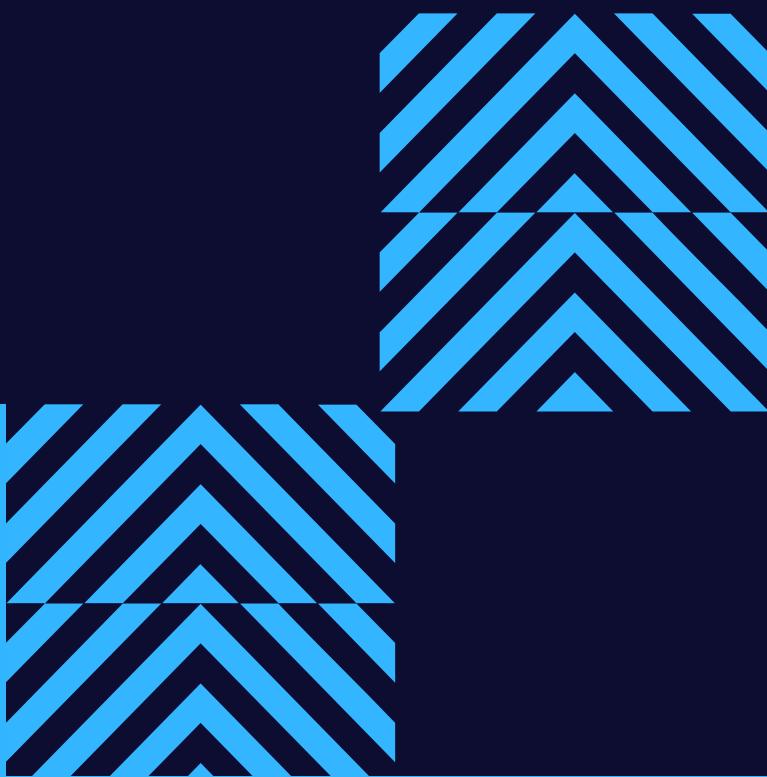


Briefings
Choiseul

Décembre
2025



La mémoire des entreprises : un actif stratégique pour conduire la transformation

Les Briefings de l’Institut Choiseul

Conçus comme des synthèses de nos rencontres, les Briefings Choiseul sont des documents stratégiques courts et percutants. Ils sont assortis de recommandations opérationnelles et rapidement mobilisables sur des thématiques économiques d’avenir. En explorant des secteurs variés — défense, innovation, industrie, agroalimentaire, énergie, enjeux macroéconomiques ou de filière — l’Institut Choiseul croise les regards d’acteurs économiques prescripteurs et de praticiens. Ces points de vue nourrissent des analyses ancrées dans la réalité du terrain. Chaque Briefing dresse un état des lieux clair, met en lumière les principaux enjeux et propose des pistes d’action concrètes. Leur objectif : interpeller et appeler à l’action les décideurs, parties prenantes et le grand public.

Sommaire

Introduction	4
I. Cadre conceptuel : mémoire, transformation, amnésie	6
II. Les fonctions de la mémoire dans la transformation	9
III. Outiller et activer la mémoire	13
Conclusion	18
Annexe — La matrice de mobilisation de la mémoire en entreprise	20
À propos	22

Introduction



Introduction

Les entreprises contemporaines évoluent dans un environnement qui exige une capacité de transformation quasi permanente. Pressions concurrentielles, exigences de décarbonation, ruptures technologiques, recompositions territoriales, injonctions de marque employeur, impératifs de souveraineté : rares sont les organisations qui ne sont pas aujourd’hui engagées dans plusieurs chantiers de changement simultanés. Or, à mesure que la transformation devient une norme de gestion, elle se heurte à une difficulté croissante : comment continuer de changer sans devenir méconnaissable, et donc illégitime, aux yeux de ceux qui doivent précisément s’engager dans ce changement ?

La mémoire d’entreprise répond à cette difficulté. Elle constitue un capital matériel et immatériel qui relie le passé, le présent et le futur, qui donne du sens à la trajectoire, qui ancre l’identité et qui, fait essentiel, permet de transformer sans rompre. Sans mémoire, les transformations restent souvent superficielles, mal appropriées et peu durables. Ce capital est en effet « encore sous-exploité »¹ alors même qu’il est au service de la performance, de l’innovation, de la cohésion interne et de la valorisation extra-financière. Cette sous-exploitation tient autant à un défaut de gouvernance qu’à un défaut de représentation : la mémoire est « pensée comme un stock, rarement comme un flux » – alors que, dans les faits, les entreprises produisent de la mémoire chaque jour². Comme le souligne Marie-Claire Demain-Frackowiak, Chargée de collections historiques au département Patrimoine de Michelin, « il est plus coûteux de convaincre sans mémoire que de documenter d’abord » — soulignant ainsi que la mémoire, loin d’être un simple héritage, constitue une ressource stratégique pour la transformation.

Cette étude a pour objet de montrer comment la mémoire d’entreprise peut devenir un véritable instrument de conduite du changement, et non un simple patrimoine à célébrer. Elle le fait en articulant les apports théoriques et un matériau d’entretiens particulièrement riche, menés auprès d’entreprises très différentes par leur histoire, leur secteur et leur taille. Ces entretiens donnent à voir la mémoire au travail : Groupe SNCF, Maison Ruinart, Michelin, France Pélagique, Decathlon, Brasserie Motte-Cordonnier, Compagnie Lebon, Havas, EssilorLuxottica, KS Groupe, M6, Groupe Ragni et La Poste. Ils montrent que la mémoire n’est pas une nostalgie ; elle est une énergie.

«

Une transformation sans récit d’origine est une transformation fragile.

Fabien Giausseran,
Directeur Asie du Nord de Robertet

»

¹ Institut Choiseul et Observatoire B2V des Mémoires, La mémoire des entreprises, une ressource stratégique au service de la performance et de la transformation des organisations, janvier 2025.

² Institut Choiseul et Observatoire B2V des Mémoires, Mémoire d’entreprise : un capital encore sous-valorisé par la finance, octobre 2025.

