



Créer les conditions d'un collectif performant et apprenant

CIME Innovation – 19 mars 2026



Votre serviteur

Executive Education 

Chroniques/ouvrages 

Programme Ph.D.
(in progress) 



Thomas Misslin
 [LinkedIn](#)





VUCA

Simple



- **Connu**
- **Relations de cause à effet ?** Perceptibles, prévisibles et reproductibles
- **Mobiliser** : « SOP », meilleures pratiques
- **Etapas** : Capter > Catégoriser > Agir

Chaotique

- **Incohérent**
- **Relations de cause à effet ?** Non perceptibles
- **Mobiliser** : interventions axées sur la stabilité
- **Etapas** : Agir > Sonder > Réagir



Compliqué

- **Peut être appréhendé**
- **Relations de cause à effet ?** Distinctes dans le temps et l'espace
- **Mobiliser** : jugement d'experts, pensée systémique, scénarisation
- **Etapas** : Sonder > Analyser > Agir



Complexe

- **Cohérent rétrospectivement**
- **Relations de cause à effet ?** Non reproductibles
- **Mobiliser** : modèles, multi-expérimentations
- **Etapas** : Sonder > Détecter > Réagir



« *La corrélation entre années d'expérience et capacité managériale est virtuellement de zéro* »



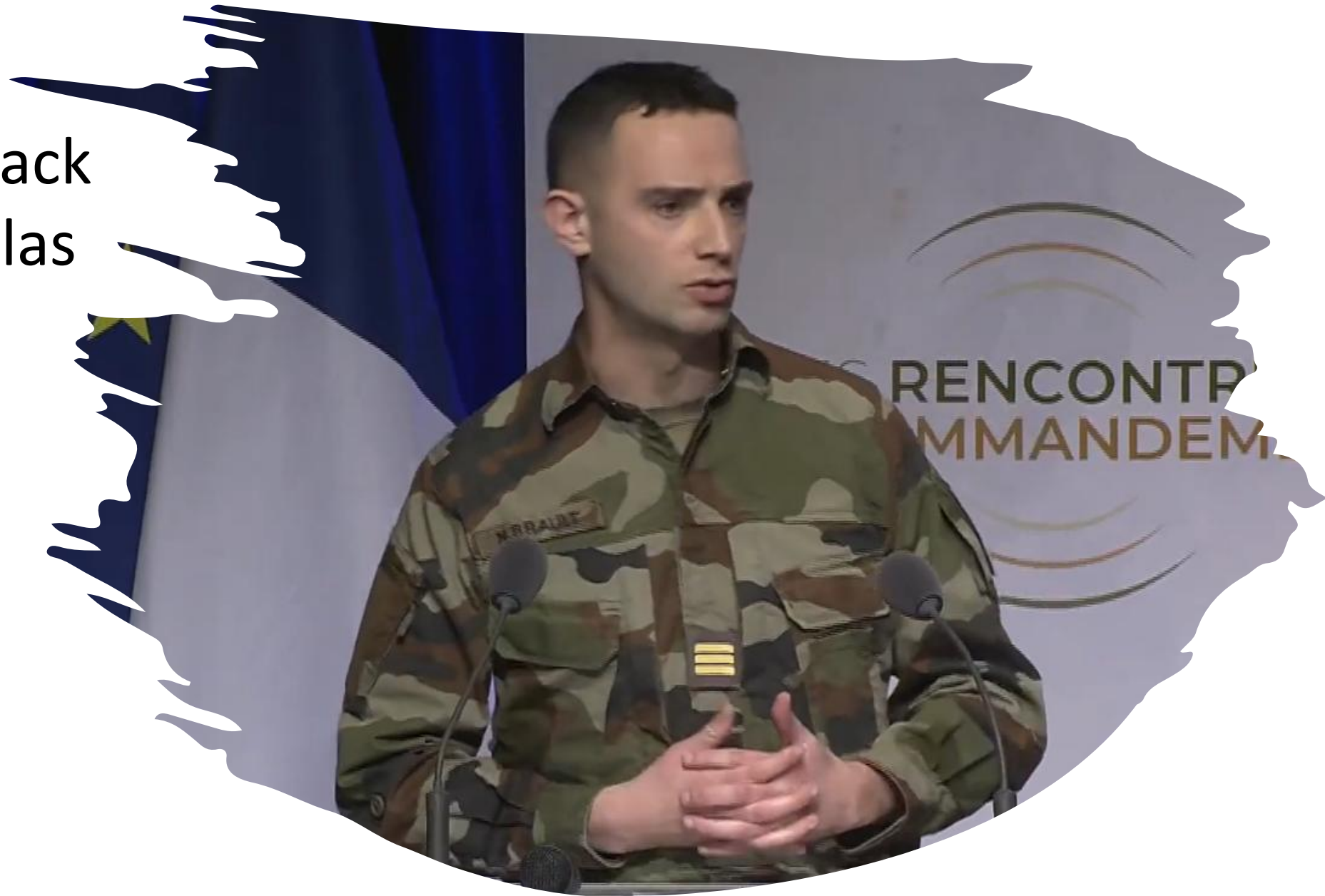
Expérience « on the job »



