du concours
de recensions 2017

Geopolitics and Security in the Arctic: Regional Dynamics in a Global World

*Rolph TAMNES et Kristine
OFFERDAL (dir.), 2016, New York
Routledge, 198 p.*

À rebours des discours alarmistes qui prédisent régulièrement, jusque dans les plus grands médias, l'imminence d'une course aux ressources ou aux armements dans l'Arctique, le présent ouvrage met au contraire l'accent sur la stabilité géopolitique du Grand Nord.

Dans un premier chapitre sur l'histoire des relations géopolitiques dans l'Arctique au vingtième siècle, Tamnes et Holtmark décrivent une région où sont aux prises différents États dont les intérêts divergent, mais qui sont condamnés à cohabiter. En plus d'un rappel historique, ce chapitre pose un cadre conceptuel pour l'ouvrage, car il évoque déjà ce qui en constitue le fil conducteur : l'émergence historique d'une pluralité d'arrangements institutionnels dans l'Arctique, qui assure la sécurité des États et des sociétés. Chacun des cinq chapitres qui suivent se penche plus précisément sur un grand enjeu contemporain des relations géopolitiques ou de la sécurité. Celle-ci est comprise ici dans une acception ouverte, à la fois étatique et sociétale ; on y retrouve les questions d'accès aux ressources pétrolifères et de protection de l'environnement (chapitres 4 et 5), et une distinction est faite entre les moyens militaires affectés à la sécurité de l'État et les moyens affectés à la sécurité civile (chapitre 7).

Les huit auteurs, des chercheurs pour le programme norvégien GeoPolitics in the High North, analysent au fil des chapitres la variété des dispositifs qui, pris ensemble, dessinent un régime de gouvernance particulier. L'étude se penche surtout sur les activités, les stratégies politiques et les relations entre les cinq principaux pays ayant une frontière au nord du cercle polaire (Canada, Danemark/Groenland,