

Compte rendu de la réunion du 19 mars 2026

Etaient présents :

- Assante Benjamin (Egis – Conseil Villes et Territoires)
- De Sousa Evelyne (Egis SA – Responsable pôle Connaissances et documentation)
- Bobadilla Natalia (CIME – Scientific Committee)
- Lambilotte Beatrice (Egis – HRD)
- Le Boulaire Eric (Ex CNAM et AFD – ex Directeur délégué Caisse Nationale d'Assurance Maladie et Consultant à l'international)
- Bakkar France (Egis – Directrice ESG, performance & innovation)
- El Filali El Filali (Egis – Responsable risques)
- Gastaldi Lise (Aix Marseille Université – Maîtresse de conférences)
- Peleszko Alban (Ioga – Fondateur)
- Laviron Alix (Michelin – Leader transformation)
- Deleuze Stéphanie (Michelin – Advisor progrès)
- Kamara Souleymane (CNRS/IN2P3 – Chargé de mission valorisation de la recherche & innovation)
- Ruas Roberto (Brésil – Brésil)
- Plotton Christine (emlyon – Chef de projet)
- Hallo Ludovic (CEA – Recueil du RETEX)
- Cornat Rémi (CNRS – Direction)
- Wanlin Eric (CNRS/LLR – Direction technique)
- Menard Nicolas (GANIL – Responsable Division Soutien Technique et Administratif)
- Senecal Gilles (GANIL – Chef de Division)
- Chambert Valérie (CNRS Nucléaire – Déléguée scientifique à la formation de l'institut)
- Levallois Ronauld (CNRS/IN2P3 – Chef de groupe)
- Lecesne Nathalie (GANIL – Chef de groupe adjointe, chef de projet)
- Maami Jihane (CNRS – Responsable de département)
- Prast Julie (CNRS/IN2P3 – Directrice technique adjointe de l'IN2P3)
- Cauchois Antoine M (CNRS LLR – Responsable de service mécanique)
- Pangaud Patrick (CNRS/CPPM – Chef de service)
- Soulet Christelle (IJCLab-CNRS – Responsable technique projet)
- Poireau Vincent (CNRS – Futur directeur d'un laboratoire)
- Bettane Julien (CNRS-IN2P3-IJCLab – Ingénieur mécanique)
- Sénécal Pierre (GANIL/CEA – Manager)
- Elles Sabine (CNRS/LAPP – Responsable service informatique)
- Vuillaume Thomas (CNRS – Ingénieur de recherche)
- Dinot Christine (Schneider Electric – Responsable Ressources Humaines)
- Gauthier-Lafaye Mathieu (LAPP/IN2P3/CNRS – Responsable d'équipe)
- Domange Jocelyn (CNRS – Responsable d'équipe)

Animation : Martine Le Boulaire, CIME.

La séance était consacrée à la thématique : **Créer les conditions d'un collectif apprenant et performant** et animée par Thomas Misslin. (Le support de présentation est annexé au présent compte rendu).

Thomas Misslin est chef de projet-expert en executive education à *emlyon business school* et intervenant en leadership. Il accompagne à ce titre, et depuis plus de 20 ans, le développement de capacités des managers et des leaders en France et à l'international. Titulaire d'un LL.M. (Exeter, UK), et d'un MBA (Seattle, U.S.), Thomas est doctorant à Paris-Dauphine-PSL où il travaille sur le thème de l'apprentissage de l'expérience. Auteur de deux ouvrages collectifs-*Transformer le management*, 2nd Ed., UGA Editions (2025) et *Leadership expérience, 17 pratiques pour donner envie d'agir à vos équipes*, Dunod (2024) —il publie régulièrement dans *Harvard Business Review* (France), *The Conversation* (France) et *Courrier Cadres*. Ses recherches portent sur l'apprentissage de l'erreur dans les organisations et ses publications abordent le leadership, les capacités collectives en situations extrêmes et le développement de la performance en équipe. Son prochain ouvrage s'intitule *Faire de l'expérience collective un atout* (UGA, 2026).

1/L'expérience comme source d'apprentissage

Nous vivons actuellement dans un contexte VUCA : concept issu des travaux de l'Ecole de guerre aux Etats Unis (Carlyle) -Volatilité- incertitude-complexité-ambiguïté, qui complique l'action collective.

Le modèle Cynefin permet de catégoriser les situations auxquelles nous devons faire face tant dans notre vie personnelle que professionnelle. Il distingue quatre situations :*simple* (relations de cause à effet compréhensibles ; bonnes pratiques ; protocoles existants) *compliquée* (multiplicité des facteurs importante ;elle nécessite des jugements d'experts et de la scénarisation)*complexe*(incapacité individuelle et collective à comprendre les liens de cause à effet ;difficulté à prédire ; demande de sonder la situation ;prendre des petites actions) *chaotique* (casse les modèles qui existent ;interventions axées sur la stabilité ;agir sonder, réagir)

Dans la complexité, on se tourne vers l'expérience comme source d'apprentissage. Ceci n'est pas nouveau ; Jules César déjà dans la Guerre des Gaules où il a relaté ses campagnes, façonnait la perception de son activité par Rome à travers ses écrits au long cours. Dans ce contexte, à quoi peuvent servir de nombreuses années d'expérience ? Notre cerveau possède une fonction qui lorsque nous atteignons nos objectifs, nous permet de nous arrêter par économie d'énergie. Les apprentissages inconscients deviennent des modes de fonctionnement conscients. Nous reproduisons des modèles. Dans un monde VUCA, il faut questionner cela car il est difficile de « déchirer le rideau du brouillard de la guerre »

Dés lors, comment atteindre ce qui a de la valeur dans l'expérience individuelle et collective ? La recherche en Sciences sociales montre que la corrélation entre les années d'expérience et la capacité managériale est virtuellement de zéro. « Avoir une longue vie ne garantit pas le développement » Du coup comment fait-on pour tirer de la valeur de l'expérience ?