Apprentissage
utile et partagé

« *Avoir une longue vie ne garantit pas le développement* ».

Feedback
à Nicolas



3 mn en
binôme

Capitaine
NICOLAS BRAULT

Donner l'ordre ne suffit pas



« Ce que les hommes
sans nom m'ont appris
peut servir à tous. »

Michel
LAFON



Nicolas Brault · 1st

Capitaine de la Légion. Je commande des hommes sans nom.

1h · 🌐

Presque la mission la plus stressante de mon engagement militaire : parler en public

Je suis intervenu lors de la 1ère « rencontre du commandement » organisée par le Chef d'état-major de l'armée de terre.

Voici 10 leçons que j'ai tirées de cette prise de parole :

❶ - Le micro, c'est comme un fusil, on vérifie qu'il est chargé avant de s'en servir.

Ça évite de passer pour un idiot.

❷ - À mort la petite feuille pliée en quatre dans la poche.

Ça se déplie mal

Ça glisse

Ça fait chiffon

Pourtant, c'est la 1ère chose qu'un soldat apprend :

« Un carnet protégé sur le terrain, pas un bout de PQ dans la poche ! ».

❸ - La prise de parole ressemble au parachutisme : la seule compétence requise est le courage de se lancer.

Le plus dur est le premier pas dans le vide.

Personne ne le fait sans peur

Mais tout le monde peut y arriver.

❹ - Un discours commence comme toute action de combat : par l'observation.

Pressé d'en finir à peine commencé

Je me suis rué au contact

Au lieu de prendre le temps d'observer le public, pour comprendre l'humeur du moment.

❺ - Le discours est un métier de sniper, pas d'artilleur : bombarder de messages est contre-productif.

Dans mon intervention de 3 minutes

J'ai voulu placer deux idées

Et ça n'a pas fonctionné.

Ma règle désormais :

Une prise de parole, un message.

L'expression orale est un tir de précision.

❻ - On peut dialoguer comme un commando en zone urbaine : en silence.

La voix n'est pas la seule manière de communiquer.

Il y a des choses qui se disent mieux :

Par un coup de craie sur un mur

Par un geste

Par un regard.

❼ - L'expression ressemble à la transmission radio : on est émetteur et récepteur à la fois.

Pendant ma présentation, je n'ai pas su recevoir les messages de la salle.

J'étais uniquement dans l'émission.

Pourtant, le public s'exprime.

C'est à lui de guider la prise de parole.

❽ - Les punchlines portent bien leur nom.

Parfois, il vaut mieux retenir ses coups

Pour que le coup soit retenu.

❾ - Les choses qui nous rassurent sont celles qui nous font plonger.

Pendant mon intervention, j'avais ramené mon texte imprimé

« pour me rassurer ».

Résultat, je n'ai pas sorti le nez de mes notes, alors que je les connaissais par cœur

Provoquant les points 4-5-7 mentionnés

Et en prime, le dos courbé sur le pupitre.

❿ - Dans l'adversité, il y a une chose qui peut tout débloquent : se redresser.

L'expression « se tenir droit dans l'adversité » n'est pas qu'une belle image.

Je la prends au pied de la lettre :

Quand on est stressé, la 1ère étape pour reprendre la main est de ramener

Les épaules en arrière

La tête haute

Et le dos droit.

↖ Redresser la tête

C'est déjà remonter la pente.

