

MÉMOIRE ET ENTREPRENEURIAT

SÉQUENCE 4 - Octobre 2026

Avec le soutien de



Leading positive transformation

Introduction

Les start-ups occupent une place singulière dans le paysage économique contemporain. Elles incarnent une capacité à innover, à accélérer et à transformer rapidement leur modèle. Derrière cette promesse de croissance se construit pourtant une réalité moins visible, celle d'une organisation qui accumule, au fil de son développement, des expériences, des décisions et des apprentissages qui façonnent sa trajectoire et conditionnent sa capacité à changer d'échelle.

Lorsqu'il s'agit de raconter cette trajectoire, c'est le plus souvent *l'equity story* qui est mobilisée. Destiné aux investisseurs, aux partenaires ou aux recrues stratégiques, ce récit sélectionne certains éléments du passé, les ordonne autour d'une ambition et construit une cohérence au service de la valorisation de l'entreprise. Cette mise en récit ne relève toutefois pas uniquement de la communication externe. Comme le souligne **Elliott Betito**, Partner chez Villa Blu Robertet, « À mes yeux, raconter cette histoire n'est pas un simple argument de vente, cela fait partie intégrante de ce que crée une société. » Le récit participe ainsi à la construction de l'entreprise, en donnant du sens à son parcours et en fixant certains repères communs.

L'ŒIL DES EXPERTS

Vincent Aurez

Co-fondateur et Président-
Directeur général, Figen AI

Arthur Barillas de Thé

Co-fondateur et Président-
Directeur général, OVRSEA

Elliott Betito,

Partner, Villa Blu Robertet

Mais cette histoire racontée ne saurait à elle seule rendre compte de la mémoire réelle de l'organisation. Au-delà de ce récit tourné vers l'extérieur, se constitue une mémoire plus organisationnelle. Elle rassemble la vision et les principes qui ont guidé les premières décisions, les arbitrages qui ont orienté le développement, les manières de faire devenues des réflexes collectifs, mais aussi les crises traversées, les erreurs commises et les enseignements tirés du terrain. Elle permet de comprendre pourquoi l'entreprise est devenue ce qu'elle est et ce qu'elle peut transmettre lorsqu'elle change de taille.

Cette mémoire devient précisément un enjeu lorsque la start-up entre dans une nouvelle phase de développement. L'élargissement des équipes, le renouvellement des effectifs, l'éloignement des fondateurs du quotidien opérationnel ou encore la multiplication des processus rendent plus difficile la transmission d'un savoir qui reposait initialement sur la proximité et l'oralité. Ce qui était autrefois partagé naturellement doit alors, être rendu explicite, documenté et accessible.

Cette mémoire de travail, distincte du récit de valorisation, peut-elle devenir une ressource collective et transmissible sans se figer au point de freiner l'évolution de l'entreprise ? Pour comprendre comment elle se construit et peut accompagner le changement d'échelle, il faut regarder ce qui se joue dans les choix qui fondent la trajectoire, dans les pratiques qui permettent de les transmettre et dans les apprentissages qui transforment l'expérience en ressource pour l'avenir.

Mémoire des choix

Avant d'être un dispositif ou un outil, la mémoire d'une start-up est d'abord une matière vivante. Elle se construit dans une vision initiale, des principes de travail et une succession d'arbitrages qui permettent de comprendre pourquoi l'entreprise a pris la forme qu'elle a aujourd'hui. Cette mémoire ne naît pas formalisée. Elle est d'abord incarnée, portée par quelques personnes et transmise dans l'action et dans l'échange.

Dans les premiers temps, la mémoire ne s'écrit pas mais elle se répète. **Vincent Aurez**, co-fondateur et Président-Directeur général de FigenAI, décrit cette période comme un moment où tout se joue dans la répétition orale, à deux co-fondateurs. Les décisions, les raisonnements et les intuitions circulent entre ceux qui les produisent. La proximité rend alors inutile une formalisation systématique. Mais ce modèle devient fragile à mesure que l'organisation change d'échelle.

Pour **Arthur Barillas de Thé**, co-fondateur et Président-Directeur général d'OVRSEA, cette question est directement liée au rythme de développement des start-ups. « *Quand les gens restent en moyenne trois ans, il faut trouver une façon de transmettre cette mémoire.* » **Elliott Betito** en fait une

responsabilité plus fondamentale encore. « *C'est, à mon sens, la mission cachée de toute start-up, celle qui devrait obséder les entrepreneurs.* » Construire une entreprise ne consiste donc pas seulement à développer un marché ou un modèle économique, mais aussi une organisation capable de fonctionner et de se reconnaître dans son histoire au-delà de ceux qui l'ont créée.

