

INSTITUT  
CHOISEUL

Observatoire  
B2V des Mémoires

Études  
Choiseul

Janvier 2025

# La mémoire des entreprises

Une ressource stratégique au  
service de la performance et de la  
transformation des organisations



## Les études et rapports de l'Institut Choiseul

Ces formats de publication sont le fruit d'une documentation minutieuse, à l'appui de recherches quantitatives et empiriques sur des sujets qui font société et engagent les entreprises. Ces études se penchent sur des problématiques encore peu scrutées, directement aux prises avec les enjeux de transformation des entreprises et des organisations. Réalisés aux côtés de professionnels et d'acteurs de notre réseau, nos études et rapports ouvrent la voie à de nouveaux travaux, chantiers de réflexion et de nouvelles visions de l'économie de demain.



# Loin des archives, la mémoire vivante des entreprises est un asset à disposition pour les dirigeants

**Pascal LOROT**

Président  
Institut Choiseul

Think and do tank indépendant, l'Institut Choiseul se dédie au décryptage des enjeux économiques, à travers ceux qui les vivent : entreprises, dirigeants, entrepreneurs.

Un travail qui nous a amenés à nous intéresser à la « mémoire » dans l'économie, particulièrement celle des entreprises.

En menant l'enquête auprès de PME, ETI et grands groupes, notamment familiaux, il a été mis en évidence que, loin de l'image d'archives prenant la poussière, la mémoire est un véritable asset pour les entreprises : levier de positionnement, de performance opérationnelle, d'innovation ; outil vivant de connaissance de soi-même et de son environnement, mais aussi d'attractivité et de réinvention.

Définir, objectiver et placer cette ressource « mémoire » à sa juste valeur dans la boîte à outils des dirigeants, voilà la raison d'être du travail effectué ces derniers mois par l'Institut Choiseul, en collaboration avec l'Observatoire B2V des Mémoires et le cabinet Eurogroup Consulting.

Sur la base de nombreux entretiens, nous avons cherché à constituer un premier panorama des usages déjà en place et des gains à tirer d'une meilleure valorisation de la mémoire. Fidélisation des équipes,

transmission, préservation des savoir-faire, analyse prospective et stratégique, levier d'attractivité locale et source d'innovation : les champs d'application sont nombreux et encore très méconnus. Si méconnus que certaines entreprises traitent déjà leurs mémoires... sans s'en rendre compte : en rappelant des anciens collaborateurs pour relancer une industrie locale, en multipliant les célébrations (anniversaire d'un site, d'une marque, mise en lumière des plus anciens employés, etc) ou encore en publiant des données « historiques » (sur les fondateurs, sur le passé d'une entreprise, etc).

Il convient aujourd'hui de prendre la pleine mesure de cette matière vivante qu'est la mémoire des entreprises. Au-delà d'un contexte scientifique et/ou universitaire, il y a tout à gagner pour les entreprises à structurer ce sujet, en déterminer des indicateurs et outils de mesures et partager les bonnes pratiques.

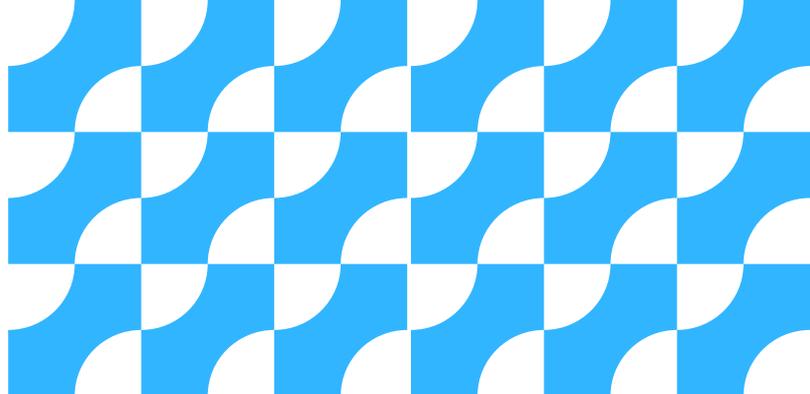
À l'heure des crises et des « résiliences » à consolider, le temps long reprend toute sa valeur stratégique. L'Institut Choiseul n'oublie pas que les 200 ETI lauréates 2024 de son classement Conquérants affichent un âge moyen de 80 ans et sont à 53% des entreprises familiales.

Pour ces entreprises, et toutes les autres, la mémoire doit redevenir un actif de résistance, de performance et de transformation.



**Isabelle PECOU**

Fondatrice  
Observatoire B2V  
des Mémoires



Au cœur de chaque entreprise se trouve un trésor souvent sous-estimé : sa mémoire. Dans un monde en forte mutation, les décideurs doivent engager des transformations importantes et permanentes dans leurs organisations pour s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution.

L'histoire de l'entreprise, jalonnée de moments clés, ses succès comme ses crises, et fabriquée par des hommes et des femmes détenteurs d'expertises souvent rares, fruit de leur expérience et de celles de leurs prédécesseurs, est un outil précieux pour construire l'avenir sur des bases solides.

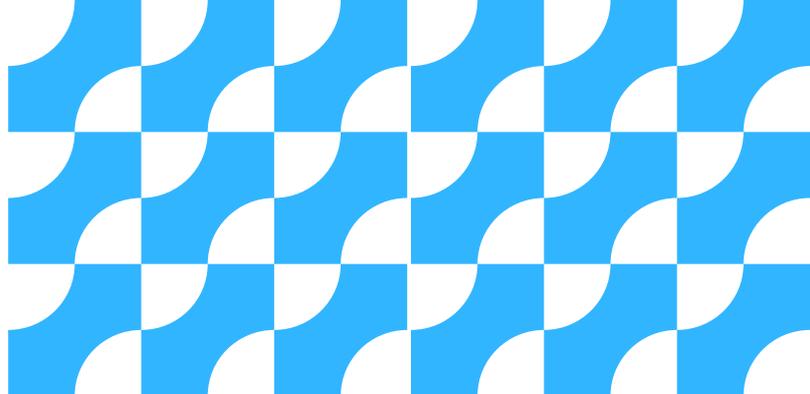
Véritable actif matériel et immatériel de l'entreprise, la mémoire enrichit et irrigue la stratégie globale de l'entreprise. C'est une composante essentielle dans de nombreux domaines : de la gestion aux Ressources Humaines en passant par le financier, la communication, le marketing et l'innovation.

L'engagement du Groupe B2V pour la cause de la mémoire était une évidence en 2013 quand nous avons créé l'Observatoire B2V des Mémoires. En effet, groupe de protection sociale spécialisé dans la retraite, santé, prévoyance, B2V accompagne ses clients entreprises,

salariés et retraités tout au long de leur vie. Notre fonds de dotation a été conçu comme un véritable laboratoire social et sociétal adressant des enjeux tant scientifiques, à destination du monde de la recherche et du grand public, que corporate à destination des entreprises. Chef de file et animateur de cette thématique, nous avons le souhait de l'implanter au sein des entreprises avec les décideurs économiques qui voudront capitaliser sur cette ressource.

Aux côtés de l'institut Choiseul qui a pour ambition de fertiliser les débats sur les grandes problématiques contemporaines, tant sur le champ économique que social, nous avons pu mener à bien une réflexion pionnière en France sur le sujet de la mémoire des entreprises sous des angles diversifiés qui permettent d'en appréhender les multiples facettes.

Nous souhaitons avec tous ceux d'entre vous qui seront interpellés et motivés par la lecture des témoignages qui suivent, partager nos travaux, élargir notre communauté de réflexion et aider ceux qui souhaiteront aller plus loin sur leur patrimoine mémoriel, à construire une démarche scientifique et structurée adaptée à leur entreprise, persuadés comme nous le sommes que : sans passé, il n'y a pas d'avenir...



**Claudia MONTERO**

Présidente  
Eurogroup Consulting

« Sans mémoire, pas d'avenir ». Si la pertinence de cette phrase n'est plus à démontrer dans un contexte historique, on peut s'étonner de l'entendre dans les couloirs d'un cabinet de conseil. Eurogroup Consulting s'est ainsi récemment doté d'une raison d'être résolument tournée vers la préparation du monde de demain : « Eclairer vos défis, façonner et transformer l'avenir ».

Aux côtés de l'Observatoire B2V des Mémoires et de l'Institut Choiseul, nous avons toutefois souhaité porter une conviction forte.

Celle que la mémoire des pratiques et de l'histoire d'une entreprise constitue un véritable actif immatériel à son bilan, nécessaire à sa performance et à sa croissance.

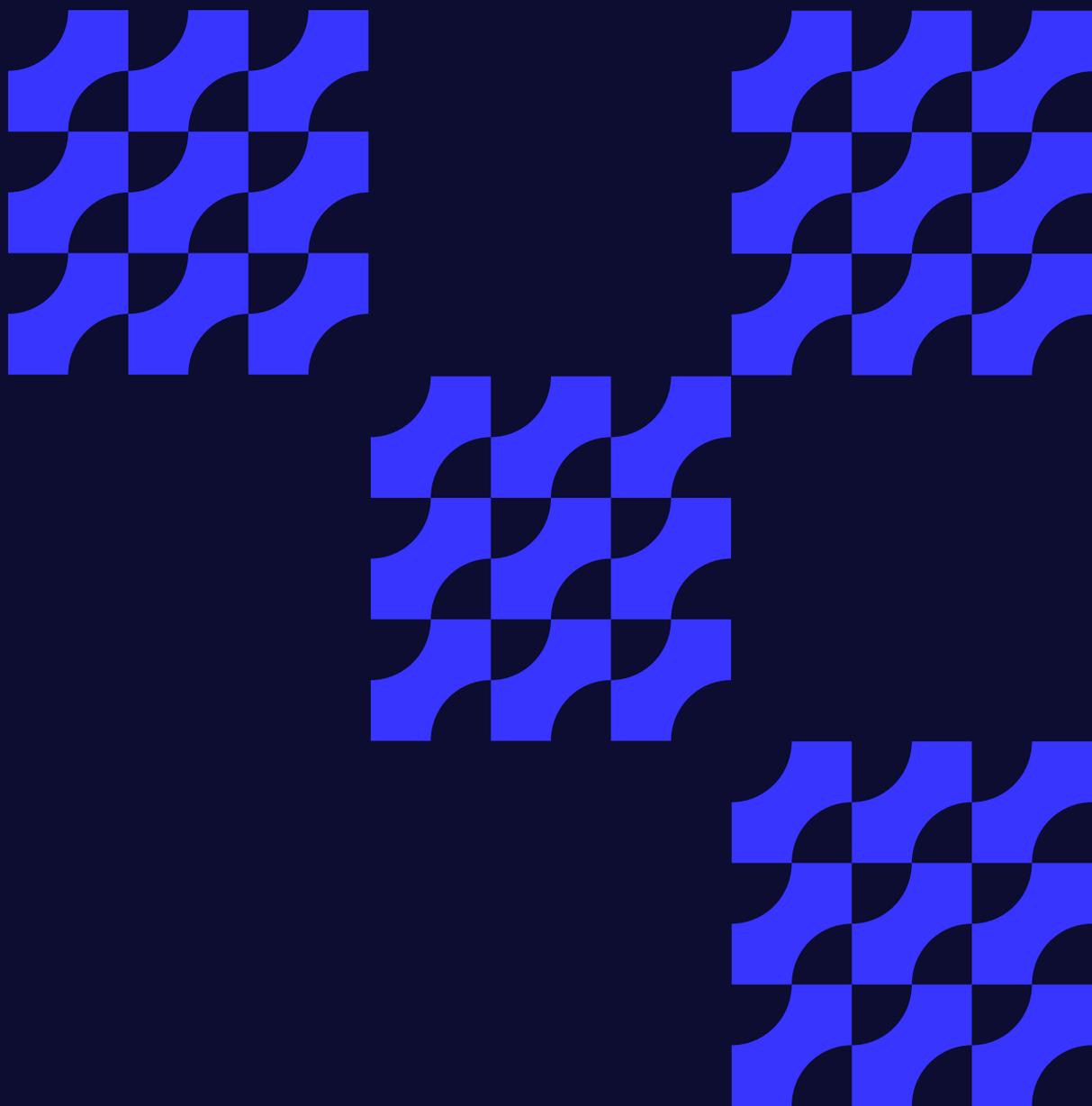
Pour accompagner les transformations de notre époque et de la pensée, répondre aux enjeux d'adaptation et d'innovation de nos clients et repenser les organisations à l'aune de nouveaux défis, nous devons capitaliser sur la mémoire de notre métier, et savoir la faire fructifier.

