

La mémoire est un trésor.

Son gardien est la condition pour que le sens émerge.

Sensory Leadership · Elixar · sensoryleadership.org · Août 2026

Demandez à une équipe dirigeante de reformuler, six mois plus tard, la stratégie qu'elle a validée, et vous entendrez rarement la même formulation deux fois. Ce n'est pas nécessairement un échec. C'est peut-être exactement ce qui doit se produire. La question la plus difficile est de savoir si ce qui revient porte toujours l'intention et l'alignement d'origine, ou seulement des mots similaires.

On range généralement cette dérive sous la « courbe de l'oubli » d'Hermann Ebbinghaus. On suppose qu'il est simplement dans la nature humaine d'oublier. Or la courbe de l'oubli décrit une décroissance observée dans des conditions particulières d'apprentissage et de restitution. Elle ne démontre pas que l'oubli soit une limite inévitable de la mémoire humaine. Pendant des millénaires, les êtres humains ont porté de façon fiable des savoirs encyclopédiques essentiels à leur survie et à leur progrès. Même espèce. Mêmes neurones. Rétention différente. La variable n'a jamais été le cerveau. C'est toujours le format que nous avons choisi de lui donner à traiter.

Ce qu'une équipe retient importe moins que ce que sa mémoire rend possible.

ANCER LE LIEU, VARIER LE RÉCIT

Un même principe directeur traverse toutes les civilisations : se souvenir par association avec ce qui est perçu à travers les lieux et le mouvement.

Les travaux de la chercheuse Lynne Kelly sur les cultures orales montrent comment les lieux peuvent fonctionner comme une infrastructure de savoir. Les *songlines* des Aborigènes australiens, par exemple, relient des séquences d'histoires, de chants et de cérémonies à des repères géographiques précis. Suivre l'itinéraire tout en récitant le savoir associé fait du paysage lui-même un système mnémotechnique. Une grande partie du savoir encodé dans les songlines concerne des questions pratiques : l'eau, la nourriture, les saisons, le droit coutumier.

Le même principe apparaît dans la tradition occidentale. Cicéron décrit ce que l'on appelle aujourd'hui la *méthode des loci* : associer des idées à des lieux, puis parcourir mentalement la séquence pour les

retrouver. La célèbre histoire de Simonide de Céos raconte comment, après l'effondrement d'une salle de banquet, il fut capable d'identifier les victimes en se rappelant où chaque convive était assis.

Mais le lieu n'est pas la seule façon dont la mémoire survit. L'épopée homérique offre un modèle complémentaire : varier le récit, préserver la structure. Les travaux de Milman Parry et Albert Lord sur les traditions orales ont montré comment les aèdes recréaient un même récit à partir d'un stock fixe de formules et de scènes récurrentes, recombinaisons différemment à chaque fois. L'histoire a survécu parce qu'elle était activement reconstruite.

Deux principes anciens se dégagent : ancrer le sens dans quelque chose que l'on peut revisiter, et lui permettre d'être reconstruit plutôt que simplement répété. Le câblage nécessaire aux deux n'a pas disparu du cerveau moderne. La plupart des salles de réunion et des présentations se contentent d'en priver leur auditoire.

Fixer un lieu particulier et varier le récit explique comment une mémoire peut survivre pendant des siècles. Mais lorsqu'un souvenir refait surface, ce qui se passe en nous diffère de ce que l'on croit généralement.

LA MÉMOIRE N'EST PAS UN ENREGISTREMENT

La plupart d'entre nous imaginent encore la mémoire comme un enregistrement : quelque chose fixé une fois pour toutes, archivé, puis restitué à l'identique. En réalité, les recherches sur la reconsolidation suggèrent que le rappel peut déstabiliser temporairement un souvenir avant qu'il ne soit de nouveau stocké, ce qui signifie que la mémoire se comporte moins comme un document classé que comme un tissu vivant, légèrement réécrit à chaque rappel (Nader ; le modèle intégré de Lane et Nadel ; les travaux cliniques d'Ecker).

Cela a une implication directe pour les organisations. Le récit qu'une équipe fait de ses décisions et de ses expériences ne demeure pas intact dans une archive ; il se déplace légèrement à chaque fois qu'il est raconté. Au fil d'années de répétition informelle, cette dérive prend l'une de deux directions : l'histoire se fige en nostalgie, version arrêtée de ce qui fut, ou elle reste vivante, suffisamment révisée pour continuer à décrire ce que l'équipe est réellement aujourd'hui (voir notre article sur [Forward-Culture](#)).

Introduit délibérément, ce mécanisme devient une opportunité. Un nouveau contexte sensoriel ou émotionnel, présent au moment où une vieille histoire refait surface, peut véritablement l'actualiser plutôt que la répéter avec plus de conviction. L'équipe peut le faire naturellement lorsqu'elle se remémore sa propre histoire. Personne ne modifie un souvenir de l'extérieur ; le groupe se donne simplement l'occasion équitable de revisiter un souvenir qui lui appartient déjà.

Le *backbrief*, qui consiste à demander à quelqu'un de reformuler dans ses propres mots sa compréhension d'une instruction (voir notre article sur [*lead-2-motion*](#)), est d'ailleurs un acte délibéré et structuré de même nature : un moment contrôlé de reformulation qui capte la dérive pendant qu'il est encore peu coûteux de l'ajuster ou de la corriger, plutôt que plus tard, une fois que l'histoire s'est tranquillement figée en autre chose.

La reconsolidation se produit quelque part, non dans l'abstrait. Dans un corps, dans un lieu, en présence de choses précises, ce qui nous ramène à la dimension physique évoquée comme lieu d'ancrage.