Partie 1

Cadre conceptuel : mémoire, transformation, amnésie



I Cadre conceptuel : mémoire, transformation, amnésie

A) Définir la mémoire d'entreprise

La mémoire d'entreprise désigne l'ensemble des ressources qui permettent à une organisation de conserver, rendre disponible et réactiver ce qu'elle a fait, appris, créé, décidé et incarné au fil du temps. Elle est à la fois matérielle et immatérielle.

La dimension matérielle renvoie aux archives, aux sites et bâtiments, aux objets, aux produits anciens, aux documents techniques, aux collections et aux musées d'entreprise. Selon Fabien Vallérian, Directeur International Arts et Culture de Ruinart, la Maison fondée en 1729 a structuré cette dimension par la création d'un service patrimoine, dont la mission est de « documenter, conserver et mettre en valeur » l'histoire de la maison, tant pour la communication que pour la création artistique et l'innovation produit.

Marie-Claire Demain-Frackowiak souligne que « Michelin est une marque depuis 1889 et que cette ancienneté est un actif de marque et de management ». Cette dimension matérielle devient également un enjeu de cybersécurité : Benjamin Boiron, Directeur de la Communication et du Marketing du Groupe M6, rappelle que « les archives sont un trésor, il faut donc les protéger comme tel », ce qui fait de la mémoire un actif non seulement symbolique, mais aussi à sécuriser dans les plans de continuité d'activité.

Cette dimension matérielle devient également un enjeu de continuité et de transmission chez le Groupe Ragni : le savoir-faire artisanal et industriel est documenté et consigné pour que chaque génération puisse le réactiver, tout en intégrant de nouvelles méthodes et technologies.

La dimension immatérielle est plus vaste encore. Elle comprend les récits fondateurs, la culture partagée, les valeurs incarnées, les gestes métier, les savoir-faire tacites, la mémoire des décisions passées, la mémoire client, la mémoire des crises, la mémoire

des talents et des lignées. Elle inclut tout ce qui circule « dans les têtes » et « dans les gestes » sans nécessairement être écrit. Geoffroy Dhellemmes, Directeur général de France Pélagique insiste sur ce point : « dans la pêche, on a beaucoup de choses qui se transmettent par le geste, par l'observation, par la parole ; si la personne qui sait fait sa valise, on perd tout ». Marcel Ragni, Vice-Président du Groupe RAGNI, souligne comment « la transmission intergénérationnelle se fait à la fois par la formalisation et par la pratique : les anciens guident les apprentis, transmettent les gestes critiques, et les jeunes générations apportent leur vision et leurs technologies, garantissant à la fois continuité et innovation. »

Charlotte Mory, Directrice du Patrimoine de Decathlon fait le même constat pour un groupe de grande distribution sportive : « nous avons des expériences vécues dans les magasins, portées par des équipes locales, qui ne sont ni connues ni partagées ; or ce sont ces histoires-là qui donnent envie aux jeunes recrues ».

Il est essentiel de souligner que cette mémoire est triplement temporelle : héritée (ce qui vient de l'histoire longue), vivante (ce qui se joue aujourd'hui dans les collectifs, les rituels, les réseaux, les sites) et à construire (ce que l'on documente aujourd'hui pour que la prochaine transformation dispose d'un socle). « Ce que l'on produit aujourd'hui devient la mémoire de demain », rappelle Géry Nolan, Chargé de mission « Mémoire des Entreprises » du Groupe SNCF. Plusieurs entreprises interrogées commencent d'ailleurs à produire de la mémoire « native numérique », c'est-à-dire conçue dès l'origine pour être réutilisée, indexée ou entraînée dans des moteurs de recherche ou d'IA générative internes.

«

Les archives deviennent un dataset d'innovation.

Benoit Giraud,
Responsable du patrimoine et de
l'histoire du Groupe EssilorLuxotticaet

»

B) Définir la transformation

Pour ne pas parler dans le vide, il convient de rappeler la définition de référence : « la transformation organisationnelle est un processus continu d'adaptation de la structure, de la culture et des processus d'une organisation pour maintenir son adéquation avec un environnement mouvant »³. Cette définition est importante car elle dit deux choses.

La première est que la transformation est devenue une condition de survie : plus personne ne peut prétendre « avoir fini » sa transformation. La seconde est que ce processus, que les directions présentent comme continu, est vécu par les salariés comme une succession de ruptures : fusion, virage stratégique, digitalisation d'un métier, fermeture d'un site, renforcement réglementaire, rachat. Philippe Aoun, directeur général de la Compagnie Lebon précise que ces transformations sont facilitées par la constance de l'ADN d'une entreprise : « une entreprise, même lorsqu'elle se diversifie ou se fait racheter, appartient à une histoire ; cette histoire, qui traduit l'ADN d'une

entreprise, est un pilier essentiel pour l'accompagnement des équipes à des moments clés de la vie de cette entreprise ».

Cette disjonction entre le discours de la continuité et le vécu de la rupture explique le rôle crucial de la mémoire : elle est le dispositif qui rend la rupture intelligible. Elle permet de rappeler que la transformation n'est pas une trahison de ce que nous sommes, mais une évolution nécessaire de notre manière de l'être. C'est précisément ce que défend Nicolas Bartel, Partner chez Eurogroupe Consulting lorsqu'il décrit la mémoire comme le « chaînon manquant »⁴ des démarches de transformation : sans rappel du déjà-fait, la rhétorique du changement reste hors sol. On peut ici rapprocher cette idée de la formule de Géry Nolan : « Je pense que c'est important pour avoir un cheminement de savoir d'où l'on vient » ; cette exigence de contextualisation est au cœur de l'acceptabilité du changement.