Sans cette mémoire de notre histoire et de nos pratiques que nous plaçons au centre de notre savoir-faire, il n'est pas d'avenir pour un cabinet de conseil. C'est encore sur notre mémoire que nous capitalisons dans nos missions, puisque notre proposition de valeur repose sur le souvenir vivace des évolutions et des transformations de nos clients, des intuitions et ambitions qui les ont portées et des résultats qu'elles ont pu générer. Sans la capitalisation sur cette mémoire du client, notre mission de conseil ne saurait s'inscrire dans un avenir durable.

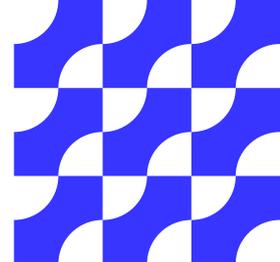
Toute la valeur de notre accompagnement se déploie donc dans deux axes mnésiques : l'évolution de nos pratiques et la transformation de nos clients.

Si la mémoire est créatrice de valeur, alors c'est en la considérant en effet comme un véritable actif immatériel, au sens capitalistique du terme, que nous lui accorderons toute la place qu'elle mérite dans nos organisations.

# Synthèse



# Synthèse



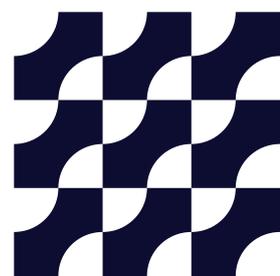
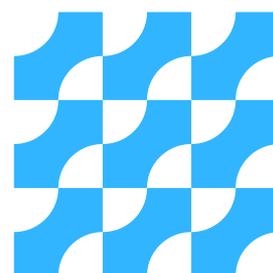
La mémoire des entreprises, au-delà de son rôle historique, est un actif stratégique clé pour la performance, la transformation et l'ancrage des organisations. Malgré une prise de conscience progressive au niveau exécutif des entreprises, il s'agit d'un sujet encore mal compris. En conséquence, bien que les dirigeants reconnaissent l'importance de la mémoire des entreprises, cette dernière n'est souvent pas formalisée d'un point de vue stratégique.

Pour tirer pleinement parti de ce « capital mémoire », il est essentiel de sensibiliser les chefs d'entreprise à cette ressource qui se décline en deux volets, matériel (patrimoine bâti, archives) et immatériel (savoir-faire, récits partagés). Les champs d'application sont nombreux : la mémoire d'entreprise renforce l'attractivité et la fidélisation des talents (notamment en répondant à la quête de sens des nouvelles générations d'actifs). Un bon management de la connaissance est crucial pour préserver savoir-faire et expérience, en particulier lorsque surviennent des départs non anticipés. La mémoire organisationnelle permet aussi de tirer des enseignements des défis passés, tout en représentant un levier de résilience en période de crise ainsi qu'un outil d'anticipation et de prospective.

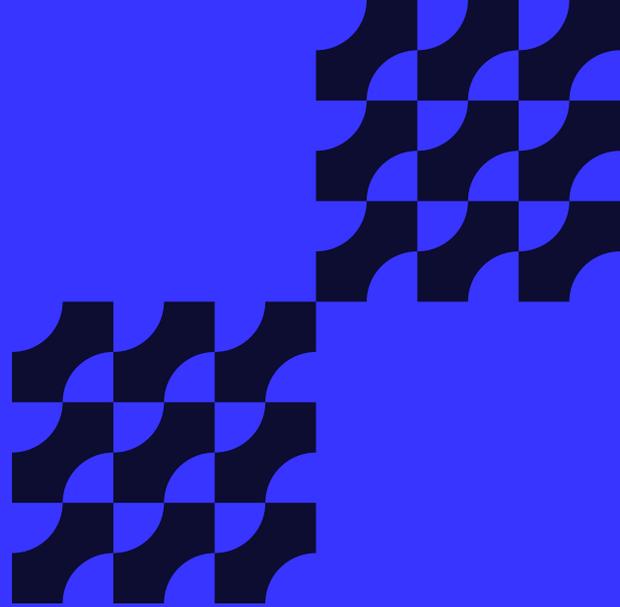
Des entreprises comme Michelin, Pernod-Ricard, Air France et Roquette montrent déjà l'exemple en capitalisant sur leur patrimoine historique pour innover ou renforcer leur identité culturelle. Dans ces grands groupes, la mémoire constitue un trait d'union entre les générations de dirigeants et de collaborateurs. Ceci renforce le lien intergénérationnel, la puissance d'une marque et sa capacité à innover – que ce soit en termes de produits ou de marketing corporate.

Cependant, des freins subsistent. C'est le cas de l'instrumentalisation (souvent inconsciente ou par crainte d'avoir à ouvrir ses données) ou la sous-valorisation de la mémoire par les comités de direction. L'absence de formations dédiées et le manque d'outils spécifiques limitent encore son intégration stratégique. Résultat, malgré son potentiel, la mémoire des entreprises reste sous-exploitée en France ou cantonnée à des enjeux de succession ou de communication pure.

En conclusion, l'intégration stratégique de la mémoire d'entreprise reste balbutiante. Afin d'exploiter pleinement cette ressource, il est crucial d'informer les décideurs et de développer des outils de mesure et de structuration. Cette matière est précieuse en vue de fédérer les collaborateurs et les générations, tout en leur permettant de construire un avenir solide à partir des leçons et des richesses du passé.

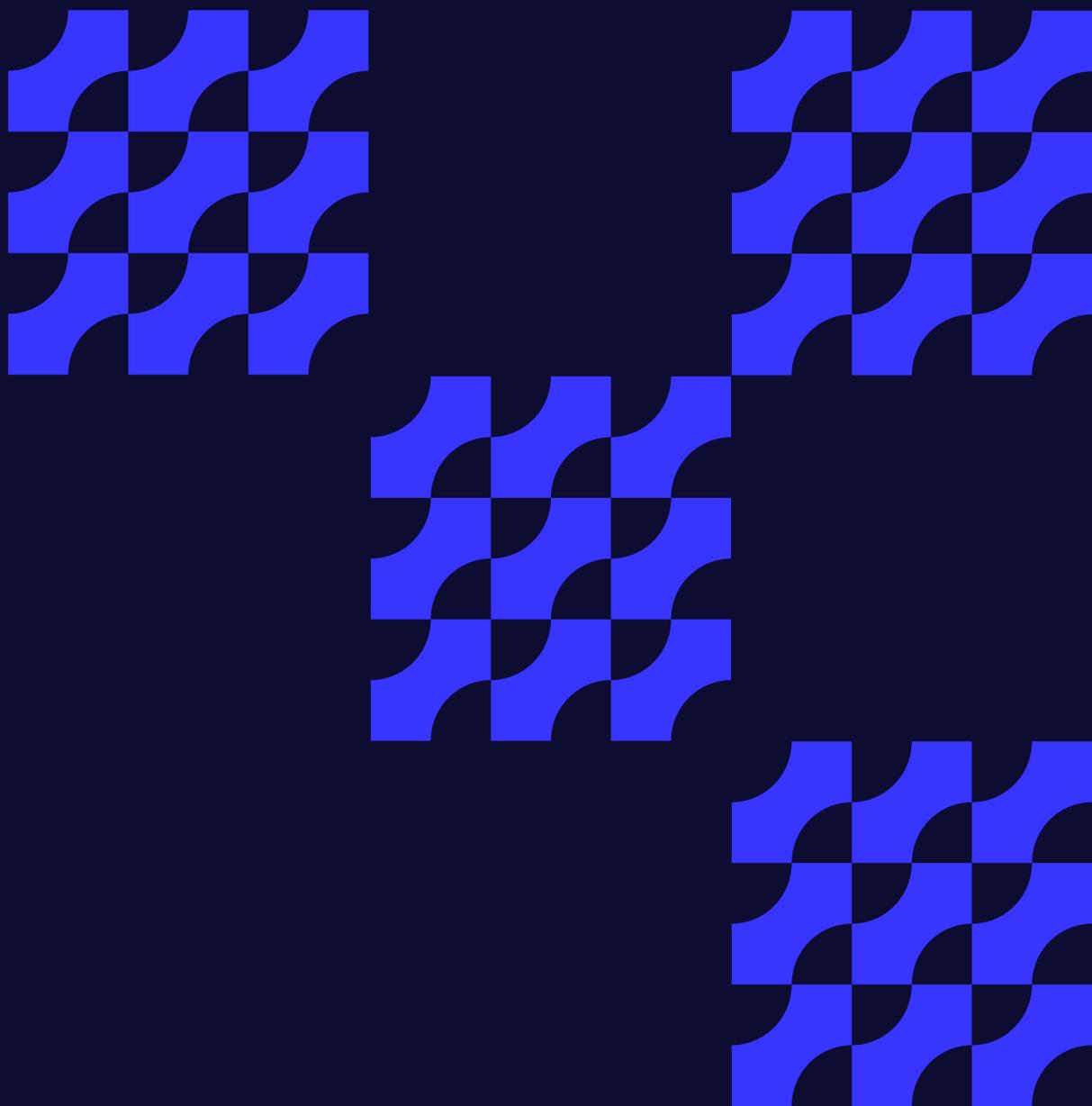


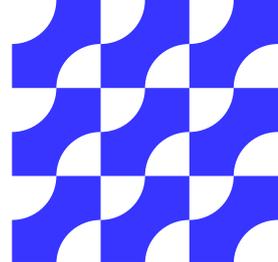
# Sommaire



Introduction .....	9
I. Un concept clé encore mal appréhendé .....	11
II. Des opportunités multiples .....	19
Conclusion .....	25
À propos .....	28

# Introduction





# Introduction

Paul Ricoeur disait qu'il n'existe pas de responsabilité personnelle sans récit. Il n'existe probablement pas non plus, d'entreprise sans mémoire, car cette dernière forge une envie d'agir, un sens et surtout un collectif : la mémoire est ce que nous avons fait ensemble et « nous » autorise donc à l'avenir. La mémoire des entreprises est en cela un point d'ancrage pour les organisations qui leur permet de comprendre leur passé pour mieux préparer l'avenir. Elle constitue un trait d'union entre plusieurs générations à la fois de dirigeants et de salariés. « Fiers de notre passé, responsables de notre avenir », voilà le slogan utilisé par Roquette, entreprise centenaire du Nord de la France, qui traduit cet état d'esprit.