Capitaine Nicolas Brault

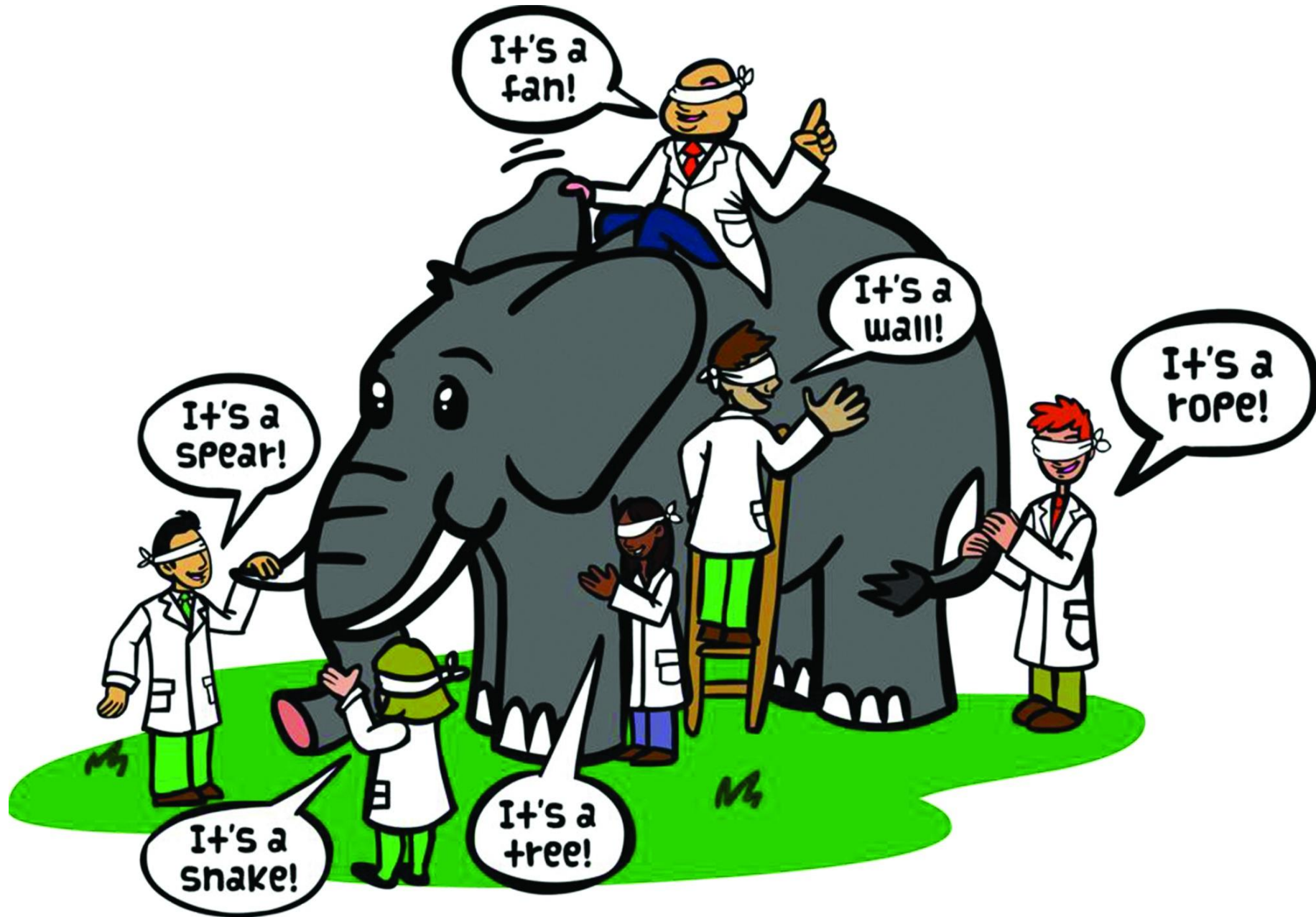
Aujourd'hui...