C) La tension structurante : mémoire contre amnésie managériale

Les organisations modernes sont traversées par une tension puissante : d'un côté, la nécessité de se doter d'une mémoire pour assurer la continuité, la légitimité et l'apprentissage ; de l'autre, une tentation très forte d'amnésie. Cette amnésie n'est pas seulement le résultat d'un manque de moyens ou d'un défaut d'archivage. Comme le montre Nicolas Bartel, elle est souvent une stratégie : faire table rase pour « faire moderne », rompre avec un moment jugé négatif, effacer les traces d'un dirigeant précédent ou encore éviter que le passé ne serve d'argument contre la réforme. Il parle d'« amnésie heureuse » pour désigner cette posture qui consiste à présenter l'oubli comme une condition du progrès⁵.

Or Bruno Cohanier, Professeur à l'ESSCA School of Management, établit que cette amnésie a un coût réel : elle génère des coûts cachés. Lorsque la mémoire n'est pas entretenue ou qu'elle est délibérément effacée, l'entreprise doit « réapprendre, refaire, reperdre du tacite, reconstituer l'historique »⁶, ce qui se traduit par des erreurs répétées, une désorganisation, des tensions sociales, une démotivation ou un turnover, autant de coûts invisibles mais cumulés qui fragilisent la performance durable.

Ce diagnostic se retrouve de manière très concrète dans les entreprises interrogées. Chez France Pélagique, Geoffroy Dhellemmes souligne que « la transmission repose historiquement sur des savoirs profondément incarnés - des gestes, des pratiques, une expérience du terrain. Lorsque certains collaborateurs très expérimentés quittent l'entreprise, en mer comme à terre, c'est toute une richesse humaine qui doit être réapprise, ce qui illustre la valeur irremplaçable de ces métiers passionnés ». Sébastien Emeriau, Directeur des études et du planning stratégique chez Havas, souligne que dans les agences, beaucoup de mémoire est orale : elle fonctionne tant que l'équipe reste stable, mais le départ de membres clés entraîne la perte de l'historique des campagnes, des arbitrages et des retours clients. Même dans des structures très organisées comme Michelin, explique Marie-Claire Demain-Frackowiak, il est impossible de tout collecter : il faut identifier ce qui est stratégique et accepter de laisser le reste, mais de manière consciente et gouvernée. Enfin, Benjamin Boiron insiste sur une autre conséquence de l'amnésie : elle génère de l'insécurité juridique et éditoriale, car l'oubli empêche de savoir ce qui a été diffusé, dans quelle qualité et sur quel territoire. Il en ressort une proposition centrale : l'oubli doit être gouverné. On doit décider de ce que l'on oublie, et non l'inverse.

³ BURNES, Bernard, Managing Change, 7^e éd., Pearson, 2017.

⁴ BARTEL, Nicolas, Le prisme mémoriel – Chaînon manquant de la transformation des organisations, Mémoire dirigé par Antoine Fabre et Sébastien Damart, Dauphine Executive Education, Certificat Mémoire des entreprises, avril 2025.

⁵ Idem.

⁶ COHANIER, Bruno, Coûts cachés et mémoire organisationnelle : un dialogue entre management socio-économique et apprentissage organisationnel, octobre 2025.

Partie 2

Les fonctions de la mémoire dans la transformation



II Les fonctions de la mémoire dans la transformation

A) Légitimer et rendre compréhensibles les ruptures

La première fonction de la mémoire dans les transformations est d'ordre politique : elle permet de rendre les ruptures acceptables. Une transformation s'accepte mieux lorsqu'elle s'inscrit dans une continuité narrée⁷. Dans toutes les organisations interrogées, la mémoire est utilisée pour expliquer qu'une décision actuelle n'est pas un caprice, mais l'étape suivante d'une trajectoire. La transformation n'est donc pas seulement une suite d'actions ; c'est un chapitre d'une histoire. La mémoire fournit cette histoire.

Géry Nolan en donne une illustration particulièrement claire à propos de la fermeture de passages à niveau : « l'on a l'impression que c'est une décision récente, technocratique, mais en réalité la fermeture des passages à niveau débute à la fin du XIX^e siècle pour des raisons de sécurité et la SNCF s'y inscrit ; c'est même un marqueur de la modernisation du réseau au même titre que l'évolution des postes d'aiguillages et des systèmes de circulation où l'innovation est une constante depuis l'origine. Quand on raconte ce cheminement permanent, les agents ne le reçoivent pas de la même manière ». En d'autres termes, la mémoire recontextualise la décision et la dédramatise.

Laurence Roux, Directrice adjointe de la Communication chez La Poste, rappelle que l'entreprise a toujours su se réinventer, de l'invention du chèque postal à la lecture automatique des codes postaux – et qu'elle a fait de la capacité à innover une constante identitaire. Cette continuité permet d'interpréter le numérique non comme une rupture, mais comme une nouvelle étape dans une longue tradition d'adaptation : « avant, vous envoyiez une lettre recommandée au guichet ; aujourd'hui, vous pouvez envoyer une lettre recommandée électronique – avec la même valeur juridique ».

François Motte, héritier de la Brasserie Motte-Cordonnier, explique sa relance de marque selon la même logique : « nous avons voulu montrer que la bras-

serie ne sortait pas de nulle part, que nous étions la onzième génération, que cette marque avait été importante pour la ville. Cela change tout dans la manière dont les gens accueillent un produit nouveau ».

Philippe Aoun fait le même constat dans le contexte des opérations de croissance externe : « si vous rachetez une entreprise et que vous effacez sa culture et sa mémoire locale ; vous avez un risque élevé de perdre ceux qui ont permis sa réussite et qui en font son attractivité ; si vous conservez son ADN et que vous montrez comment il s'inscrit dans un ensemble plus large, vous embarquez les équipes qui permettront de réussir les objectifs de l'opération de rapprochement ». Sur le même registre, Sébastien Emeriau observe que « les transformations de marque échouent lorsque la communication reconstruit un passé différent de la réalité » : lorsque la communication reconstruit un passé plus lisse que la réalité, « les publics internes ne suivent pas, parce qu'ils savent comment ça s'est vraiment passé ». La mémoire est alors un test de vérité.