2/La notion de Retour d'Expérience

Souvent nous voulons bien faire et nous nous faisons une auto-feedback de notre expérience. Mais prenons-nous le temps de le faire pour améliorer notre impact ? Nous avons de plus en plus d'activité où nous sommes seuls et de moins en moins ensemble avec d'autres. Ceci donne lieu au fait que nous vivons des expériences collectives qui sont perçues différemment par les individus. Or si dans la complexité, les individus vivent chacun des expériences différentes, on ne fait que rajouter de la complexité et du désalignement au collectif. La théorie rentre aussi bien par les pieds (Pierre Devilliers)

L'expérience désastreuse de la guerre du Vietnam donne lieu aux États Unis dès le début des années 1980 à une démarche originale de réflexion pour développer les capacités d'apprentissage des soldats. Elle s'appuie sur le modèle théorique de l'apprentissage par l'expérience développée par un Canadien, Kolb, dans les années 1980 : partir de l'expérience (*pratiquer*)-prendre de la hauteur pour observer et être en réflexivité sur l'expérience (*analyser*)-mettre en théorie en énonçant des concepts généraux (*généraliser*)-appliquer ces conclusions à de nouvelles situations concrètes (*transférer*). Comment accompagner les collectifs pour parcourir ce schéma ? Le laboratoire ARISS aux États Unis a développé la démarche After Action Review (ou retour d'expérience) qui est une démarche très structurée fondée sur le développement des collectifs par l'apprentissage de l'expérience. Il s'agit de développer de manière productive la capacité d'un collectif à renforcer son apprentissage.

3/Les éléments clés du Retex

Les éléments clés du retour d'expérience comprennent : une équipe qui pratique (groupe de personnes interdépendants au service d'un but partagé) -le client qui est l'équipe-une réunion de travail particulière-le Retex est un moyen au service de la performance collective-au plus près de l'action- Enfin, un protocole et une intention partagée. Plus qu'une méthode, il s'agit d'un état d'esprit. Le fait que cette pratique soit née dans des univers où la vie peut être en danger (armée, forces spéciales, hôpitaux...) n'est pas anodin : se mettre au service de la performance collective est central. Il combine « un toolset, un mindset et un skillset »
Le protocole de questionnement est le suivant :

- Quelle était l'intention de l'action ? souvent l'intention n'est pas partagée par l'équipe...
- Quel est le résultat de l'action ? Quelles perceptions, quelles lectures de l'action ? En cas de succès comme en cas d'erreur. Il s'agit de s'assurer que le collectif est aligné dans l'interprétation des faits.

- Comment en est-on arrivé là ? quel a été le parcours d'enchaînement des actions ? En réalité notre cerveau filtre ce que nous voyons. La manière dont nous voyons est très différente d'une personne à l'autre (ressentis, mélange entre corrélation et causalité, excès de vitesse du cerveau...filtre de la réalité, effet « Rashomon » : récit selon les différents protagonistes d'un crime, recherche de confirmation de ce que l'on croit au préalable)
- Que ferons-nous dans une situation similaire la prochaine fois ?

Le Retex est donc un 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 des actions et des décisions prises pour se projeter sur une action future ; structuré autour de 4 questions clés ajusté au service de l'équipe ; facilité par un membre de l'équipe qui n'est pas le manager ; animé dans un esprit d'ouverture ; visant à développer de la performance de l'équipe.

En réalité une réunion de Retex n'est pas une évidence. Il ne suffit pas de dérouler le protocole. Il faut aussi un état d'esprit particulier : une sécurité psychologique partagée par l'équipe (Edmonson) qui permet de se « dire les choses » et de se mettre en vulnérabilité. Comment l'accroître ? :

- en s'intéressant aux autres
- en faisant preuve de respect des autres
- en reconnaissant ses erreurs
- en se disant les choses sans confrontation personnelle
- en respectant quelques « règles de vie » : pas de statut ; confidentialité des échanges ; transparence ; participation ; échanges centrés sur le travail ; faire simple mais pas facile ; le leader s'exprime en dernier.

Le rôle du leader dans le Retex est de mettre en place des éléments de culture (consacrer du temps, de l'attention, de la reconnaissance) et de structure (des temps, mécanismes qui structurent l'apprentissage, mentorat, défis)

En conclusion, le Retex n'est ni un T Rex (à la recherche de coupable), ni un Bultex (un édredon) : la haute performance ne peut venir que de briefing de haut niveau et de Retex acéré.

Le débat qui s'ensuit met en lumière une série d'observations :

- L'apprentissage est réellement opérationnalisé à travers le protocole proposé
- Il nous invite à réfléchir sur ce qu'est la performance : avant l'action, c'est la qualité de la préparation et la qualité de la réunion-bilan par des actions intentionnelles de développement.
- Que sait-on de ce comment une équipe qui se renouvelle capitalise autour du Retex ? Le CALL (Center for Army Lessons Learned) aux Etats unis a capitalisé depuis 1980 pour conserver les pratiques mises en œuvre dans les unités par suite des Retex réguliers menés après action. Ainsi, l'apprentissage devient organisationnel.



- Le terme de Retex par rapport à son intitulé en anglais (After Action Review) paraît impropre : ne permet pas de voir la proximité avec l'action.

+++++

La prochaine réunion de CIME aura lieu le 19 juin 2026 autour du thème
« Travailler avec les technologies émergentes »