

Votre stratégie croit connaître le chemin.

Elle se trompe.

Sensory Leadership · Elixar · sensoryleadership.org · Fév. 2026

| *"La carte n'est pas le territoire." — Alfred Korzybski, 1931*

Cette phrase nous est familière. Nous la citons lors des séminaires de stratégie. Nous acquiesçons avec gravité. Et puis, presque sans exception, nous retournons dans nos bureaux et dirigeons nos organisations comme si la carte était exactement le territoire.

Considérons la situation clairement. Votre organisation est en voyage. Le territoire que vous traversez, c'est la réalité : un paysage d'une complexité vertigineuse et dynamique. Les marchés, les comportements humains, les réglementations, les courants culturels souterrains, les évolutions technologiques, les mouvements des concurrents — rien n'est immobile, rien n'est plat, et aucun observateur isolé ne peut en voir la totalité. Pourtant, la plupart des équipes dirigeantes naviguent ce terrain avec une carte obsolète, bidimensionnelle, et élaborée par un groupe restreint de personnes qui partagent bien plus d'habitudes cognitives qu'elles ne le réalisent.

C'est cette tension initiale que la discipline Sensory Leadership d'Elixar a été construite pour résoudre.

LES QUATRE ÉLÉMENTS DU VOYAGE

Soyons précis sur la métaphore, car c'est précisément cette précision qui compte.

Le territoire est la réalité — infinie en dimension, en perpétuel mouvement, jamais entièrement visible. Aucune équipe dirigeante n'en a une vision complète. Quiconque le croit est déjà en danger.

Les cartes sont les perceptions. Non pas une carte : plusieurs. Chaque membre de votre équipe détient une carte différente du même territoire — façonnée par sa fonction, son histoire, ses sens, son attention et ses angles morts. Ces cartes ne sont pas toutes également précises, mais aucune n'est complète. Chacune contient des données que les autres n'ont pas.

Le navigateur est votre stratégie. Il prend les cartes qu'on lui fournit et propose un itinéraire. La qualité de ce qu'il produit dépend entièrement de la qualité et de l'exhaustivité des cartes en entrée.

Fournissez-lui une seule carte — ou plusieurs cartes qui se ressemblent trop — et l'itinéraire proposé sera étroit, conventionnel et fragile.

Le véhicule est votre culture. Ce n'est pas un actif à court terme et il n'est pas substituable rapidement. Votre culture détermine quels terrains vous pouvez traverser, à quelle vitesse, avec quelle endurance. Certaines pistes ne sont tout simplement pas praticables avec le véhicule que vous conduisez actuellement. D'autres sont parfaitement à sa portée. Une stratégie qui ignore la nature du véhicule le calera, l'endommagera, ou le poussera sur un terrain qu'il ne peut pas supporter — souvent les trois à la fois.

Une stratégie qui ignore le véhicule n'est pas audacieuse. Elle est négligente.

Une stratégie sage ne cherche pas à verrouiller le volant dans une seule direction. Elle ne gaspille pas non plus d'énergie à explorer chaque piste possible. Elle navigue — activement, avec discernement, en réponse calibrée à ce que le terrain montre réellement.

LE PROBLÈME DE CARTES QUE LA PLUPART DES ORGANISATIONS REFUSENT DE NOMMER

Voici ce qui se passe en pratique. Une équipe dirigeante se réunit pour définir l'orientation stratégique. La voix dominante — généralement le PDG, parfois le directeur financier — ouvre l'application de navigation et entre une destination. Le navigateur, fonctionnant avec ses paramètres par défaut et les données les plus récentes qu'on lui a fournies, propose l'itinéraire le plus probable. L'équipe approuve. Le plan est rédigé.

Personne n'a questionné les cartes chargées dans le système. Personne n'a vérifié si ces cartes étaient à jour. Personne n'a invité les personnes les plus proches du terrain — celles qui perçoivent quotidiennement la texture de la réalité — à superposer leur perception sur la surface de planification. Le navigateur a fait son travail. Les cartes étaient le problème.