De nature transdisciplinaire, la mémoire des entreprises est « un objet complexe, systémique, dont on sent bien qu'on ne peut pas uniquement l'appréhender par l'angle du sociologue, du psychologue ou de l'expert en management », comme l'explique Sébastien Damart, professeur à l'université Paris-Dauphine.

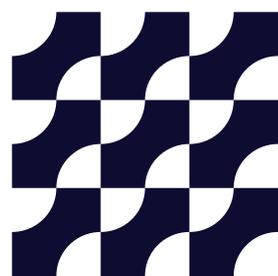
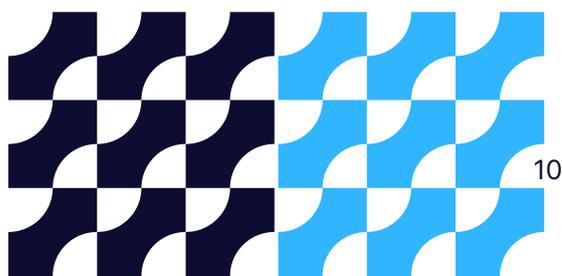
Bien que la Business History soit une discipline scientifique établie aux États-Unis, la mémoire des entreprises demeure sous-exploitée en France. Certes, une conscience patrimoniale se développe après la Seconde Guerre mondiale, notamment sous l'impulsion du Ministère de la Culture et la conservation des archives historiques des entreprises s'affirme dans certains secteurs de l'industrie et des services à partir des années 1980... Néanmoins, mais la dimension « mémoire » est encore insuffisamment abordée sous un angle de performance et de prospective et encore moins intégrée par les comités exécutifs des entreprises. Pourtant, Alain Berger, directeur général et fondateur d'Ardans, qui travaille sur le sujet depuis 1999 le rappelle : « Le management de la connaissance est bien devenu la clé stratégique de la réflexion sur l'apport de la mémoire d'entreprise ».

De façon empirique, on peut définir la mémoire des entreprises comme l'ensemble des actions (individuelles ou collectives) et des actifs mis en place pour pérenniser, transmettre et valoriser les savoirs, savoir-faire comme savoir-être, ou leur histoire globale. Elle recouvre deux grands volets, à la fois matériel (les bâtiments historiques d'une entreprise, par exemple) et immatériel (de la précision d'un geste aux expériences vécues et transmises oralement entre salariés).

À l'ère d'une forme d'individualisation des sociétés, cette mémoire renforce le rôle des entreprises dans l'entretien du lien intergénérationnel et de l'inclusion. Dans un monde en quête de sens, les entreprises sont des points de repère. Elles forment des communautés d'hommes et de femmes rassemblées autour d'une vision partagée et de récits sensibles, d'objectifs communs, animées par une logique, parfois inconsciente, de transmission.

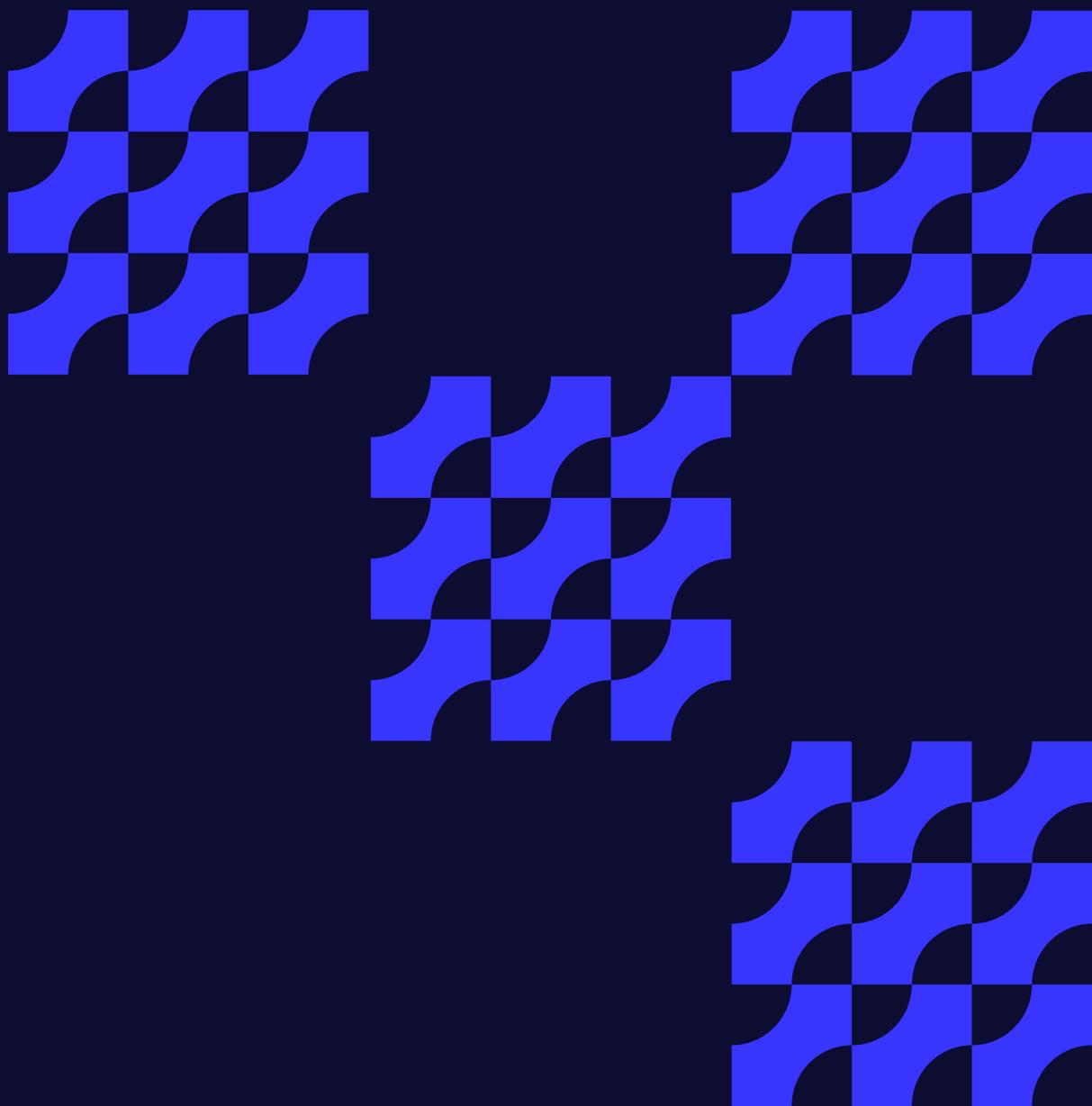
En parallèle, la mémoire des entreprises est d'intérêt stratégique pour leurs dirigeants et leurs actionnaires. Moteur et boussole de performance opérationnelle, elle est une ressource pour gagner en efficacité et en innovation, tout en offrant des pistes de résilience pour affronter les périodes de crise ou préparer l'avenir. Outil de fidélisation, elle permet aussi d'attirer et de valoriser des collaborateurs ou des clients dans une logique marketing. De sorte qu'il est désormais nécessaire de quantifier ce qui fait du « capital mémoire » des entreprises un actif extra-financier à part entière.

Pour toutes ces raisons, il est essentiel de développer et de faire rayonner cette thématique encore émergente. Des initiatives se placent déjà en précurseur du sujet, sous l'impulsion de l'Observatoire B2V des Mémoires notamment. Cette communauté, déjà active et passionnée par la question, souhaite poursuivre son développement en rassemblant autour d'elle d'autres acteurs afin de porter une voix d'avenir sur ce sujet pionnier.



# Partie 1

Un concept clé encore mal  
appréhendé



## A Un vaste champ d'application

Un sondage Ifop, réalisé en avril 2024 avec l'Observatoire B2V des Mémoires, révèle l'étendue du champ d'application potentiel de cette notion de mémoire des entreprises. Elle concerne en effet :

- toutes les tailles d'entreprises (71 % des cadres du privé considèrent que la mémoire des entreprises concerne toutes les entreprises, quels que soient leurs effectifs) ;
- tous les secteurs d'activité (75 % d'entre eux estiment qu'elle concerne toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité) ;
- tous les acteurs de l'entreprise (43 % d'entre eux indiquent qu'elle concerne tous les collaborateurs, quelle que soit leur fonction).

Cette mémoire porte en elle une grande multiplicité d'éléments constitutifs : le sondage Ifop souligne que les cadres du privé l'associent à des notions comme celles de « la transmission des savoirs et l'évolution des métiers à l'intérieur de l'entreprise » (68 %), de « l'histoire et la commémoration » (58 %), de « l'histoire et la création de l'entreprise » (51 %), du « patrimoine matériel (archives, gestion documentaire) » (23 %) ou bien encore de « l'ancrage territorial, économique ou sectoriel » (18 %). Sa mise en valeur prend, le plus souvent, la forme de musées d'entreprises, qu'ils soient physiques ou virtuels, de livres anniversaires ou d'un attachement particulier à une marque comme à un produit.

Ces éléments constitutifs peuvent se rassembler en deux grands blocs.

### Un bloc matériel

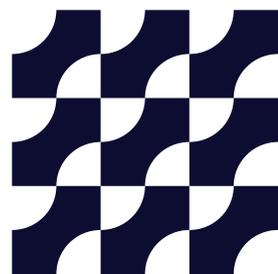
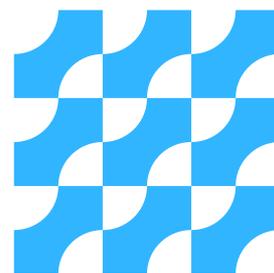
Ce bloc matériel est le plus développé car il renvoie aux nombreuses empreintes « physiques » que laisse une entreprise sur son environnement, au travers notamment du patrimoine bâti ou des archives écrites. Les « traces » d'une entreprise comme la SNCF, par exemple, sont visibles partout sur le territoire au travers des passages à niveau, des rails ou bien encore des anciennes gares. Jérôme Bodin, analyste Media et co-deputy de la Recherche chez Oddo BHF

souligne aussi l'importance de la mémoire des lieux (bureaux, sites, machines) surtout dans un contexte de réindustrialisation et de « résurgence du vintage ».

La Fondation Maison de Salins est, pour sa part, hébergée dans la maison qui a vu naître le Crédit Agricole en 1885 et est devenue un centre de documentation, de recherche et d'archivage numérique du monde coopératif.

*« Le sentiment est toujours incroyable pour les salariés du Crédit Agricole de revenir dans cette petite maison rose : les premières pierres du Crédit Agricole ont été posées dans cette maison du Jura, il y a 140 ans et aujourd'hui le Crédit Agricole est la banque que l'on connaît. Le travail de ces pionniers reste pour les salariés un modèle de partage, de courage et d'ouverture du champ des possibles qui contribue au sentiment d'appartenance en apportant du sens sur le long terme. Au terme de huit ans d'activités dans cette maison, je suis toujours étonnée de la réaction des visiteurs, et surtout des jeunes embauchés. »*

Florence Paillot,  
Responsable de la fondation Maison de Salins



## Un bloc immatériel

Le second bloc, immatériel, porte sur tout ce qui est « impalpable » : le geste d'un ouvrier si essentiel à transmettre pour assurer la pérennité de l'entreprise, la puissance émotionnelle d'une marque ou bien encore les récits partagés oralement d'une génération de collaborateurs à une autre. Dans cette immatérialité, une catégorie de ressources mémorielles sort du lot : celles des savoirs qui se distinguent, également, en deux catégories :

### Le savoir-faire

En premier lieu et de manière plus évidente, il convient d'aborder la question des savoir-faire. Sur ce point, on constate le positionnement précurseur de Michelin qui a mis en place une « bibliothèque des gestes » pour documenter les gestes et les techniques de travail spécifiques des ouvriers dès les années 1920. Cette initiative vise à faciliter la transmission de ce qui représente un levier de performance décisif pour l'entreprise. Roquette a également structuré un projet de capitalisation des connaissances pour assurer la transmission des compétences essentielles des collaborateurs les plus expérimentés.