Le cas de Ragni illustre cette logique de mémoire comme levier de légitimité et d'attractivité : Marcel Ragni explique comment l'histoire familiale a permis d'attirer des investisseurs partageant les mêmes valeurs et la même culture d'entreprise. La mémoire ne se limite pas à un récit. « elle confère un capital de confiance et un ancrage identitaire qui renforcent la capacité à transformer, croître et s'imposer comme acteur légitime. »

« Elle confère un capital de confiance et un ancrage identitaire qui renforcent la capacité à transformer, croître et s'imposer comme acteur légitime.

Marcel Ragni,
Vice-Président du Groupe RAGNI

La convocation des héros comme accélérateur d'adhésion

Nombre d'entreprises interrogées recourent à une forme de « mémoire héroïque » pour faire accepter une transformation. Il s'agit de rappeler, au moment où l'on demande un effort, les figures qui ont déjà fait cet effort par le passé, et de placer les équipes actuelles « dans leur lignée ». En nommant les nouvelles bières d'après les membres de la famille et d'anciens salariés, la Brasserie Motte-Cordonnier montre que la nouveauté n'efface pas les personnes, au contraire elle les prolonge. Ruinart procède de la même manière en faisant vivre la figure du fondateur à travers le service patrimoine, l'art et le design : l'innovation est ainsi présentée comme une fidélité, non comme une rupture, selon Fabien Vallérian. Chez EssilorLuxottica, la mise en avant de l'invention du verre progressif Varilux joue ce rôle : Benoît Giraud rappelle que « quelqu'un, ici, a déjà osé inventer

cela » montre que l'innovation fait partie de l'ADN de l'entreprise et légitime des recherches audacieuses. Chez La Poste, le dirigeant est qualifié de « gardien du temple » : Laurence Roux souligne que « le dirigeant mobilise la mémoire comme un levier de transformation, devenant un repère collectif qui inscrit le changement dans la durée et entretient la fierté d'appartenance des postiers ». Dans les opérations de croissance externe, selon les secteurs et l'objectif stratégique, Philippe Aoun recommande de conserver les personnes clés qui incarnent l'histoire locale, car elles constituent des relais d'appropriation dans la phase d'intégration. Cette convocation des héros, fondateurs ou artisans permet de transformer la mémoire en ressource de motivation : ce que l'on demande aujourd'hui n'est pas « autre chose », c'est « la même chose que ce qu'ils ont fait ».

B) Prouver la capacité à se transformer et éviter le biais de confirmation

La mémoire joue ensuite une fonction de mobilisation : elle permet d'affirmer que l'entreprise a déjà su se transformer et qu'elle peut le refaire. Pour Benoît Giraud, la mémoire de l'invention du verre progressif Varilux constitue une preuve concrète de capacité d'innovation : « le verre progressif Varilux symbolise la capacité à inventer une réponse radicalement nouvelle à un besoin qui n'est pas qu'un produit mais une nouvelle catégorie dont bénéficie l'ensemble de l'industrie ». Fabien Vallérian adopte un raisonnement similaire pour la Maison de Champagne qu'il représente : « être la plus ancienne maison implique de prouver sa contemporanéité, ce qui est possible grâce aux trois cents ans de preuves accumulées ». Benjamin Boiron, pour sa part, explique qu'ils relancent des marques télévisuelles de vingt ou trente ans précisément parce qu'elles sont connues, aimées et démontrent leur savoir-faire dans la durée d'un format.

Plusieurs interviewés soulignent qu'il s'agit aussi de la « mémoire des paris réussis » : se souvenir qu'un risque éditorial ou industriel a payé donne de l'auto-

rité pour en prendre de nouveaux, comme l'explique Benjamin Boiron. Dans le secteur du luxe, Fabien Vallérian précise qu' « on ne peut pas justifier une innovation qui ne s'inscrit dans rien ; il faut toujours pouvoir montrer d'où vient la ligne, l'inspiration, l'iconographie ».

Cependant, plusieurs dirigeants disent aussi que cette même mémoire peut se retourner contre l'organisation. Geoffroy Dhellemmes évoque ainsi un projet de construction de bateau où « on a reproduit des choix anciens parce qu'ils avaient » toujours marché « , alors que le contexte avait changé ». Edouard Sauer, Président de KS Groupe fait le même constat : « la mémoire nous sécurise, mais elle peut nous enfermer ; il faut apprendre à distinguer les réussites durables et les réussites circonstancielles ».

La leçon est double : la mémoire est un puissant levier de confiance collective, mais elle doit être accompagnée d'un travail de sélection. On se souvient pour agir, non pour répéter.

⁷ Institut Choiseul et Observatoire B2V des Mémoires, La mémoire des entreprises, une ressource stratégique au service de la performance et de la transformation des organisations, janvier 2025.

C) Réduire les coûts cachés

L'apport de Bruno Cohanier est ici déterminant. Il montre que l'amnésie organisationnelle produit des coûts cachés : répétition d'erreurs déjà commises, reconstitution de procédures, multiplication des circuits de validation, désorganisation des équipes, surcharges ponctuelles, démotivation, absentéisme, rotation non voulue des personnels. Il propose même de lire les indicateurs de coûts cachés comme les symptômes d'un déficit de mémoire : « non-qualité = mémoire technique défaillante ; désorganisation = mémoire procédurale défaillante ; tensions sociales = mémoire culturelle défaillante »⁸.

Les interviews apportent la preuve empirique de ce diagnostic : Geoffroy Dhellemmes précise « que dans les métiers de la mer, une grande partie du savoir-faire circule par la parole, l'observation et par le vécu partagé en mer, et pas uniquement par les connaissances théoriques. Par le passé, il a fallu travailler de notre côté sur cette absence d'une culture de l'écrit pour éviter de nous retrouver aujourd'hui et demain en difficulté lorsqu'un de nos collaborateurs

quitte l'entreprise » ; chez Havas, Sébastien Emeriau révèle que « la plupart des références clientes étaient connues de tête mais pas écrites » ; Marie-Claire Demain-Frackowiak précise que « chez Michelin, nous avons une capacité de collecte limitée par rapport au volume de production historique et actuelle, nous devons donc choisir » ; Benjamin Boiron indique aussi que la non-indexation d'un contenu « empêche de le monétiser ou de le rééditer » : la mémoire produit donc de la valeur à condition d'être accessible.