Il existe une différence mesurable entre les organisations qui naviguent avec une carte unique et monolithique et celles qui superposent délibérément plusieurs cartes diversifiées avant de définir un itinéraire. Le premier groupe produit des stratégies qui ressemblent à celles de ses concurrents. Le second groupe fait remonter les signaux faibles — ces indices subtils, précoces, souvent ambigus qui précèdent les changements significatifs — avant que ces signaux ne se consolident en crises ou en occasions manquées que le premier groupe expliquera après coup comme 'imprévisibles'.

Ils n'étaient pas imprévisibles. Ils n'ont simplement pas été perçus. Les données existaient. Elles vivaient dans les voix minoritaires, en première ligne opérationnelle, dans les sens des personnes qu'on n'a jamais interrogées.

L'avantage concurrentiel n'est pas un meilleur navigateur. C'est une cartographie plus riche et plus diversifiée.

LA BONNE SÉQUENCE AVANT D'ENTRER L'ADRESSE

Elixar propose une séquence précise et disciplinée. Elle n'est pas compliquée. Mais elle requiert l'honnêteté intellectuelle de marquer une pause avant d'entrer l'adresse.

Premièrement : reconnaître la complexité du territoire. La réalité n'est pas celle que décrivait votre dernière présentation au conseil d'administration. Elle est infiniment plus texturée, plus volatile, plus surprenante. Cette reconnaissance n'est pas du pessimisme — c'est la condition préalable d'un leadership mature.

Deuxièmement : charger les cartes. Rassemblez les perceptions qui existent au sein de votre équipe. Pas des opinions — des perceptions. La différence est capitale. Les perceptions sont pré-analytiques. Elles font remonter ce que les personnes remarquent réellement avant que le raisonnement et l'anxiété éditoriale ne le reformulent en une position acceptable. Sans cette étape, votre stratégie est le produit des perceptions des voix les plus puissantes de la salle — un échantillon dangereusement étroit des données sensorielles disponibles.

Troisièmement : comprendre le véhicule. Avant de vous engager sur un itinéraire, comprenez honnêtement ce que votre culture peut et ne peut pas supporter. Quel est le niveau de confiance au sein de cette équipe ? Où se situent les lignes de fracture entre les priorités déclarées et l'expérience vécue ? Quelles transformations ont été annoncées mais pas encore absorbées ? Une stratégie que votre culture ne peut pas métaboliser n'est pas ambitieuse — elle est dissonante.

Seulement alors — une fois le territoire reconnu, les cartes chargées et le véhicule évalué — le navigateur peut recevoir une adresse.

C'est précisément pour cela qu'Elixar dit : La Perception Avant la Stratégie.

Cette séquence n'est pas une posture philosophique. C'est une discipline opérationnelle. C'est la différence entre une stratégie construite sur des hypothèses et une stratégie construite sur la réalité.

POURQUOI LA DIMENSION SENSORIELLE N'EST PAS OPTIONNELLE

Une question logique se pose : pourquoi sensoriel ? Pourquoi ne pas simplement collecter davantage de données, réaliser plus d'enquêtes, commander de meilleures analyses ?

Parce que les cartes que nous décrivons ne sont pas des produits cognitifs. Elles sont pré-cognitives. Ce sont ce que les membres de votre équipe remarquent avant que l'analyse ne commence — la friction qu'ils ressentent lors d'une interaction client, la tension atmosphérique dans une revue de projet, le faible signal d'un changement dans le ton d'un fournisseur. Ces perceptions habitent le corps avant d'habiter une feuille de calcul, et elles sont systématiquement exclues de la plupart des processus de stratégie précisément parce que ces processus sont conçus pour ne recevoir que ce qui est déjà structuré et articulable.

Les neurosciences sont sans ambiguïté : l'activation sensorielle contourne la résistance rationnelle et engage les systèmes émotionnels et sociaux qui gouvernent la confiance, la mémoire et la motivation. Ce n'est pas une invitation à rendre le leadership expérientiel pour le simple plaisir de l'expérience. C'est une reconnaissance que la perception la plus profonde et la plus fiable — celle qui fait remonter ce qui est habituellement implicite, qui capte ce que le filtre analytique aurait écarté — nécessite un point d'entrée différent.