On peut aussi citer l'initiative de Jérôme Permingeat lors de sa reprise de la marque Le Minor, spécialiste des vêtements en maille depuis 1922 et dont la moyenne d'âge des collaborateurs était, à l'époque, de 58 ans. En 2018, Jérôme Permingeat fait le constat que les savoir-faire critiques (tricotage, remaillage, raccourage...) ne sont plus enseignés en France depuis plusieurs dizaines d'années. Grâce à l'attachement des salariés à leur entreprise, de nombreuses retraitées sont venues plusieurs jours par semaine, former et transmettre, aux nouveaux collaborateurs les gestes qui permettent à Le Minor de réaliser des vêtements de très grande qualité, parfaitement exécutés et qui traversent les années. La sauvegarde de ces savoir-faire techniques et traditionnels ont permis à Le Minor d'être, aujourd'hui, labellisé « Entreprise du Patrimoine Vivant ». Ce label permet à la marque d'authentifier sa mémoire.

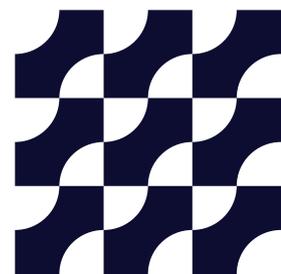
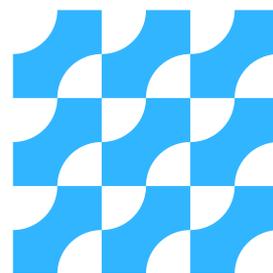
Cette notion de sauvegarde se retrouve aussi chez Michelin où Marie-Claire Demain-Frackowiak, en charge des collectes et de la valorisation historique au sein du département patrimoine du Groupe, souligne

la volonté de transmission par des employés soucieux « de témoigner et de réanimer quelque chose qui n'existe plus ou est en voie de disparition », compte tenu de l'évolution de l'entreprise.

Une autre problématique porte sur transmission du savoir-faire décisionnel des dirigeants. Ce point est abordé par Jérôme Bodin, de Oddo BHF, pour qui la mémoire « orale » des anciennes générations de collaborateurs de haut niveau n'est pas suffisamment prise en compte. Selon lui, une collecte et un archivage de la parole et de la mémoire du top management, notamment sur l'historique de décisions stratégiques qui impactent encore une entreprise, représenteraient une source d'insight essentielle pour les directions générales.

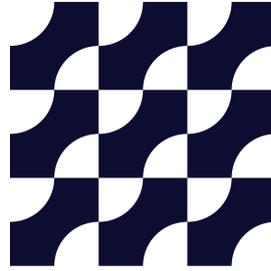
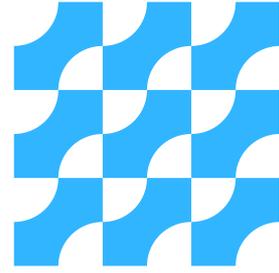
*« La mémoire des entreprises n'est pas uniquement liée à des enjeux de ressources humaines mais se révèle être un vrai sujet stratégique pour les entreprises. La mémoire des entreprises est en grande partie implicite, elle est liée au vécu et donc difficilement modélisable, peu accessible et pourtant indispensable en termes de management d'entreprise. »*

Marie-Ève Delecluse,  
Co-fondatrice d'Implicit



## Le savoir-être

À côté des compétences techniques se trouve le champ des savoir-être. Un point sur lequel Air France se positionne comme leader au travers de son programme de « relation attentionnée », considérée en interne comme un atout stratégique depuis la création de la compagnie en 1933. Ce programme vise à valoriser l'interaction sincère et spontanée avec les passagers, laissant une marge de liberté au personnel en vue d'offrir une expérience unique et donc, mémorable. Les petites attentions, comme le champagne pour tous sur ses vols longs courriers sont ainsi devenues le symbole du savoir-être d'Air France et de l'émotion que la compagnie souhaite procurer à ses clients depuis près d'un siècle.



## B Une lente prise de conscience des enjeux

Le sondage Ifop d'avril 2024 met en exergue le fait que la mémoire des entreprises est un sujet connu, au moins dans les grandes lignes, par 61 % des cadres du privé. En revanche, seule une minorité (38 %) identifie avec précision ce dont il s'agit. Cette notoriété est variable selon le statut assumé dans l'entreprise (84% des cadres dirigeants ont déjà entendu parler de la mémoire des entreprises contre 45 % pour les cadres sans fonction d'encadrement) et selon l'ancienneté (71% des cadres ayant entre 11 et 15 ans d'ancienneté ont déjà entendu parler de la mémoire des entreprises contre 45 % pour ceux présents dans l'organisation depuis moins de deux ans).

### Une professionnalisation du sujet relativement récente

Force est de constater qu'il n'y avait, jusque récemment, pas d'offre de formation continue dédiée à la question, hormis des modules universitaires consacrés sporadiquement à la gestion des connaissances (et les normes ISO y afférentes<sup>1</sup>). La création du premier Certificat de formation continue « Mémoire de l'entreprise » par l'université Paris-Dauphine, à l'initiative de l'Observatoire B2V des Mémoires, constitue une première étape décisive pour combler ce manque. Concernant la formation initiale, plusieurs masters à l'université PSL, à l'université Paris-Saclay ou à l'UPEC intègrent le patrimoine des entreprises avec des thématiques de type « histoire » et/ou « conservation ».

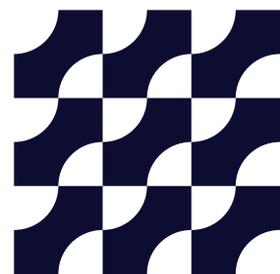
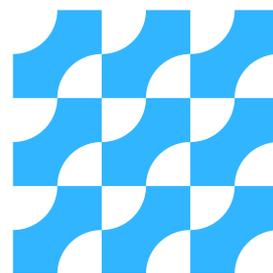
« En parallèle, un certain nombre d'entreprises se sont dotées d'équipes de professionnels de la conservation du patrimoine » explique Marie Laperdrix, responsable archives et histoire de BNP Paribas. L'historiographie des années 1980 a vu l'émergence de collectes de témoignages oraux par des universitaires qui venaient en appui des associations historiques. C'est le cas chez BNP Paribas ou encore dans les ministères qui, pour certains, ont interrogé de nombreux acteurs industriels au titre de leur mission. De même, le département patrimoine de Michelin existe depuis 2009, conjointement au lancement du musée de l'entreprise (« L'Aventure Michelin »).

### Des dirigeants encore réticents

Malgré cela subsiste une forme de paradoxe : si les dirigeants se sentent spontanément concernés par cet enjeu de mémoire des entreprises, ceux-ci ne la nomment pas nécessairement par son nom. Ainsi Roquette n'a pas de stratégie « mémoire » formalisée en interne. Pour autant, l'entreprise cultive un « sens de la transmission » et travaille sur ses « valeurs », ses « légendes » et son « identité » comme piliers de son héritage.

Jérôme Bodin du bureau d'études Oddo BHF confirme que les sujets de mémoire des entreprises sont encore trop peu explorés alors qu'ils constituent un actif de compétitivité essentiel. L'histoire des entreprises n'est pas valorisée, que ce soit en France ou en Europe, par les marchés dont l'attention est uniquement portée sur leur avenir. Il souligne également que les dirigeants eux-mêmes peuvent délaisser à dessein la mémoire de leurs prédécesseurs, dans une volonté stratégique de repartir de zéro ou pour imprimer leur propre marque de fabrique. Pourtant, le poids du passé (culture d'entreprise voire géolocalisation, présence physique et locale) influence considérablement la prise de décision.

Selon Jérôme Bodin, il est nécessaire d'ouvrir le travail sur la mémoire des entreprises à des intervenants extérieurs (universitaires, journalistes, etc.). Il constate, par son expérience professionnelle, que cette documentation (travaux universitaires et essais littéraires) existait dans les années 1980, 1990 et début des années 2000 mais s'est raréfiée, avec un point de rupture vers 2005.

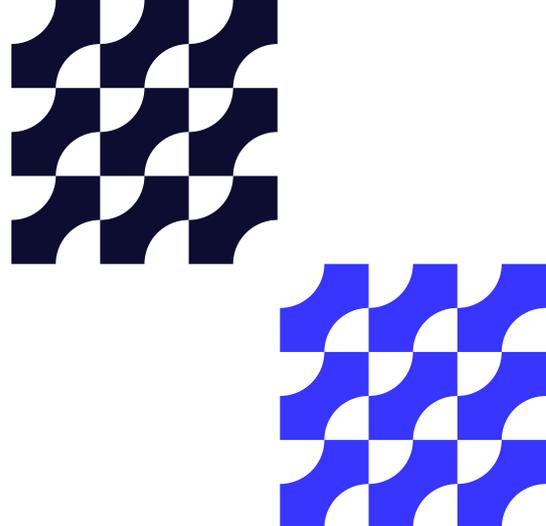


1. Pour en citer quelques-unes : la norme ISO 30401:2018 qui fournit un cadre pour la mise en place de systèmes de gestion des connaissances dans les organisations. La norme ISO 9001:2015 centrée sur la question et les exigences relatives à la gestion de connaissances organisationnelles. Ou encore la norme ISO 15489-1:2016 qui structure la gestion des informations et des documents.

En cause, des entreprises qui aspirent à contrôler totalement leur image dans un contexte de politisation exacerbée de l'économie, d'accroissement des risques réputationnels et du ressentiment d'un parti pris souvent défavorable ou « anti-patron » des enquêtes journalistiques. Une « mise sous scellé » des informations des entreprises qui vient sûrement nourrir la sensation de crise lorsqu'une fuite a lieu.

Autre tentation : celle de transformer l'histoire de l'entreprise et sa mémoire en outil de communication et d'en réserver l'analyse à des équipes internes qui ne bénéficient pas toujours d'un recul suffisant. Il faut, selon lui, « desserrer » la communication, faire confiance aux journalistes et partager des informations avec les universitaires, voire avec le grand public. Cette première étape, celle d'une plus grande transparence des entreprises sur leurs données, est nécessaire à la mise en place de la plus importante des contreparties : l'établissement d'une recherche extérieure « neutre » et qualitative, sans biais polémique.

Jérôme Bodin déplore ces réticences qui estime que nous en sommes encore au « niveau 0 » de la conservation des archives alors qu'il s'agit d'un vivier d'informations stratégiques.



*« La mémoire est sécurisante dans un monde non sûr. »*

Jérôme Bodin,  
Oddo BHF



## C

# Un lien intergénérationnel bénéfique à toute la société

Les entreprises sont créatrices de lien : entre les personnes, entre les territoires et entre les générations. Cet apport est bénéfique à toute la société.

## La nature familiale des entreprises

Ce lien intergénérationnel prend souvent la forme, dans l'histoire des entreprises, du mythe des dirigeants fondateurs. C'est le cas des frères André et Édouard Michelin à Clermont-Ferrand, ou bien encore de Marcel Dassault à Saint-Cloud.