LE CORPS TIENT PROCÈS-VERBAL

Les souvenirs ne sont pas classés en un seul endroit du cerveau. Les engrammes sont des motifs de neurones et de connexions synaptiques qui se modifient lorsqu'un apprentissage ou une expérience a lieu, et qui doivent être réactivés pour que le souvenir soit rappelé. En s'appuyant largement sur des études optogénétiques permettant de marquer et de réactiver les cellules précises impliquées dans un souvenir donné, le laboratoire de Susumu Tonegawa au MIT, ainsi que la synthèse de Sheena Josselyn et Paul Frankland sur l'ensemble du champ de recherche, ont montré que les engrammes s'étendent sur des réseaux traversant plusieurs régions cérébrales plutôt que de résider en un seul endroit.

La restitution, quant à elle, dépend fortement du contexte. Le principe de spécificité de l'encodage d'Endel Tulving a posé la règle sous-jacente : un indice ne débloquent un souvenir que s'il était présent, ou ressemble étroitement à ce qui était présent, au moment où ce souvenir s'est formé. L'expérience désormais classique de Godden et Baddeley, menée en 1975, en a fourni une démonstration frappante : des plongeurs ayant appris une liste de mots sous l'eau la rappelaient bien mieux sous l'eau que sur la terre ferme, et l'inverse était tout aussi vrai. Retirez les indices présents au moment où un souvenir s'est formé, et ce souvenir devient bien plus difficile à atteindre, alors même qu'il n'a nulle part disparu.

L'implication pour les organisations est étonnamment concrète : si une idée importante n'existe que dans la salle où elle a été introduite, l'organisation a laissé une part de sa mémoire derrière elle.

Cela soulève une question de conception simple. Comment faire en sorte qu'un élément d'une expérience voyage avec les personnes, de sorte qu'il puisse être retrouvé une fois le contexte d'origine disparu ?

C'est l'une des raisons pour lesquelles Elixar accorde une telle importance aux ancrages physiques au sein de ses programmes. Le *SensBox™*, rapporté à la maison ou au bureau après chaque module *Sensagy™* ou *OlfaTeam™*, transporte des objets de la séance jusque dans l'environnement quotidien du participant.

Cet objet est délibérément conçu pour donner aux futurs moments de rappel quelque chose de tangible auquel s'accrocher. La salle disparaît. La conversation avance. L'indice, lui, demeure.

Cette distinction compte. Une journée de team building peut créer un souvenir marquant de la journée elle-même. Mais si l'expérience ne comporte aucun pont délibéré vers l'apprentissage central, tel que les cadres de gestion et les décisions prises, c'est ce contenu-là qui risque de se perdre. Le défi n'est donc pas simplement de créer des expériences mémorables, mais de concevoir ce qui rendra leurs principes essentiels retrouvables plus tard.

Rien de tout cela ne va à l'encontre des outils technologiques qui assurent aujourd'hui une part considérable de notre mémoire. Cela plaide pour la précision quant à ce que ces outils retiennent réellement.

LE TRÉSOR A TOUJOURS BESOIN D'UN GARDIEN

Le progrès est réel. L'IA et les systèmes numériques peuvent désormais conserver et restituer des faits, des transcriptions, des décisions et des chronologies à une échelle et à une vitesse qu'aucune équipe humaine ne peut égaler. Ce n'est pas une menace pour l'argument développé ici.

Une transcription conserve ce qui a été dit. Elle ne conserve pas ce qu'une décision a coûté à ceux qui l'ont prise, pourquoi elle valait la peine d'être débattue, ni si l'équipe s'y sent toujours engagée trois mois plus tard. Ce ne sont pas des problèmes de restitution. Ce sont des problèmes de sens, et le sens n'a jamais été ce qu'une base de données a été conçue pour contenir.

La lecture la plus utile est celle d'une répartition des tâches. Laissons l'IA détenir le trésor : exhaustive, précise, infatigable, capable de se souvenir bien plus qu'aucune équipe humaine ne le pourrait. Cela libère l'attention humaine pour la tâche la plus difficile, celle qu'aucun système ne peut accomplir : encoder la motivation, la conviction et la mise en œuvre dans une mémoire sur laquelle l'équipe agira réellement, et non se contentera de consulter sur demande. Le trésor n'a jamais été aussi riche. Le gardien est cette part qui décide si tout cela a encore un sens, a toujours besoin d'un lieu, d'un rituel, et d'un retour délibéré.

Nous n'avons jamais eu autant de mémoire. Nous n'avons jamais eu autant besoin de gardiennage.

Cicéron appelait la mémoire le trésor et le gardien de toutes choses (*De Oratore*, I.18). La plupart des organisations n'ont construit, pour l'essentiel, que la première moitié. Les archives s'accumulent. Le sens ne suit pas automatiquement.

La courbe de l'oubli est ce qui se produit par défaut lorsque personne n'accepte la fonction de gardien. Le séquençage d'Elixir, les sens ouverts avant les cadres conceptuels, les ancrages physiques rapportés chez soi, les Chartes d'équipe revisitées module après module, ne sont pas une fioriture posée sur le contenu. C'est le gardiennage lui-même, fondé sur des principes antérieurs à Stonehenge et aujourd'hui confirmés par ce que les neurosciences nous apprennent sur la façon dont la mémoire se forme, se restitue et se transforme.

Lieu, objet, parfum, texture, image : voilà ce que le gardien utilise pour tenir la porte ouverte.

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

Découvrez la discipline dans son intégralité : livre blanc, descriptions de programmes et série d'articles complète sur sensoryleadership.org

Contactez Elixir : projets@elixar.fr

#SensoryLeadership #Neuroscience #ExperientialLearning #SenseMaking

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, couvrant la conscience sensorielle, la définition de direction et l'exécution) 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