Cette mémoire ne se limite toutefois pas au récit des origines. Elle réside aussi dans les arbitrages qui ont orienté l'entreprise, dans les erreurs commises et dans les principes qui se sont imposés au fil du temps. C'est cette dimension qui peut transformer la mémoire en ressource de décision. Sa transmission ne peut cependant être exhaustive. **Elliott Betito** rappelle qu'« *il faut accepter qu'une entreprise grandisse comme un être humain, elle conserve une mémoire de son enfance sans en retenir chaque détail* ». L'enjeu n'est donc pas de tout documenter ni de reproduire les pratiques fondatrices, mais de préserver ce qui peut continuer à éclairer l'entreprise au fil de son développement.

La mémoire d'une start-up devient ainsi un enjeu de continuité autant que de transformation. Née dans l'oralité et portée par quelques individus, elle doit progressivement devenir transmissible pour accompagner la croissance. Sa valeur ne tient pas à son exhaustivité, mais à sa capacité à préserver les repères qui permettent à une organisation devenue plus grande de rester intelligible à elle-même.

Mémoire des pratiques

Si la mémoire des visions et des arbitrages explique pourquoi l'entreprise est devenue ce qu'elle est, elle ne garantit pas que cette histoire reste accessible à ceux qui n'ont pas vécu les faits. Le changement d'échelle impose donc de transformer une mémoire portée par quelques individus en une ressource que l'organisation peut transmettre, consulter et mobiliser.

Chez OVRSEA, cette prise de conscience a conduit très tôt à faire de la transmission un enjeu organisationnel. « *Dès le départ, formaliser la culture et la mémoire, pour qu'elles ne reposent pas uniquement sur nous* », explique **Arthur Barillas de Thé**. Cette volonté s'est notamment traduite par la mise en place d'un *logbook* consacré aux décisions structurantes. Pour chaque arbitrage, les équipes consignent les arguments favorables et défavorables ainsi que le raisonnement ayant conduit au choix retenu. La formalisation transforme ainsi la mémoire en outil d'apprentissage. Elle permet de comprendre pourquoi une décision a été prise, de confronter l'intention aux résultats et de donner aux nouveaux arrivants accès à une profondeur historique qui ne repose plus sur la seule transmission orale.

Cette logique s'étend aux rituels collectifs, notamment les *all hands* trimestriels, qui réactivent cette mémoire en donnant aux équipes l'occasion de revenir sur les réussites, les échecs et les choix passés. L'enjeu n'est donc pas de substituer l'écrit à l'oral, mais de faire de leur complémentarité une condition de la continuité organisationnelle.

Chez FigenAI, la formalisation répond à une autre contrainte, celle d'une croissance rapide et d'exigences fortes de traçabilité. **Vincent Aurez** décrit ainsi le dépôt GitHub de l'entreprise comme « *un système de traçabilité de la mémoire exceptionnelle* ». Les décisions, règles et évolutions y sont documentées, horodatées et signées, permettant de reconstituer la chronologie de l'organisation et les raisons de ses transformations. La documentation devient ainsi une véritable infrastructure de continuité, capable d'absorber un volume d'informations que la seule mémoire humaine ne pourrait plus porter.

Cette formalisation rencontre néanmoins une limite. Une organisation ne se résume jamais à ce qu'elle est capable d'écrire. Les anecdotes, les nuances d'un raisonnement ou la manière dont une histoire est racontée restent difficiles à inscrire dans un système documentaire. Une partie de la mémoire demeure relationnelle, contextuelle et humaine. Les dispositifs les plus robustes ne cherchent donc pas à remplacer l'oral par l'écrit, mais à organiser leur complémentarité.

Le véritable enjeu du passage à l'échelle se situe alors moins dans le choix d'un outil que dans la capacité de l'entreprise à instituer la transmission. La formalisation ne fige pas nécessairement la mémoire. Lorsqu'elle sert à préserver des apprentissages plutôt qu'à imposer des règles immuables, elle permet à l'organisation de conserver une continuité tout en continuant à évoluer.

Mémoire de l'apprentissage

La mémoire des visions et des pratiques permet de comprendre comment une entreprise construit et transmet ce qu'elle sait. Mais c'est lorsqu'ils sont mis à l'épreuve que ces repères révèlent une autre fonction, celle de transformer l'expérience en apprentissage. Une crise, une erreur ou un retournement de marché peuvent modifier les pratiques, les réflexes collectifs et la manière dont l'organisation appréhende les situations futures.