Chez Roquette, la famille fondatrice est toujours présente au Conseil d'Administration, et joue un rôle actif dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise en tant qu'unique actionnaire. Un atout ressenti en interne et qui permet de renforcer la culture autour d'une « famille Roquette ». Une famille globale sans paternalisme. C'est-à-dire une famille composée des fondateurs et de leurs héritiers, mais aussi des collaborateurs de l'entreprise et des acteurs économiques et institutionnels historiques de son territoire d'implantation. Enfin, cette nature familiale de l'entreprise favorise les synergies et la culture de bienveillance au sein de l'entreprise.

Une approche partagée, en février 2023<sup>2</sup>, par Malek Dahmani de la société de gestion de fortune suisse, Bruellan, qui pointe cette capacité à inscrire les décisions stratégiques dans un temps long comme une force. Il perçoit dans la stabilité des groupes familiaux une « supériorité économique » : « Les spécialistes du management l'associent à un concept clé: la richesse socio-émotionnelle, définie comme l'accumulation des éléments non-financiers générés par l'entreprise, tels que le statut, l'influence ou l'identité. » explique-t-il. « Ce patrimoine unique constitue une motivation supplémentaire pour une famille de vouloir transmettre son entreprise à la génération suivante ».

## La mémoire comme objet partagé

En marge du lien entretenu avec les fondateurs, la mémoire des entreprises est un objet partagé et vécu par toutes les composantes d'une organisation. En ce

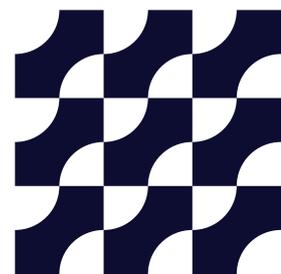
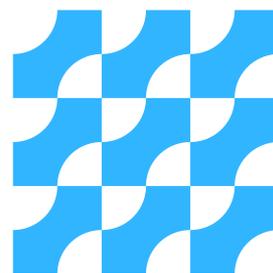
sens, on note que deux millions de collaborateurs sont passés par Michelin depuis la création de l'entreprise en 1889. On trouve ainsi des familles où de nombreux membres se sont côtoyés, en même temps, au sein du groupe.

Cette mémoire des entreprises en tant qu'objet partagé peut également prendre la forme... d'un objet au sens premier du terme. Chez Air France, par exemple, on cherche à cultiver avec soin le sentiment de fierté partagée et Catherine Villar, directrice de la stratégie des marques du groupe Air France-KLM, souligne que cette fierté est incarnée par l'hippocampe (surnommé affectueusement « la crevette ») qui est distribué sous forme de pin's à l'ensemble des salariés, quel que soit leur poste. Ce logo qui date de la création d'Air France est « le symbole de l'unité de l'entreprise ». En effet, 98% des collaborateurs affirment être fiers de travailler pour Air France selon des questionnaires internes : « la fierté est la première émotion qui s'exprime », explique Catherine Villar.

Roquette aussi attache une importance particulière à la célébration de son histoire qui prend diverses formes : la plantation symbolique de ginkgos lors de son 90e anniversaire, l'exposition de photos en noir et blanc de ses plus anciens collaborateurs (parfois plus de 40 ans d'ancienneté) ou encore la publication de plusieurs livres commémoratifs retraçant son histoire et ses valeurs. Le choix des symboles n'est pas dû au hasard. Les arbres célèbrent la pérennité de l'entreprise, la photo immortalise le passage des collaborateurs et le livre incarne le récit physique de l'entreprise à parcourir pour l'intégration.

Incontestablement, le recueil des récits de vie et la mémoire des grands coups, des réussites et des échecs sont essentiels pour construire une identité culturelle forte et qualifier la raison d'être d'une organisation.

2. La mémoire, l'autre avantage compétitif des entreprises familiales, Allnews.ch, 3 février 2023.



# Des collaborateurs soucieux de contribuer à la mémoire des entreprises

Les moyens auxquels recourent les entreprises pour susciter ce sentiment de fierté sont pluriels. Le sondage Ifop d'avril 2024 souligne que la grande majorité des sondés ont déjà effectué une action contribuant à la mémoire de leur entreprise, par des biais divers :

**88%**

ont déjà transmis à des collègues des techniques de travail / process spécifiques.

**72%**

ont déjà participé à la célébration d'un anniversaire d'entreprise.

**66%**

ont déjà participé à des collectes ou des transmissions orales des savoirs et des savoir-faire.

**65%**

ont déjà participé à des collectes ou des transmissions écrites des savoirs et des savoir-faire.

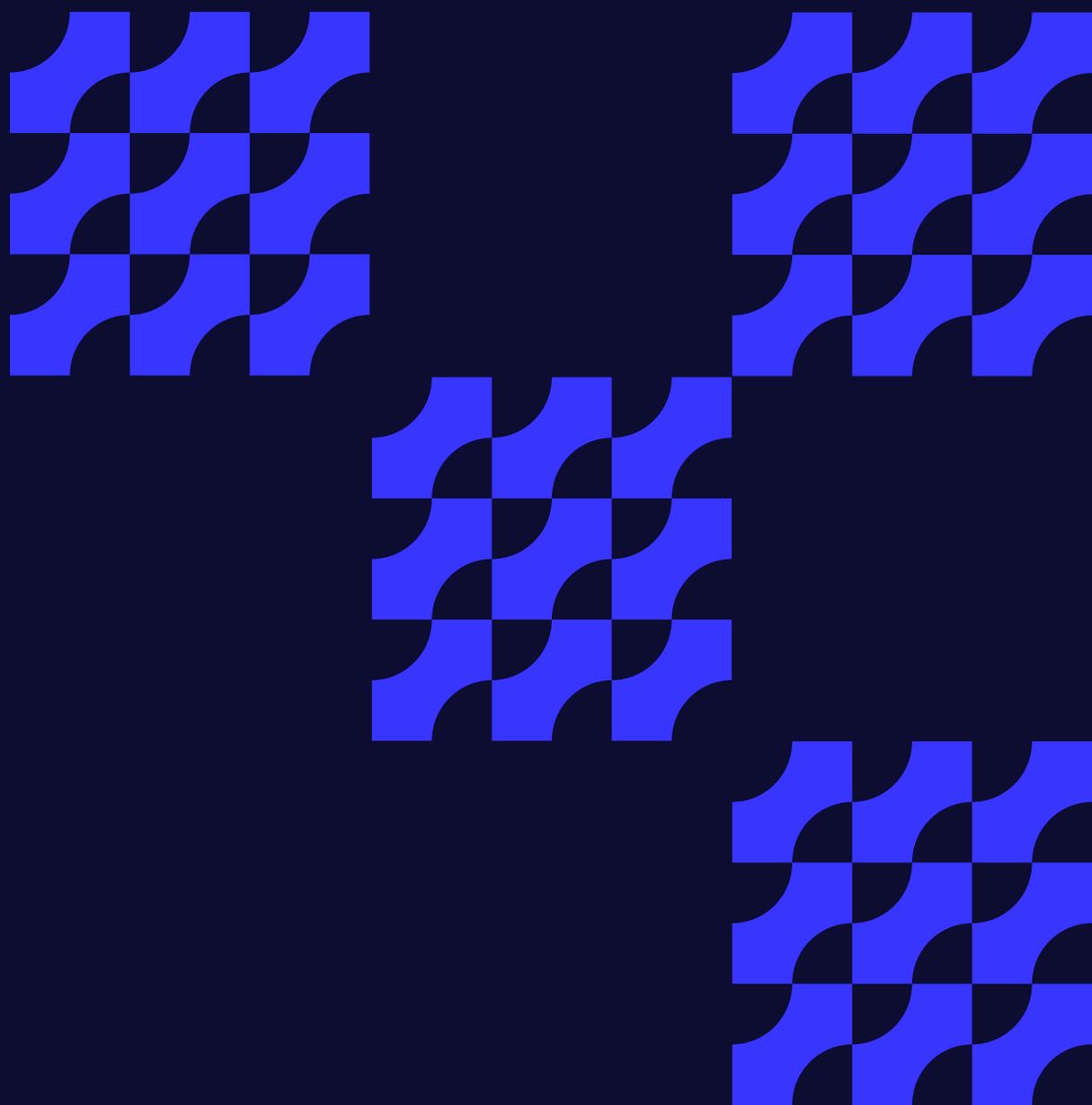
**62%**

ont déjà contribué à archiver des documents ou à mettre à jour les archives.

Qu'en conclure ? Que les actions de cette nature sont souhaitées et attendues par les collaborateurs. En effet, 89 % des sondés aimeraient participer à une action qui contribue à la mémoire de leur entreprise si on le leur proposait.

# Partie 2

Des opportunités multiples pour  
les entreprises, les individus et les  
territoires



## A Un levier de fidélisation et d'attractivité

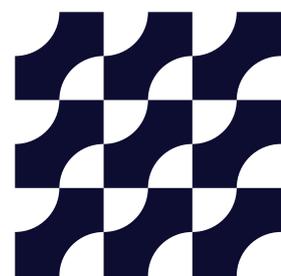
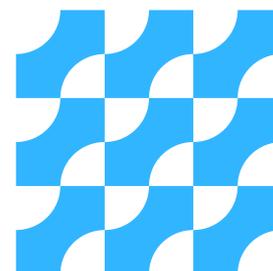
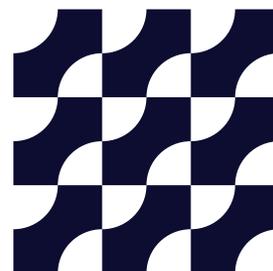
Fédératrice, parfois familiale, la mémoire est source de confiance, voire d'une forme de complicité entre les collaborateurs et leur organisation. Elle renforce en ce sens la marque employeur et la capacité d'une entreprise à retenir ses salariés. Chez l'industriel Legrand, cette mémoire est un levier d'attraction des talents notamment grâce à son implantation historique à Limoges mais aussi grâce à sa réputation d'entreprise mondiale et innovante. Bénédicte Bahier, directrice des ressources humaines du groupe, donne l'exemple d'une jeune RH originaire de Limoges qui, après ses études, a réalisé « son rêve d'intégrer Legrand ».

Cette attractivité se double d'un autre défi, celui de la rétention. Celle-ci est essentielle à l'heure où les nouvelles générations sont plus mobiles que leurs aînés. En effet, les actifs de la génération Z changent d'emploi tous les trois ans et demi en moyenne contre neuf ans pour les collaborateurs plus seniors, selon des données partagées par LinkedIn. En particulier, ils sont prêts à changer d'entreprise pour une autre dès lors qu'elle correspond davantage à leurs valeurs. La mémoire des entreprises qui peut venir confirmer une ligne de conduite ou une stratégie de valeurs ancrée dans le temps, devient ainsi un facteur clé de rétention, au cœur de la bataille des talents qui est à l'œuvre.

Enfin, la mémoire des entreprises donne la possibilité d'une forme de reconnaissance à l'égard des collaborateurs les plus expérimentés, qui en sont les premiers garants. Elle permet d'aller à contre-courant d'une forme « d'âgisme » – cette discrimination au travail dont peuvent souffrir les collaborateurs seniors. La mémoire des entreprises, si elle est traitée comme un véritable sujet en interne, participe ainsi au « bien vieillir » des collaborateurs en reconnaissant leur rôle pivot dans la transmission des savoirs (« hard » et « soft skills ») auprès des plus jeunes et en valorisant la marque de leur passage au sein de la structure.