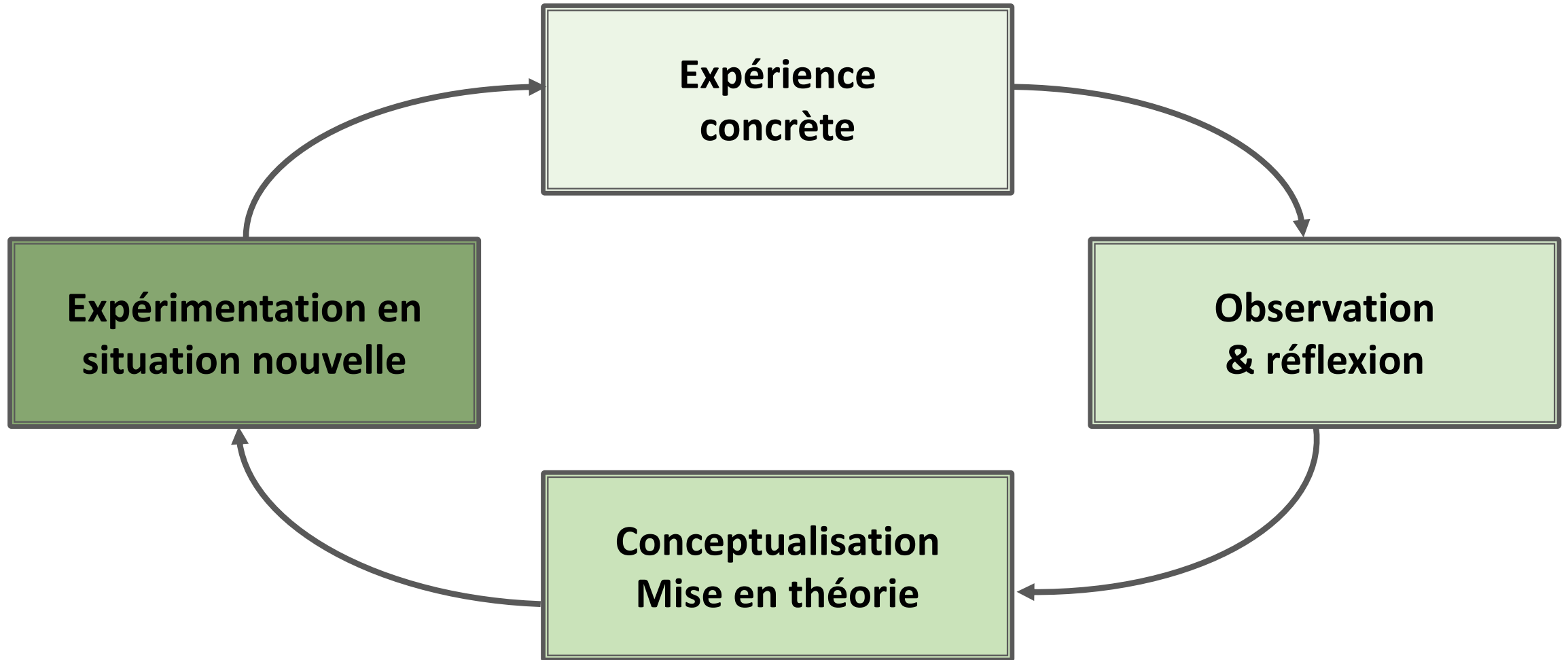
Moins de ceci...



...plus de cela !



Apprentissage expérientiel





After-Action Review / retex

Éléments clés du retex (after-action review)

- **Qui** : une équipe
- **Pour qui** : l'équipe
- **Quoi** : une réunion de travail
- **Pourquoi** : développer la performance collective
- **Quand** : au plus près de l'action
- **Comment** : protocole + intention partagée

⇒ Plus qu'une méthode, un *état d'esprit*



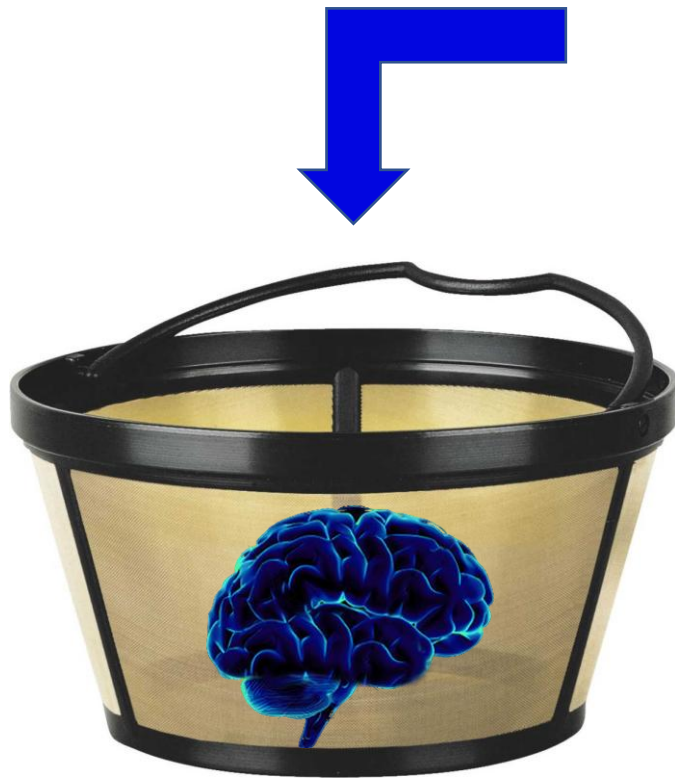
Equipe Caggemini dans un retex de 30'