Les programmes d'Elixir commencent chaque module par les sens humains pour exactement cette raison. Les programmes *Sensagy*TM et *OlfaTeam*TM utilisent des expériences sensorielles structurées non pas comme exercices d'échauffement, mais comme méthode délibérée pour élargir le champ perceptif avant que les cadres de management ne soient appliqués. Les sens ouvrent ce que la cognition seule maintiendrait fermé.

Commencer chaque session ainsi n'est pas une préférence créative. C'est un rituel de survie pour l'entreprise.

DE LA DIVERGENCE AU GROUPEFLOW — SANS PERDRE LA ROUTE

La préoccupation que les dirigeants expriment à ce stade est légitime : si nous ouvrons à des perceptions diversifiées, allons-nous perdre la cohérence ? Allons-nous produire des débats sans fin et aucune décision ?

Le cadre Sensory Leadership répond à cela directement. La diversité perceptive n'est pas préservée indéfiniment — elle est préservée jusqu'au point de décision. La séquence se déplace délibérément depuis la divergence sensorielle (faire remonter différentes cartes sans pression de convergence) à travers la construction de sens structurée (utiliser des cadres de management pour organiser ce qui a

été fait remonter) jusqu'à la convergence stratégique (alignement sur les décisions, pas sur des perceptions uniformes).

Le résultat, lorsque la séquence est bien exécutée, est ce que nous appelons le Groupflow. Contrairement au groupthink — qui produit l'illusion d'alignement au détriment de l'intelligence critique — le Groupflow traduit la diversité perceptive en performance coordonnée. L'équipe agit avec rapidité et cohérence tandis que chaque membre conserve la richesse perceptive qui générera le prochain cycle d'insight.

Le navigateur a reçu de meilleures cartes. Le véhicule a été compris. L'itinéraire est assumé et appartient à l'équipe qui l'a construit ensemble.

UNE INVITATION, PAS UNE CONCLUSION

Les organisations qui dirigeront au cours de la prochaine décennie de disruption ne seront pas celles dotées des outils analytiques les plus sophistiqués. Ce seront celles dont les dirigeants auront cultivé la discipline de percevoir davantage, ensemble — et qui construiront leur stratégie sur la richesse de cette perception collective plutôt que sur la confiance d'un seul diaporama bien formaté.

La Sensory Leadership est cette discipline. C'est la pratique structurée, reproductible et scientifiquement fondée d'élargir le champ perceptif avant d'engager l'esprit stratégique. Elle ne remplace pas les cadres. Elle crée les conditions dans lesquelles les cadres deviennent véritablement utiles.

Si vous reconnaissez votre organisation dans l'un de ces éléments, la prochaine étape est une conversation.

Découvrez le cadre complet sur sensoryleadership.org · Contactez Elixar : projets@elixar.fr

#SensoryLeadership #PerceptionBeforeStrategy #CollectiveDecisionMaking #FutureOfWork #Leadership

Les services Elixar

Elixar est le seul fournisseur de programmes complets de Sensory Leadership — dispensés en présentiel, partout dans le monde, en anglais, français et italien. Les programmes vont du parcours complet Sensagy™ (24 heures, six modules, de la conscience sensorielle à la direction stratégique) au format plus ciblé OlfaTeam™ (10 heures, cinq modules, ancré dans la pratique olfactive et l'application au management de projet), jusqu'aux keynotes et interventions d'une demi-journée dans les séminaires et retraites.

elixar.eu

Le fondateur d'Elixar

Jeremy Leroux est Directeur Général et conseiller stratégique (Cert. MCI, Californie) avec plus de vingt ans d'expérience internationale en leadership dans des secteurs B2B allant des boissons, ingrédients alimentaires et applications pharmaceutiques au monde des parfums (Cert. Design Olfactif, Politecnico di Milano). Ayant vécu et travaillé en France, au Canada, en Nouvelle-Zélande, en Australie, aux États-Unis et en Italie, il est diplômé Ingénieur et MSc en Procédés Alimentaires en France et titulaire d'un MBA en Californie. Il a fondé Elixar avec la conviction que l'expérience sensorielle est et sera un fondement de la performance des individus et des entreprises.

linkedin.com/in/lerouxjeremy