Virginie Courtin, directrice générale de Clarins, en atteste : « La mémoire d'entreprise permet aux collaborateurs qui sont aujourd'hui beaucoup plus attentifs à « l'être » qu'à « l'avoir » de s'approprier une partie de l'entreprise – elle renforce le sentiment d'appartenance et donc l'implication ». « Chez Clarins, les collaborateurs savent que nos valeurs ne sont pas

un outil marketing ou de recrutement mais qu'elles sont authentiques – c'est ce qui rend leur engagement encore plus fort » explique-t-elle en confirmant que les collaborateurs de la jeune génération sont particulièrement en quête de sens et d'authenticité. Ce qui se traduit, de façon concrète, dans les chiffres des enquêtes de satisfaction interne. Forte d'un taux de participation de 92 %, l'édition 2023 affiche un taux d'engagement de 86 % chez les collaborateurs. 92 % d'entre eux se disent fiers de travailler pour Clarins et 96 % soutiennent les valeurs de l'entreprise.



## B Un levier de performance opérationnelle

### Vecteur d'innovation pour la marque et les produits

La connaissance de l'histoire des entreprises peut servir de support à la conception d'innovations. Plusieurs exemples peuvent être donnés en ce sens. Le premier vient d'Air France qui a puisé dans l'histoire de la compagnie des éléments de design pour inspirer ses nouvelles cabines. Le parquet à la française a ainsi été réinterprété dans les moquettes de la flotte A220 et A350. Cela démontre la capacité de l'entreprise à se réinventer tout en restant attachée à son histoire.

Le deuxième est à trouver du côté de Pernod-Ricard. Mathieu Deslandes, son directeur de l'innovation, affirme que « le processus d'innovation prend toujours pour point de départ le fond mémoriel de chaque marque ». Selon lui, l'histoire, c'est l'ADN d'une marque et on ne peut pas dissocier Ricard de son fondateur, Paul Ricard, et de ses valeurs populaires. Même chose pour Absolut et son héritage créatif et progressiste qui propose une démocratisation des cocktails avec des offres Ready To Serve (Expresso Martini et Cosmo) ou des séries limitées avec des artistes iconiques (Andy Warhol...). On ne peut pas, non plus, ignorer que Royal Salute est un whisky qui a été créé pour célébrer le couronnement de la reine Elisabeth en 1953. Aujourd'hui, pour Royal Salute, il ne s'agit pas de renier la royauté mais bien de réinventer et de la redéfinir avec, par exemple, une plateforme plus moderne qui célèbre le lifestyle du polo (le roi des sports, le sport des rois) avec des bouteilles et whiskies plus audacieux. En ce sens, la marque a aussi lancé une série limitée pour le couronnement de Charles III en 2023 en miroir de l'acte fondateur de la création de la marque. « Innover chez Pernod-Ricard, c'est réinterroger le patrimoine mémoriel en se demandant ce que l'on garde et ce que l'on ajoute, pour ainsi créer un nouveau produit qui s'inscrit dans la mémoire collective des consommateurs tout en proposant quelque chose de nouveau », précise encore Mathieu Deslandes.

Enfin, il convient de souligner l'expérience de Butagaz pour qui « la clé de l'innovation » passe, en plus des efforts de décarbonation de ses activités historiques, par l'acquisition d'autres entreprises et de leur

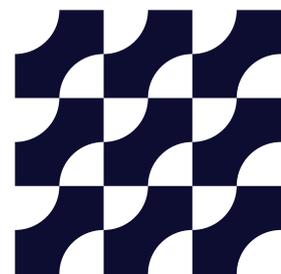
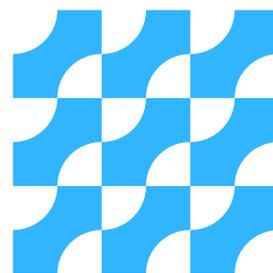
patrimoine (valeurs, histoires, productions, savoir-faire, etc). En acquérant des intrinsèquement engagée dans la transition énergétique, le groupe Butagaz renforce sa stratégie et son action dans ce domaine.

Autre initiative à mentionner, l'ancien musée de Roquette a été transformé en « Innovation Center » à destination des collaborateurs et du public extérieur.

### Vecteur d'inspiration marketing

La mémoire est, par ailleurs, un puissant levier marketing. La bonne valorisation de la mémoire des entreprises vis-à-vis du grand public peut servir à la captation de nouveaux clients. Il est possible de citer en ce sens l'exemple de la brasserie Motte-Cordonnier : en 2018, les enfants et petits-enfants de Bertrand Motte décident de relancer les activités de la brasserie à Armentières dans le strict respect de l'histoire familiale. Une bière prend le nom de « Émile », un ancien salarié de la brasserie embauché en 1904 et qui y a travaillé pendant 50 ans. L'hommage à l'engagement des collaborateurs devient ici un argument marketing et commercial. Les premiers clients de la brasserie sont tout trouvés : tous les anciens salariés de la brasserie, émus de voir les activités reprendre.

Dans une logique similaire, BNP Paribas a réutilisé, dans une publicité célébrant les 50 ans de son partenariat avec la Fédération française de tennis, les images d'un demi-siècle de matchs à Roland Garros. Le logo anniversaire des 50 ans s'est lui-même inspiré du logo de la BNP en 1973.



## Vecteur de performances stratégiques

Dans un monde en constante mutation, la mémoire des entreprises est un gouvernail de choix pour traverser les périodes de crise. La mémoire des organisations, des structures et de leur évolution dans le temps permet de gérer plus facilement l'anxiété et les peurs face aux épreuves, en se remémorant les obstacles déjà surmontés. En 2009, Toyota est contraint de rappeler 16 millions de véhicules.

Optant d'abord pour le silence et le rejet de toute responsabilité, le constructeur change de stratégie et mise sur la transparence et l'expertise de ses équipes. Il en retient un slogan publicitaire : « une bonne entreprise répare ses erreurs, une grande entreprise en tire les leçons ».

Philippe de Chanville, CEO et fondateur du commerce en ligne Mano Mano explique, sans détour, que la mémoire de sa jeune entreprise (douze ans d'existence) est un « vecteur de performance » car ce qui a permis son décollage assurera sa pérennité. Selon lui, le début de l'histoire de Mano Mano est caractérisé par une dimension humaine et chaleureuse (crédos des fondateurs), une hiérarchie peu normée et un style informel. Autant de points qui garantiront le potentiel d'innovation et de disruption de l'entreprise dans 15 et 20 ans.

Ce constat est partagé par Jérôme Bodin. Il souligne que plus un analyste en saura sur l'historique d'une entreprise et de ses dirigeants, mieux il pourra « prédire » son avenir. Il prend pour exemple des entreprises partant, pour la seconde fois, à la conquête de marchés et qui reproduisent les erreurs du passé. Il compare les entreprises à des « corps biologiques ». Comme le médecin, l'entreprise doit connaître les antécédents pour pouvoir porter un diagnostic. Malek Dahmani corrobore ces propos, en citant des échanges avec un directeur financier de LVMH qui justifiait des stratégies d'acquisition par le souvenir d'erreurs commises il y a 25 ans.

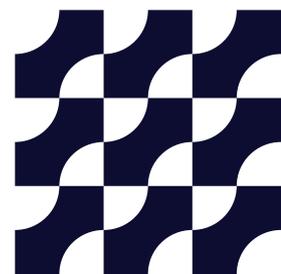
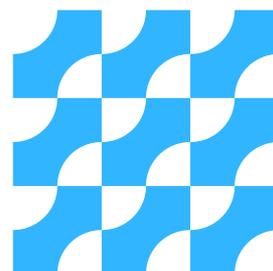
D'où l'importance de disposer des ressources ainsi que des bons outils en matière de gestion de connaissance (knowledge management). C'est un enjeu de pérennité technique, économique et financière pour les entreprises, qui permet par exemple d'éviter la fuite de savoir-faire et de l'expérience accumulée du passé en

cas de départs non anticipés. En conclusion, la mémoire des entreprises représente un enjeu dynamique autant qu'un outil d'anticipation et de prospective qui doit être intégré à tous les niveaux de l'entreprise (stratégiques, business, direction) sous un angle d'anticipation pour protéger l'entreprise des risques externes (accidents industriels, départs à la retraite, etc).

« Comme tout organisme vivant, l'entreprise se dote naturellement d'une mémoire. Elle construit des documents, des procédures, des archives tant pour son existence administrative que pour ses activités métiers. Pour pérenniser et traiter cette mémoire, des systèmes de management de l'information et de la connaissance doivent être mis en place, notamment pour des fonctions de soutien ou de production.

Mais si l'enjeu de l'efficacité collective est basé sur ce support technologique informatique, la pertinence reste toujours dans la tête des humains qui font montre de discernement et surtout d'expertise. »

Alain Berger,  
Directeur général et fondateur d'Ardans



## C Un marqueur fort pour les territoires

Il existe un lien très fort entre les territoires et les entreprises qui s'y trouvent. Ces dernières contribuent à les façonner intimement, jusqu'à leur donner leur nom : c'est le cas du quartier des Pistes à Clermont-Ferrand, qui accueillait par le passé les pistes d'essais Michelin et où les anciens ateliers sont d'ailleurs en cours de réhabilitation. Marie-Claire Demain-Frackowiak, chargée de collections historiques au département patrimoine de l'entreprise, est formelle : « A Clermont, tout le monde connaît quelqu'un qui travaille chez Michelin ». Réciproquement, certains territoires donnent leur nom à leurs entreprises emblématiques, à l'instar du groupe Fives baptisé du nom d'un faubourg lillois.

Ce sentiment d'appartenance commune est partagé par les habitants mêmes de ces territoires. Le travail autour de la mémoire est un outil d'animation territoriale à part entière, qui peut être ouvert au grand public. La Fabrique des Anis de Flavigny est ainsi l'entreprise la plus visitée de Bourgogne-Franche-Comté en 2022, avec 107 000 visites du site sur l'année. L'entreprise estime que c'est son meilleur levier de communication : « on va pouvoir parler, être transparents, être proches de nos consommateurs et tisser des liens », indique Vanessa Labaume, chargée de la promotion touristique aux Anis de Flavigny, dans un article de France Bleu.

Enfin, Géry Nolan, directeur du service archives documentation du Groupe SNCF, explique que l'entreprise est souvent sollicitée par des collectivités pour mettre en avant les bienfaits – passés ou présents – de ses activités sur leur territoire. Par exemple, le service des archives de la SNCF s'est associé avec la ville de Blois pour l'organisation des « Rendez-vous de l'Histoire » afin de présenter « à travers son exposition de plein air, l'histoire de la gare et son rôle majeur dans le paysage urbain blaisois ».

La mémoire des entreprises recouvre enfin un enjeu de souveraineté territoriale, au travers de la conservation de savoir-faire, notamment industriels – le tout dans un contexte de réindustrialisation du pays. Le secteur de la mécanique de précision, iconique de la Bourgogne-Franche-Comté, en est une illustration. Le savoir-faire horloger de la région peut servir de pont vers de nouveaux marchés, comme les objets connectés ou l'intelligence artificielle : le passé économique d'un territoire peut être investi pour construire son avenir.



## D Le poids de l'héritage, un frein ?

Malgré tout, la mémoire d'une entreprise peut parfois s'accompagner d'une dimension plus critique. Butagaz a abordé la nécessité de se dégager de l'image de la « petite bouteille bleue » afin de pérenniser et donner de la visibilité aux nouvelles orientations du Groupe – à l'image du lancement de la nouvelle marque Wewise qui développe une activité autour du photovoltaïque pour les professionnels. Pour eux, il convient de veiller à ce que l'activité historique ne masque pas les nouvelles priorités « vertes » du Groupe et ne devienne par un frein mais reste une inspiration, une référence de qualité et pérennité pour les nouvelles activités.