La restructuration d'OVRSEA en 2022 en constitue une illustration qui a « *durablement marqué* » l'organisation, selon **Arthur Barillas de Thé**. Le souvenir des erreurs de gestion et d'une certaine naïveté a fait émerger une forme d'humilité face aux facteurs que l'entreprise ne maîtrise pas. Cet apprentissage s'est inscrit dans la gestion budgétaire et la formation

des managers, sans remettre en cause l'ambition du projet. La mémoire de l'épreuve joue alors un rôle de régulation. Elle permet de conserver les enseignements d'une rupture et de faire évoluer les pratiques sans remettre en cause les fondements de l'organisation.

Cette transformation de l'expérience en repère n'est toutefois pas automatique. Chez FigenAI, une crise avec un partenaire a confirmé l'importance d'un dispositif de traçabilité déjà en place. L'épisode n'a pas conduit à revoir le fonctionnement de l'entreprise, mais a conforté des pratiques existantes. La mémoire de l'épreuve peut donc aussi avoir une fonction de validation. Encore faut-il que cet apprentissage puisse être transmis. **Vincent Aurez** souligne que cette mémoire repose encore largement sur l'oral lorsqu'il s'agit de la partager avec les nouvelles équipes.

La mémoire de l'épreuve prend ainsi toute sa valeur lorsqu'elle dépasse le souvenir individuel pour devenir une connaissance mobilisable par l'organisation. Chez Villa Blu, les difficultés et les échecs rencontrés par les entrepreneurs accompagnés sont régulièrement partagés au sein de l'écosystème. L'expérience acquise peut alors circuler, être confrontée à d'autres situations et devenir une ressource pour d'autres entrepreneurs. La mémoire cesse ainsi d'être uniquement rétrospective pour éclairer l'action présente.

Cette capacité d'apprentissage comporte cependant un risque, celui de transformer progressivement une expérience passée en règle durable. À force d'être racontée, répétée puis intégrée aux pratiques, une réponse apportée à une situation particulière peut devenir un réflexe difficile à remettre en question. **Elliott Betito** évoque ainsi le risque de « *calcification* » lorsque la mémoire fondatrice finit par enfermer l'entreprise dans son histoire.

La question n'est donc pas de conserver ou d'oublier, mais de savoir ce qui doit rester un repère et ce qui doit pouvoir être dépassé. **Vincent Aurez** rappelle à ce titre qu'il faut aussi « *savoir oublier* ». La mémoire n'a de valeur que si elle reste suffisamment souple pour être réinterprétée à mesure que l'entreprise change. Une expérience peut continuer à éclairer une décision sans devenir une règle intangible.

La mémoire de l'épreuve apparaît ainsi comme une ressource à double tranchant. Elle permet de tirer parti de ce qui a été vécu, de limiter la répétition de certaines erreurs et de transmettre des apprentissages. Mais elle ne devient un véritable actif de transformation que lorsqu'elle reste sélective et évolutive. Pour une start-up en croissance, l'enjeu n'est donc pas de tout retenir, mais de savoir ce qui mérite de l'être.

Conclusion

La mémoire d'une start-up ne se résume pas au récit qu'elle construit à destination de ses investisseurs. Elle se forme au fil de sa trajectoire et conserve ce qui permet d'en comprendre les choix, les évolutions et les apprentissages. À mesure que l'organisation grandit, cette mémoire doit pouvoir dépasser les individus qui l'ont initialement portée pour devenir accessible à ceux qui rejoignent l'entreprise. Les expériences vécues viennent alors l'enrichir en permettant de confirmer certains choix, d'en corriger d'autres et de faire évoluer les pratiques.

Les trajectoires étudiées montrent qu'il n'existe pas de modèle unique. La manière de construire cette mémoire dépend de l'histoire de la start-up, de son rythme de croissance et de la manière dont ses équipes travaillent ensemble. L'enjeu est surtout de rendre progressivement transmissible une connaissance qui reposait initialement sur la proximité, l'expérience et l'oralité. La formalisation devient alors un moyen de préserver certains apprentissages sans les détacher du contexte dans lequel ils ont pris sens.

Cette dynamique fait néanmoins apparaître une tension essentielle entre continuité et capacité à évoluer. La mémoire permet de donner des repères, de préserver une identité et de ne pas reproduire certaines erreurs. Mais elle peut aussi devenir contraignante lorsque les pratiques issues du passé sont considérées comme définitives. La maturité de la mémoire organisationnelle ne se mesure donc pas à la quantité de ce qui est conservé, mais à la capacité de l'entreprise à déterminer ce qui doit continuer à éclairer son action et ce qui doit pouvoir être remis en question. À mesure que la start-up change d'échelle, cette capacité de discernement devient une condition essentielle pour préserver son identité sans limiter sa transformation.