La conclusion est particulièrement importante pour les directions financières : formaliser la mémoire a un coût, mais ne pas la formaliser en a un plus élevé. L'éclairage d'octobre 2025 sur la mémoire comme capital sous-valorisé l'indique explicitement : « la continuité historique d'une entreprise constitue un facteur de rassurance et d'exécution, mais elle n'est pas valorisée au bon niveau dans les transactions »⁹.

D) Définir le « socle » pour mieux accepter le changement

Plusieurs dirigeants formulent une idée simple et puissante : avant de faire bouger l'entreprise, il faut dire ce qui ne bougera pas. Edouard Sauer parle d'un « historique non négociable » : « dans un groupe familial, on doit dire ce qui appartient à l'histoire et qu'on ne touche pas ; à partir de là, on peut transformer le reste ». Charlotte Mory utilise une métaphore similaire : « si les racines sont solides, l'arbre résiste aux vents du changement ».

La mémoire rend possible cette opération de discernement. Elle permet de distinguer l'ADN du conjoncturel, la vocation de l'adaptation. Elle permet aussi d'honorer les contributeurs. François Motte le dit

avec force : « on leur doit ça » ; c'est-à-dire que conserver et montrer la mémoire, c'est reconnaître ceux qui ont fait l'entreprise, qu'ils y soient encore ou non. Effacer trop vite cette mémoire dans une transformation, c'est abîmer ce contrat symbolique et préparer des résistances futures. On retrouve ici un principe implicite de gestion du changement : la reconnaissance précède la demande d'effort.

La mémoire est une forme de reconnaissance. La mémoire est ainsi un outil de justice organisationnelle. Elle rappelle que les transformations présentes s'appuient sur des efforts passés. Elle pose les conditions de leur acceptabilité.

Partie 3

Outiller et activer la mémoire



⁸ COHANIER, Bruno, Coûts cachés et mémoire organisationnelle : un dialogue entre management socio-économique et apprentissage organisationnel, octobre 2025.

⁹ Institut Choiseul et Observatoire B2V des Mémoires, Mémoire d'entreprise : un capital encore sous-valorisé par la finance, octobre 2025.

III Outiller et activer la mémoire

A) Activer les six mémoires

La mémoire d'entreprise n'est pas un bloc monolithique. Elle est composée de plusieurs couches qu'il est utile de distinguer pour la transformation :

Mémoire identitaire et fondatrice : histoire de la maison, figure(s) du fondateur, grands épisodes de croissance, raison d'être d'origine. Elle est très présente chez Ruinart, qui fait vivre trois siècles d'histoire pour légitimer un positionnement d'avant, mais aussi chez Brasserie Motte-Cordonnier, qui réactive onze générations pour réinstaller une marque locale. Elle est également évoquée chez Compagnie Lebon qui montre bien que cette mémoire identitaire est un repère en période de diversification. Chez Ragni, cette mémoire se vit de manière intergénérationnelle : l'ADN de l'entreprise se transmet de génération en génération : « on rejoint le Groupe non seulement pour son savoir-faire, mais pour ce » petit plus « unique qui incarne son histoire et son identité », souligne Marcel Ragni.

Mémoire territoriale : lien à un port, à une gare, à une usine, à un bassin d'emploi. France Pélagique s'appuie sur l'héritage et la mémoire maritime de territoires littoraux historiquement tournés vers la mer dans ses recrutements : c'est pour cette raison que la quasi-totalité des marins de France Pélagique sont bretons et normands ; la SNCF sait que ses gares sont elles-mêmes des marqueurs de mémoire ; Michelin sait que son enracinement auvergnat est un actif de transformation : le projet actuel autour du Michelin Innovation Park – Cataroux, représentant un investissement de 300 millions d'euros, en est une démonstration éclatante ; chez La Poste la mémoire se traduit concrètement par une présence constante sur l'ensemble du territoire : dans les quartiers dits difficiles comme dans les zones rurales, La Poste maintient ses activités, emploie localement et continue de tisser du lien. Cette mémoire territoriale est souvent co-détenue par les habitants, les collectivités, les associations d'anciens ; elle ne peut donc pas être réécrite unilatéralement.

Mémoire métier / savoir-faire : gestes, procédés, systèmes anciens encore en service (signalisation, maintenance, vinification, assemblage). C'est la mémoire la plus menacée par les départs non doublés.

Mémoire client / marché / audience : souvenirs de formats qui ont marché, d'offres qui ont trouvé leur public, de récits de marque qui ont créé de l'adhésion. Cette mémoire est mobilisée en permanence chez M6 et Havas, comme le soulignent Benjamin Boiron et Sébastien Emeriau.

Mémoire des crises et des échecs : la mémoire, selon Édouard Sauer, permet « de ne pas reproduire les impasses, les erreurs de design, ou les fusions mal conduites ». Geoffroy Dhellemmes ajoute que, chez France Pélagique, ces échecs sont particulièrement vulnérables à l'oubli s'ils ne sont pas formalisés par écrit. Plusieurs entreprises du corpus insistent également sur ce point : elles ont appris davantage d'une crise que d'une année normale. Ne pas en conserver trace, c'est se priver d'une ressource précieuse pour l'organisation.

Mémoire d'innovation / produit / design : elle regroupe les archives techniques, les premières mondiales et les signatures esthétiques qui nourrissent la création actuelle. EssilorLuxottica illustre particulièrement cette dynamique : la mémoire des premières expérimentations et prototypes continue d'inspirer la R&D et les designers et guide la conception des produits contemporains, notamment dans les dynamiques d'éco-design. Ruinart utilise même délibérément leurs archives comme « brief créatif » pour les designers contemporains, ce qui montre que la mémoire peut être une contrainte féconde plutôt qu'un poids. Marcel Ragni souligne, quant à lui, l'importance de faire dialoguer le savoir-faire ancestral et les nouvelles technologies : l'entreprise a modernisé et robotisé sa production tout en conservant les gestes et compétences historiques, montrant que mémoire et innovation ne s'excluent pas, mais se renforcent mutuellement.