De même, le président d'Endemol France Jean-Louis Blot considère que célébrer les héros d'hier peut empêcher l'ancrage des héros d'aujourd'hui et l'émergence des héros de demain. Pour Jean-Louis Blot, il est parfois nécessaire de « faire les choses différemment » et repenser un positionnement stratégique tout en puisant dans le patrimoine mémoriel de l'entreprise. Ainsi Endemol a décidé de mettre ses formats d'enfermement au service de nouvelles valeurs que l'entreprise défend et promeut telles que l'authenticité et la proximité. Un exemple : la Star Academy, nouvelle mouture, a inscrit son format dans la continuité de son héritage des années 2000 mais propose un contenu radicalement différent qui se concentre sur l'effort, l'apprentissage et le développement continu de participants, moins archétypaux et plus en phase avec leur époque. Fait marquant, Le Monde dans son édition du 20 novembre 2022 titrait à ce sujet : « Star Academy, pourquoi l'émission fait un retour triomphal ? »

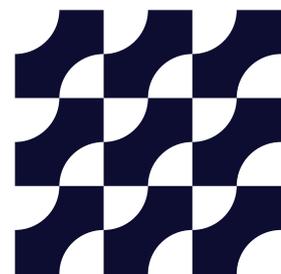
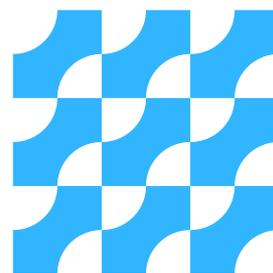
Le poids de l'héritage peut également être lié à l'existence de tabous sur les périodes troubles de l'histoire de l'entreprise. Pauline Le Clere, présidente de Perles d'Histoire, recommande d'avoir le courage ou tout simplement le pragmatisme de regarder son histoire en face. Pour cela, il faut faire travailler des archivistes et des historiens sur des sujets potentiellement sensibles et comportant des risques juridiques, politiques, sociaux et/ou environnementaux. L'enjeu est de les comprendre dans leurs nuances et leur contexte pour agir ensuite en conséquence (prise de parole, transformation des pratiques, reconnaissance de ses responsabilités, etc).

La transparence sur ces sujets sensibles peut être un atout et permettre de « prendre la mesure de ce qui a été vécu et du blocage que cela pourrait créer ». En ce sens, François Lambert, directeur général de l'École nationale supérieure maritime (ENSM) rappelle également que « la mémoire n'est la propriété de personne et ne peut être instrumentalisée ou revisitée ».

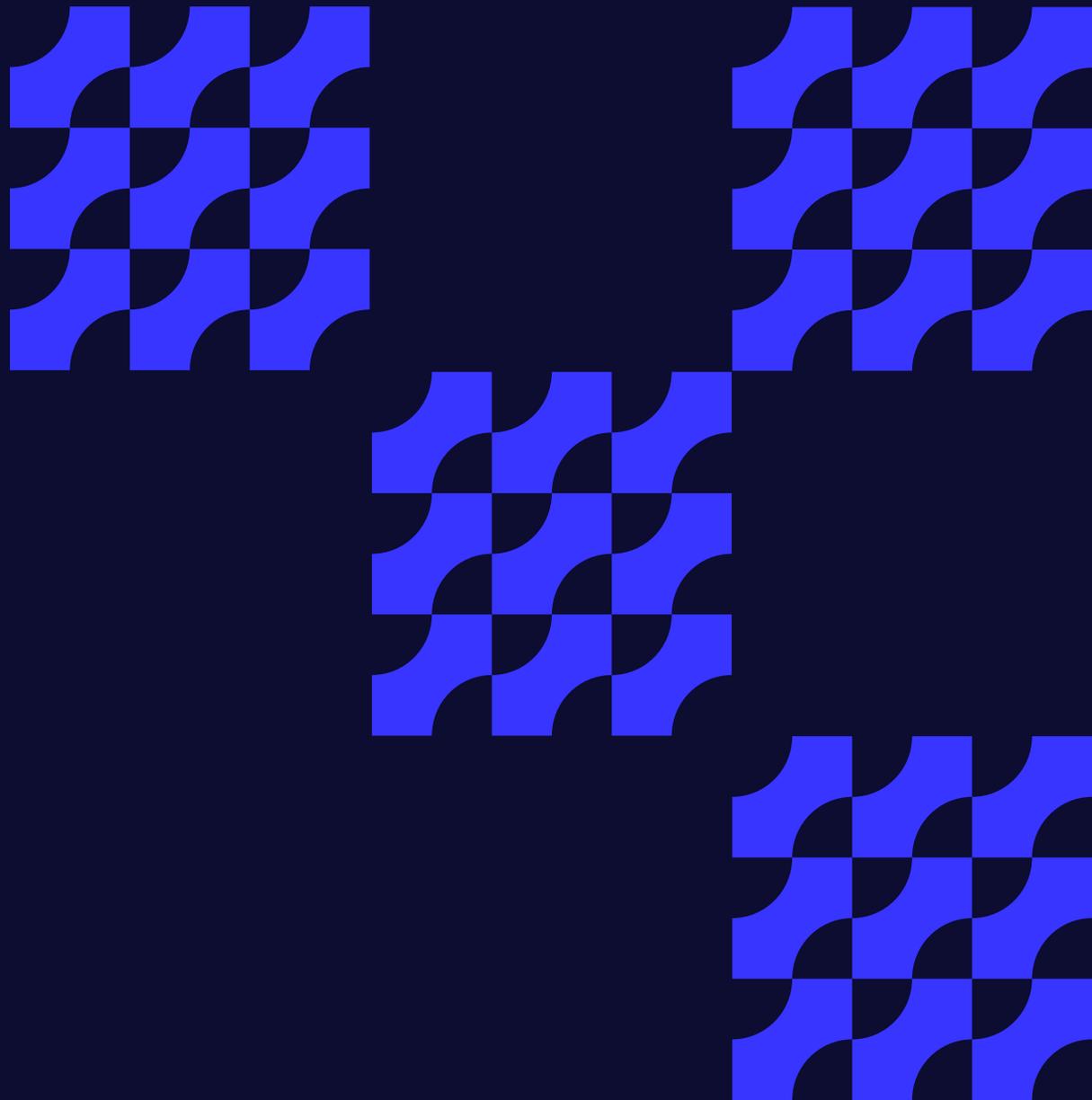
Se saisir de son histoire devient ainsi la meilleure manière de prévenir les polémiques ou les crises futures. Cette démarche doit être entreprise par les organisations de façon volontaire. Une fois effectuée, elle leur permettra de gérer les sujets sensibles, soit en anticipant les crises potentielles, soit en les désamorçant de manière proactive.

« La mémoire est un capital essentiel au cœur d'une entreprise, nécessaire pour la poursuite de son activité et qui irrigue chacune de ses fonctions : RH, communication, stratégie, innovation, juridique. Une mémoire bien gérée est collectée en prenant en compte un objectif, dans le but de créer un actif exploitable. Celui-ci crée alors de la valeur car il répond aux enjeux contemporains de l'entreprise ».

Pauline Le Clere,  
Présidente fondatrice de Perles d'Histoire



# Conclusion



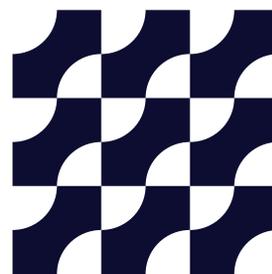
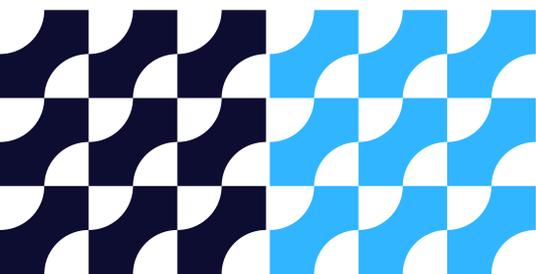
# Conclusion

Bien loin de la seule notion d'archives, la mémoire des entreprises est un véritable actif stratégique, source de transformation et de performance renforcée qui doit infuser les structures à tous les niveaux. En effet, la documentation des données mémorielles des entreprises a de nombreux usages : transmission de l'expertise, analyse stratégique, ancrage locale, etc.



Seulement, pour que les entreprises en bénéficient, il faut que cette problématique soit enfin traitée comme une matière scientifique tout en dépassant le cadre strictement universitaire. Si une revue internationale française, *Entreprises et Histoire*, existe bien depuis 1992, elle cible principalement des enseignants et étudiants en gestion alors que ce sujet devrait intéresser, en premier lieu, les chefs d'entreprises. Leur implication est la clé pour la mise en valeur et la montée en puissance de cette ressource précieuse et qu'il leur appartient d'entretenir.

Pour accélérer cette prise de conscience collective, un accompagnement des entreprises est nécessaire... même s'il apparaît qu'une base positive existe déjà puisque 89% des cadres sont favorables à la création de « comités histoire » au sein des organisations.



L'urgence est donc de sensibiliser les dirigeants sur les enjeux. Pour cela, il faut faire la pédagogie et multiplier les possibilités de formations. Deux approches doivent se cumuler : l'une passive, en faisant rayonner le sujet de la mémoire des entreprises dans le débat public et les médias, et l'autre, active, avec des actions concrètes en entreprises comme la mise en place de modules sur la mémoire des entreprises dans les formations de management, par exemple, ou la multiplication des instances de réflexion et ateliers dédiés.

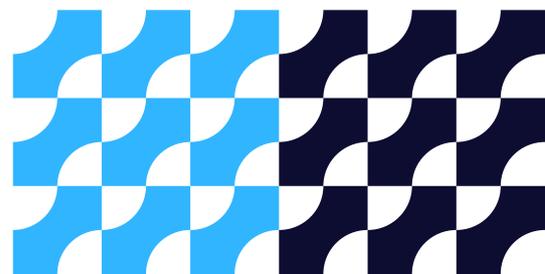
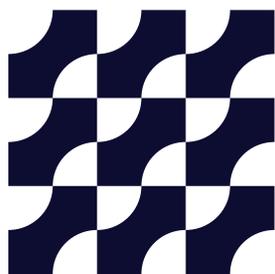
En parallèle de cette phase d'initiation, il faut également lancer la réflexion sur les outils et les méthodes à mettre à disposition des entreprises : notamment en développant des indicateurs pour évaluer et suivre l'impact de la mémoire des entreprises, en développant des solutions d'archivages ou encore en structurant les missions de comités dédiés ou de pôles « patrimoine » au sein des organisations. Il faut, à la fois, permettre aux chefs d'entreprise de quantifier la base mémorielle à leur disposition mais aussi de la structurer pour éviter les pertes et automatiser la collecte de nouvelles données.

L'objectif ? Capitaliser sur son passé pour mieux s'adapter aux défis de demain. Voilà comment les entreprises peuvent tirer profit de leur mémoire, pour non seulement préserver leur identité, mais aussi renforcer leur résilience dans un monde en constante évolution.

### *Pour aller plus loin...*

Les organisations patronales et les pouvoirs publics ont également un rôle d'accélérateur à jouer sur cette problématique de la mémoire des entreprises. Plusieurs pistes existent pour inciter les entreprises à se saisir du sujet :

- Le plus simple serait d'acter une intégration de la gestion de la mémoire dans les rapports RSE.
- Le développement de plateformes où les entreprises pourraient échanger expériences et bonnes pratiques est également une option.
- Enfin, la mise en place d'un crédit impôt « Mémoire » n'est pas à exclure d'autant plus qu'un mécanisme, très peu connu, existe déjà au Royaume-Uni. Ainsi le Trésor britannique précise dans son manuel à destination des entreprises que des déductions spécifiques existent pour couvrir les coûts relatifs à l'entretien et à la mise à disposition du public des archives des entreprises (référence fiscale BIM42501 du HMRC).