Retex

-
1. Quelle était l'**intention** de l'action?
 2. Quel est le **résultat** de l'action?
 3. **Comment** en est-on arrivé là?
 4. Que ferons-nous dans une situation similaire **la prochaine fois** ?



Réalité



Que s'est-il passé
et pourquoi ?

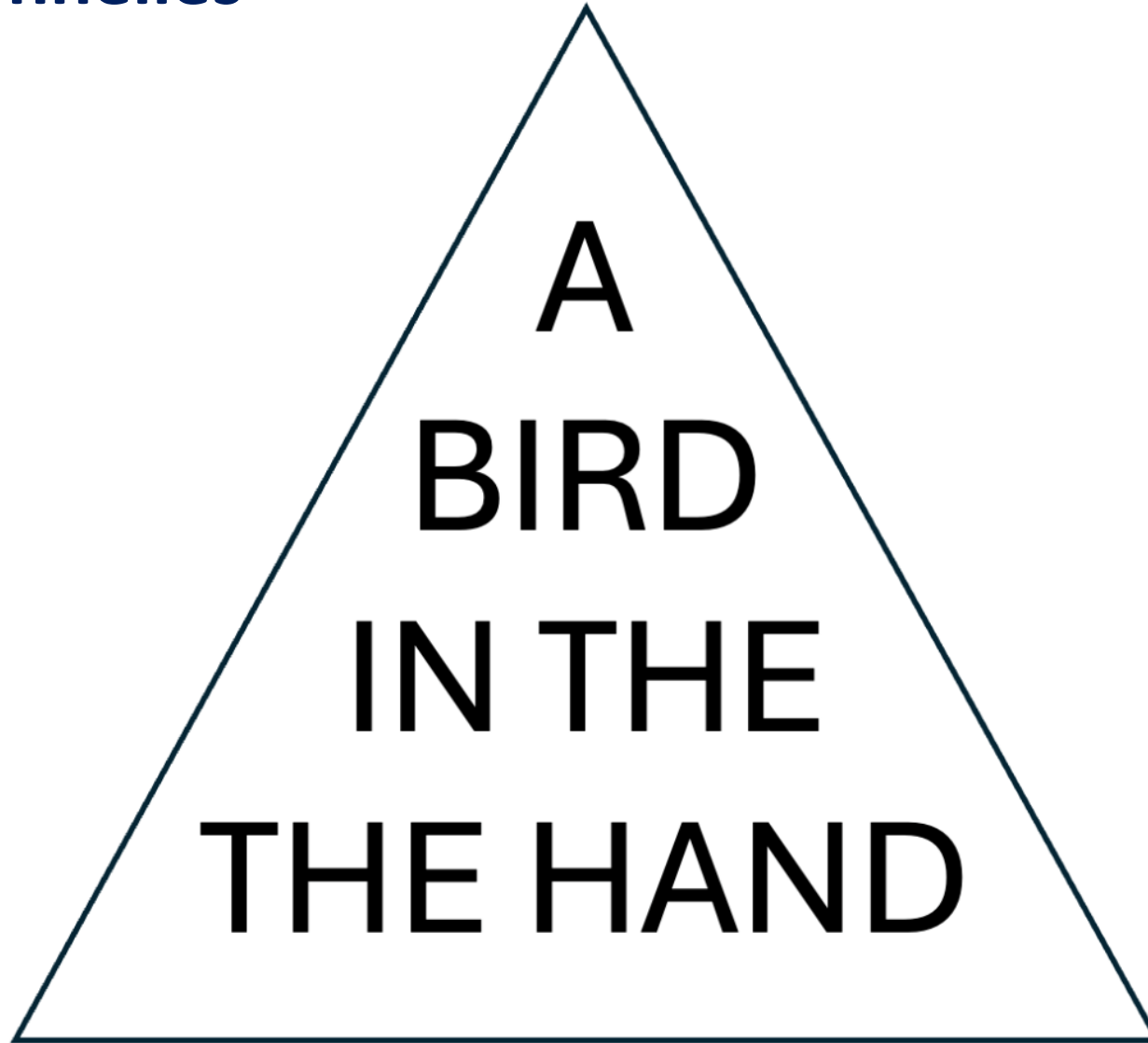
Perceptions différentes



Corrélation n'est pas causalité



Limites attentionnelles



L'effet « Rashomon »



*“Moi, je ne vois
que ce que je crois”*



Fonctionnement du retex

Temps de réflexivité collective :

- ...autour d'une **expérience partagée**
- ...centré sur les 3-4 points rouges **contribuant à la réussite** d'une action
- ...pour **mieux comprendre** l'articulation de l'action et **améliorer** les actions futures
- ...structuré autour de **4 questions clés**
- ...ajusté **au service de l'équipe**
- ...facilité **par un membre de l'équipe**
- ...animé dans un **esprit d'ouverture**
- ...visant à **développer de la performance de l'équipe**

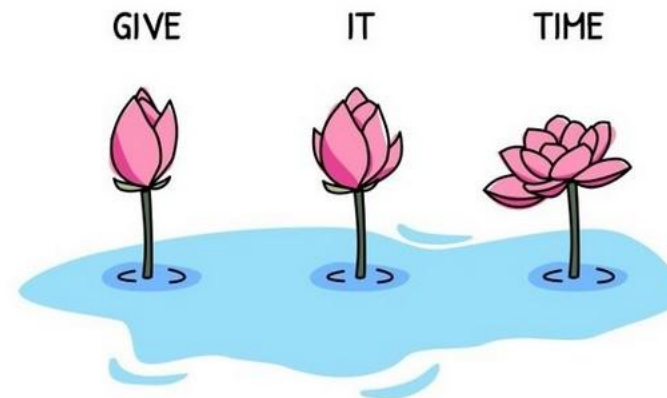


Sécurité psychologique... deux équipes, deux ambiances

- « On sent que certains gardent l'information pour eux en réunion »
 - « Je réfléchis à ce que mon manager attend avant de parler »
 - « On évite de pointer les erreurs des autres pour ne pas faire de vagues »
 - « On ne se pose pas beaucoup de questions dans les meetings »
 - « Quand on est dans l'incertitude, on n'arrive pas à prendre des décisions »
 - « Honnêtement, je ne me sens pas en confiance »