Pour une direction générale, cette typologie est un instrument de pilotage : chaque projet de transformation devrait indiquer quelles mémoires il active ou sollicite. L'oubli est alors une décision, non un effet de bord.

B) Réconcilier la mémoire du terrain et la mémoire du siège

Les entretiens montrent une fracture récurrente : d'un côté, une mémoire très vivante, située sur le terrain, incarnée dans des gestes, des tours de main, des routines collectives ; de l'autre, une mémoire plus abstraite, détenue par le siège, matérialisée dans des procédures, des supports, des bases de données. Geoffroy Dhellemmes en donne l'exemple le plus net chez France Pélagique : « nous avons une mémoire industrielle très forte, mais elle n'est pas toujours écrite ; et inversement nous avons des documents qui ne parlent plus au terrain ».

La transformation qui n'écoute que la mémoire du siège risque de produire des solutions élégantes mais déconnectées des réalités opérationnelles. La transformation qui n'écoute que la mémoire du terrain risque d'être prisonnière de routines non question-

nées. La bonne voie consiste à faire dialoguer les deux : documenter sans dessécher et formaliser sans que « la carte ne devienne le territoire », comme le souligne Geoffroy Dhellemmes.

Cette idée se traduit concrètement dans les pratiques managériales, comme le suggère Géry Nolan qui propose d'introduire systématiquement un « moment d'histoire » dans les formations et revues de projets, afin que chacun comprenne d'où vient le métier qu'il exerce et comment il a déjà évolué. Une démarche similaire est adoptée chez Decathlon : « raconter aux nouveaux que Decathlon a déjà changé trois ou quatre fois de modèle » permet de dédramatiser les changements actuels et de mobiliser la mémoire comme levier d'adhésion.

C) Marque, lieux, rituels : les véhicules de la mémoire

La marque est un véhicule privilégié de la mémoire. Elle permet de réactualiser en continu un récit ancien. Fabien Giausseran le résume ainsi : « sans récit, la technologie ne vaut pas grand-chose » ; c'est bien la mémoire qui donne son épaisseur à l'offre. Benjamin Boiron explique que relancer un jeu radio des années 1950 ou une émission iconique des années 1990 est possible parce que le public partage cette mémoire ; « nous avons la chance d'avoir tout conservé, et le public aussi ».

Néanmoins, la marque n'est pas le seul vecteur. Les lieux jouent un rôle remarquable : gares et sites SNCF transformés, crayères de Ruinart ouvertes, sites

industriels visités, bâtiments historiques conservés. Ils matérialisent l'histoire et la rendent sensible. Les rituels internes (fêtes, remises de médailles, célébrations d'anniversaire, visites d'anciens) la réactivent dans le collectif. Les personnes-relais – un ancien directeur, un descendant de fondateur, un archiviste – lui donnent un visage. À la Brasserie Motte-Cordonnier, le fait que ce soit « le père » qui raconte l'histoire donne plus de poids au récit que n'importe quelle brochure (François Motte, Brasserie Motte-Cordonnier).

Les porteurs de mémoire

La mémoire ne circule pas seulement dans les marques, les lieux et les rituels ; elle circule aussi dans les personnes. Plusieurs entreprises ont clairement identifié des « porteurs de mémoire » : un chef de cave qui connaît les archives mieux que quiconque (Fabien Vallérian, Ruinart), un manager « ancien réseau » à la SNCF qui peut expliquer pourquoi tel choix technique a été fait il y a cinquante ans (Géry Nolan, Groupe SNCF). Ces porteurs constituent un capital fragile : s'ils partent sans être captés, c'est tout un pan de la mémoire qui disparaît. Ils doivent donc être identifiés, interviewés, filmés, intégrés aux parcours d'onboarding et invités aux séminaires de trans-

formation. Dans certains cas, il peut être utile de les institutionnaliser, en leur attribuant un rôle d'ambassadeur mémoire, de référent patrimoine ou de témoin d'entreprise, afin qu'ils deviennent des acteurs assumés de la conduite du changement. Cette démarche répond également à la dimension de reconnaissance très présente dans les interviews : valoriser les héros d'hier permet d'obtenir l'engagement des acteurs d'aujourd'hui.

Il faut enfin rappeler que la mémoire n'est pas toujours maîtrisable. Dans les médias, tout ce qui est diffusé devient archive et peut être réactivé, souligne Benjamin Boiron. Dans les territoires,

« les habitants ont leurs photos, leurs récits, leurs émotions », rappelle François Motte. Une partie de la mémoire de l'entreprise se trouve donc à l'extérieur d'elle. Une stratégie de transformation sérieuse doit en tenir compte : cela implique d'accepter que certains récits critiques, incomplets ou contestés circulent, et que la meilleure réponse n'est pas de les faire taire, mais de les intégrer dans une narration plus large, structurée et assumée.

C) Formaliser et gouverner

Les entreprises se situent très inégalement sur le plan de la formalisation. Certaines disposent d'un service patrimoine, d'archives vivantes, d'une numérisation avancée, parfois même d'outils d'intelligence artificielle pour requérir leur passé. D'autres ont une mémoire très riche mais diffuse, qui vit dans les métiers, dans les réseaux, dans les ateliers. D'autres enfin sont conscientes de perdre de la mémoire, mais manquent de méthode.