- « On s'intéresse aux autres, y compris en dehors du boulot »
 - « J'ai beaucoup de respect pour mes collègues »
 - « Régulièrement, on reconnaît des erreurs. Ce n'est pas drôle, mais on n'a pas peur »
 - « Clairement, la mission prime mais mes collègues comptent beaucoup pour moi »
 - « Je dis ce que j'avais sur le cœur en réunion. Avec les formes mais quand même »

Inclusion/règles de vie...

- *Nameless, rankless*
- *What takes place in Vegas, stays in Vegas*
- *Transparency*
- *Full participation*
- *Hope is not a method*
- *Leadership matters*
- *Keeping the work at the center*
- *Simple but not easy*
- *Eat your own cooking*
- *Generals eat last*



Le rôle du leader dans la culture d'apprentissage de l'équipe

Culture

Si apprendre est clé...

- Temps
- Attention
- Reconnaissance /récompense

Si apprendre est clé...

- Sécurité psychologique
- Conditions de la confiance



Structure

Si apprendre est clé...

- Intégrer des OLM (learning forum...)
- Retex à chaud
- Training
- Confier des défis pour faire grandir
- Mentorat
- ...

Le Retex ce n'est ni...

...ni un T-Rex



Manager qui cherche un coupable!

...ni un bultex



Réunion en mode « édredon » !



En plénière...

- Ce que je retiens de la séance, les **2-3 insights clés** avec lesquels je repars
- Comment j'envisage **concrètement de mettre en pratique** ces insights (actions observables, contexte précis et timing)







That's all Folks!