La mémoire doit être traitée comme un actif extra-financier à part entière, doté d'une gouvernance, d'indicateurs et de moyens¹⁰ :

- Une gouvernance.** Qui est responsable de la mémoire ? Qui décide de ce qui est conservé, ouvert, publié ? Qui finance ? Tant que personne ne porte politiquement le sujet, il reste « un truc de passionnés ». Plusieurs interviewés notent que ce rôle revient naturellement à la direction communication ou au secrétariat général, mais qu'il est plus efficace lorsqu'il est explicitement adossé à la direction générale, car comme l'a souligné Philippe Aoun « la mémoire touche à la stratégie, pas seulement à l'image ».
- Des rituels.** Chaque grand projet de transformation devrait comporter un temps de capitalisation du passé : « ce qu'on a déjà fait », « ce qui a marché », « ce qui n'a pas marché ». Chaque parcours d'intégration devrait inclure une session sur l'histoire de l'entreprise. Chaque communication de direction devrait réinscrire l'action dans la trajectoire.
- Des outils.** Numérisation, bases métiers, témoignages vidéo, ouverture contrôlée des archives, applications internes de consultation.

EssilorLuxottica évoque l'usage de l'IA pour « réexploiter » le fonds patrimonial dans un contexte. D'autres entreprises comme Decathlon, SNCF et le Groupe Ragni évoquent la mise en place de « capsules mémoriales » (vidéos courtes de 3 à 5 minutes avec un expert ou un ancien, des livrets et des brochures) qui sont intégrées aux plateformes de formation, ce qui évite que la mémoire ne reste dans un silo Patrimoine.

4. Recommandations opérationnelles

Gouvernance et pilotage de la mémoire

- Nommer un porteur politique de la mémoire.** Sans impulsion claire de la direction, la mémoire reste souvent un sujet périphérique, traité de manière ponctuelle ou affective. En désignant un porteur légitime, la mémoire devient un enjeu transversal, articulé à la stratégie, à la marque et à la transformation. Ce portage politique garantit la cohérence, la visibilité et la pérennité des initiatives mémoriales.
- Définir le non négociable historique.** Il s'agit de ce qui ne doit pas changer, que ce soit l'ADN de l'entreprise, un ancrage territorial, la marque fondatrice ou un geste critique, comme le rappellent Edouard Sauer et Charlotte Mory.
- Introduire un « arrêt sur images mémoriel » dans chaque projet.** Tout projet de transformation commence par un relevé de ce qui a déjà été fait d'analogie : résultats, résistances, soutiens¹¹. Ce moment peut être court, mais il doit être obligatoire ; autrement, il saute, et avec lui disparaît la réactivation du capital d'expérience.

Structuration et conservation

- Commencer par un inventaire mémoriel.** « On ne peut pas protéger ce que l'on ne voit pas », rappelle Géry Nolan, et comme le souligne Marie-Claire Demain-Frackowiak, « notre difficulté n'est pas d'avoir de la mémoire, c'est de la retrouver ». Il s'agit donc d'identifier ce qui existe, où cela se trouve, qui le détient et dans quel état.

- Inventorier et numériser** ce qui existe déjà, en acceptant de ne pas tout garder. Avant de pouvoir utiliser la mémoire comme levier stratégique, il est essentiel de savoir ce qui existe, où cela se trouve et dans quel état. L'inventaire doit couvrir documents, archives, objets, photos et savoir-faire. La numérisation permet de centraliser et sécuriser ces informations, de les rendre accessibles et activables pour les projets ou la formation. Il est important d'accepter de ne pas tout conserver, en faisant des choix réfléchis pour se concentrer sur ce qui est vraiment utile et stratégique, afin d'éviter l'encombrement ou la paralysie par excès de documentation.

- Rendre la mémoire activable.** Ce que l'on conserve doit pouvoir servir. D'où l'importance de la numérisation, de l'indexation, des parcours interactifs et de l'usage raisonné de l'IA, comme le souligne Benoît Giraud.

Transmission et culture interne

- Intégrer la mémoire dans les projets et les RH : instaurer des temps de transmission, des revues de projet pour capitaliser les apprentissages, et des rappels historiques dans les supports de communication et de formation.
- Travailler la mémoire des échecs autant que celle des succès. La mémoire d'entreprise ne doit pas se limiter aux réussites, souvent valorisées et documentées. Les erreurs, crises et interruptions contiennent des enseignements cruciaux pour

guider les décisions futures et éviter de réinventer les mêmes problèmes. Documenter et analyser ces situations, partager les retours d'expérience, et intégrer ces enseignements dans les projets et formations permet de transformer les échecs en leviers d'apprentissage et d'innovation.

- Documenter autant les échecs que les réussites. Plusieurs dirigeants insistent sur ce point : une mémoire uniquement glorieuse est une mémoire inutile. Ce sont les crises, les interruptions et les erreurs qui éclairent le chemin du changement, rappellent Edouard Sauer et Geoffroy Dhellemmes. Comme le résume Edouard Sauer, « ce qui nous a coûté cher doit être écrit ».
- Raconter vrai (personnes réelles, décisions réelles, lieux réels) pour renforcer la légitimité.

Innovation et valorisation externe

- Activer la mémoire pour innover :** Plutôt que de figer la mémoire dans une logique patrimoniale, il s'agit de la mobiliser comme un moteur d'innovation. Les archives, les récits et les savoir-faire constituent une matière vivante qui peut inspirer le design, nourrir de nouveaux produits ou renforcer la cohérence de la marque. La mémoire devient alors une ressource créative, capable de relier tradition et modernité, continuité et transformation.
- Ouvrir la mémoire** au public, aux écoles, au territoire, aux salariés, via des musées, immersions et ateliers.
- Prendre en compte la mémoire externe.** Le récit de transformation doit intégrer la mémoire que les clients, les publics ou les territoires ont de l'entreprise, rappellent Benjamin Boiron et François Motte. Cela vaut également pour les partenaires, les médias et parfois les pouvoirs publics, qui conservent leurs propres archives et peuvent les réactiver dans le débat.

¹⁰ Institut Choiseul et Observatoire B2V des Mémoires, Mémoire d'entreprise : un capital encore sous-valorisé par la finance, octobre 2025.

¹¹ BARTEL, Nicolas, Le prisme mémoriel – Chaînon manquant de la transformation des organisations, Mémoire dirigé par Antoine Fabre et Sébastien Damart, Dauphine Executive Education, Certificat Mémoire des entreprises, avril 2025.

Conclusion



Conclusion

La mémoire d'entreprise n'est pas un supplément d'âme de la transformation. Elle en est la condition de crédibilité. Une organisation qui prétend changer sans dire d'où elle vient produit un discours fragile, contestable, facilement vécu comme arbitraire. Une organisation qui relie explicitement sa transformation à une histoire longue produit un discours solide, cohérent, appropriable.

La mémoire est également un levier de performance : elle joue un rôle très concret dans les organisations, en accélérant les projets, en facilitant la mobilisation et en réduisant les tensions. En contrepartie, l'amnésie a un coût que la mémoire permet de limiter¹², et elle reste un actif trop souvent sous-valorisé dans la finance d'entreprise¹³. La mémoire est enfin un sujet de reconnaissance : elle dit aux salariés présents et passés que l'on n'oublie pas ce qu'ils ont fait, et elle empêche que les transformations ne se fassent « contre » eux. Elle est, comme l'indique Géry Nolan, « ce qui donne le droit de demander un nouvel effort ».

En d'autres termes, la mémoire est ce qui permet de « transformer sans se renier ». C'est à ce titre qu'elle doit désormais être pensée, non comme un patrimoine à l'écart de la stratégie, mais comme un véritable instrument de conduite du changement. Les organisations qui sauront la traiter comme telle – en l'institutionnalisant, en la sécurisant, en la rendant activable et en la connectant aux outils d'innovation – disposeront d'un avantage stratégique durable, parce qu'elles auront transformé une ressource latente en capacité d'action.

¹² COHANIER, Bruno, Coûts cachés et mémoire organisationnelle : un dialogue entre management socio-économique et apprentissage organisationnel, octobre 2025.

¹³ Institut Choiseul et Observatoire B2V des Mémoires, Mémoire d'entreprise : un capital encore sous-valorisé par la finance, octobre 2025.

Annexe



Annexe — La matrice de mobilisation de la mémoire en entreprise

Cette matrice constitue un outil d'orientation destiné aux dirigeants. Elle vise à évaluer le degré de mobilisation stratégique de la mémoire au sein de l'organisation et à éclairer les décisions relatives à son exploitation renforcée dans le cadre des initiatives de transformation.

La matrice comprend deux axes :

- La valeur collaborateur, qui évalue la contribution de la mémoire à l'apprentissage interne, à l'engagement, au développement des compétences, à la prévention des erreurs et à d'autres aspects clés pour la transformation.
- La valeur client, qui mesure l'impact de la mémoire sur la satisfaction, la fidélisation et la perception client.

Elle distingue différents types de mémoire :

- **Mémoire du métier et savoir-faire** : Connaissances techniques, procédés et gestes professionnels transmis au sein de l'entreprise, qui assurent la continuité des activités et la qualité des productions.
- **Mémoire identitaire et fondatrice** : Ensemble des éléments historiques et symboliques qui définissent l'ADN et l'identité d'une entreprise, tels que son histoire, ses fondateurs, et ses grands épisodes de croissance.
- **Mémoire territoriale** : Lien et enracinement d'une organisation à un territoire spécifique, incluant ses infrastructures, ses ressources locales et ses communautés, souvent partagés avec les habitants et acteurs locaux.
- **Mémoire d'innovation / produit / design** : Archives et expériences passées en matière de création, design ou RetD, qui nourrissent l'innovation actuelle et la conception des produits contemporains.
- **Mémoire des crises et des échecs** : Enseignements tirés des erreurs et des situations critiques passées, servant à éviter leur reproduction et à renforcer la résilience de l'organisation.
- **Mémoire du client / marché / audience** : Souvenirs et expériences concernant ce qui a fonctionné auprès des clients, publics ou consommateurs, permettant de guider les décisions commerciales et marketing.



Institut Choiseul

L’Institut Choiseul est un think and do tank indépendant et non partisan. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l’Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d’experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d’affaires et du cercle de réflexion, l’Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s’identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

À propos

Observatoire B2V des Mémoires

L’Observatoire B2V des Mémoires est un laboratoire d’innovation sociale et sociétale autour de la mémoire sous toutes ses formes qu’elle soit individuelle ou collective. Il rassemble un Conseil scientifique pluridisciplinaire composé d’éminents chercheurs dont la spécificité est d’étudier la mémoire en neurosciences et en sciences humaines et sociales pour croiser leurs regards et leurs expertises.

L’Observatoire B2V des Mémoires a été créé en 2013 avec trois missions tournées vers :

- la communauté scientifique pour soutenir la recherche et l’innovation,
- le grand public dans une approche pédagogique de diffusion des connaissances sur la mémoire au plus grand nombre pour sensibiliser et améliorer la prévention,
- les acteurs socio-économiques pour lesquels, la transmission des savoirs dans l’entreprise est fondamentale, en particulier sur les leviers de management essentiels pour relever les défis d’aujourd’hui et de demain.



Eurogroup Consulting est le 1er cabinet de conseil en stratégie et transformation français et 100% indépendant.

Créé en 1982, il compte 400 collaborateurs en France et développe son rayonnement à l’international depuis plusieurs années. Il est reconnu auprès des dirigeants des entreprises de tous les secteurs d’activités privés et publics.

Dans un contexte d’accélération des grandes transitions, les équipes d’Eurogroup Consulting s’engagent aux côtés des femmes et des hommes qui font les organisations, pour générer des transformations positives et durables.

Acteur sociétal engagé, le cabinet est pionnier dans le mécénat de compétences en entreprise et mécène de l’Orchestre de Paris. Il aime à faire bouger les lignes de la société, particulièrement en matière d’emploi ou pour faire évoluer la profession du conseil.



INSTITUT
CHOISEUL

Observatoire
B2V des Mémoires

Avec le soutien de



Leading positive transformation