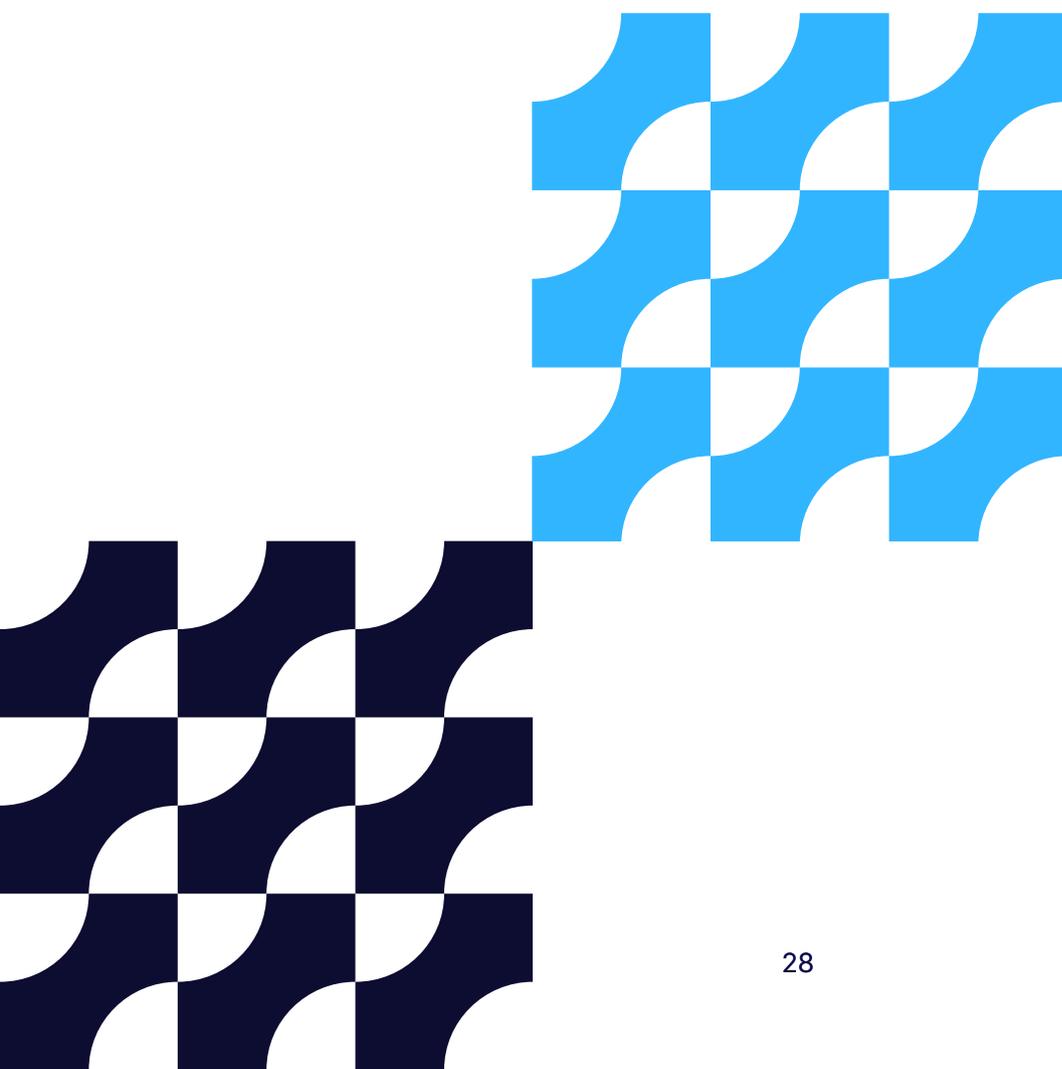
# Institut Choiseul

L'Institut Choiseul est un think and do tank indépendant, non partisan et à but non lucratif. 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 évènements 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



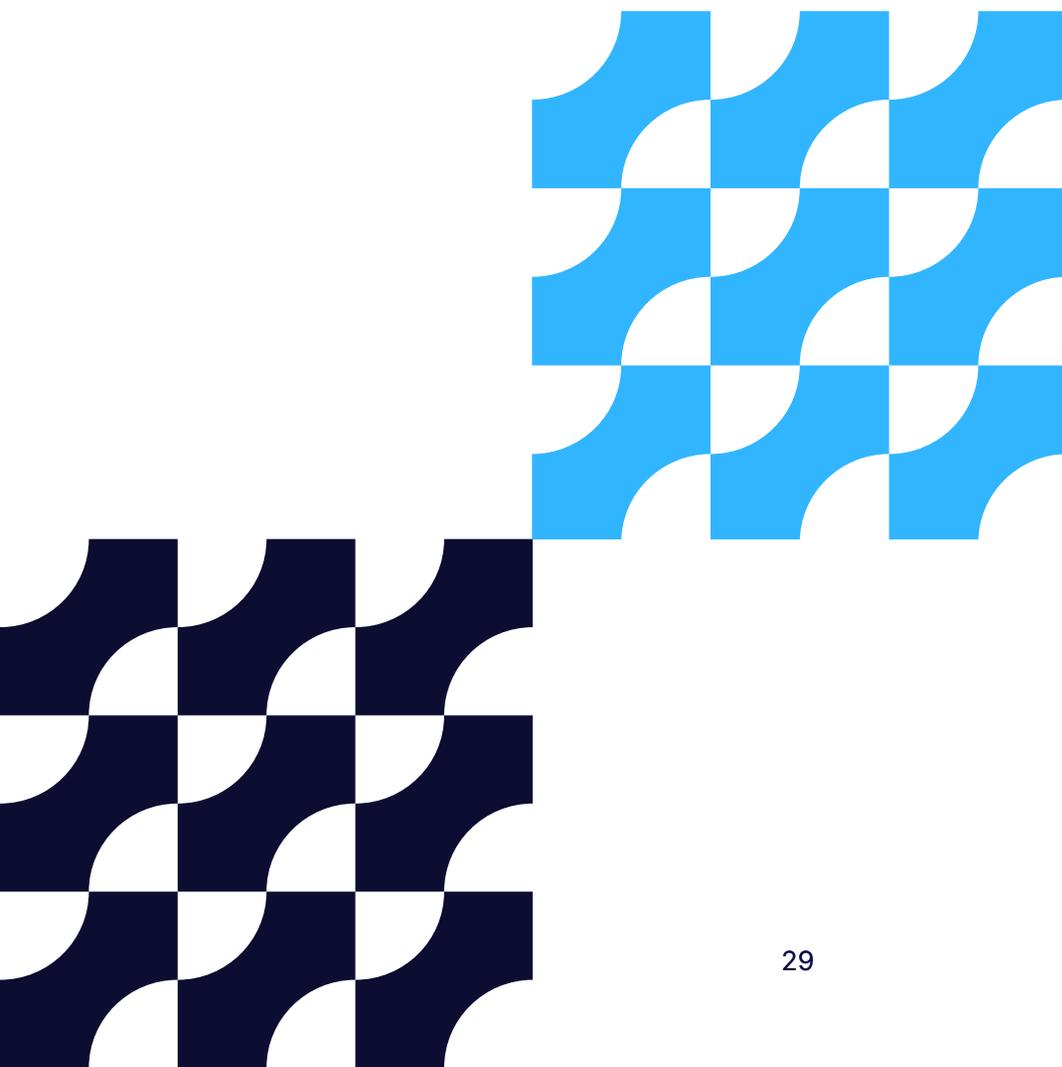
# Observatoire B2V des Mémoires

## À propos

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 de six 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

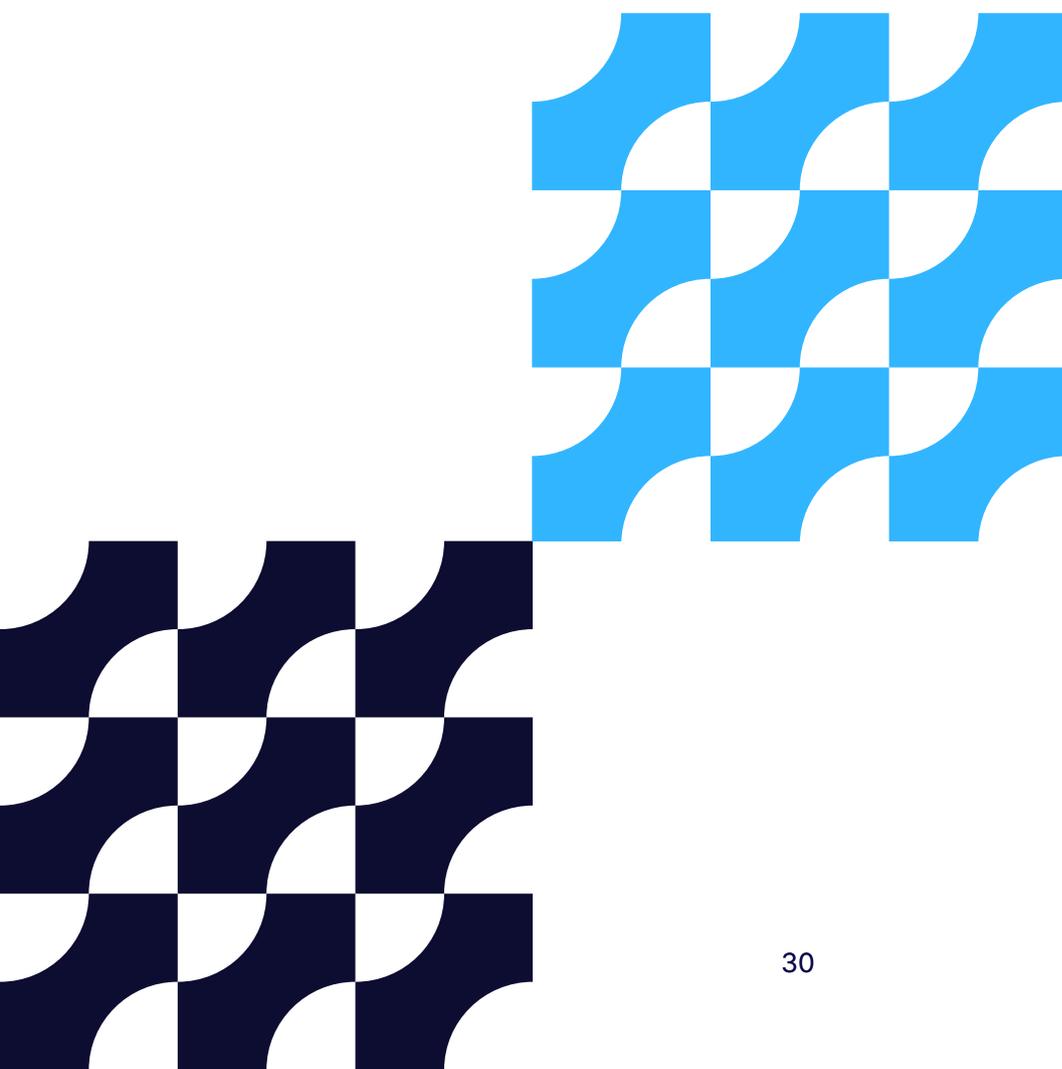
Eurogroup Consulting est le 1er cabinet de conseil en stratégie et transformation français et 100% indépendant.

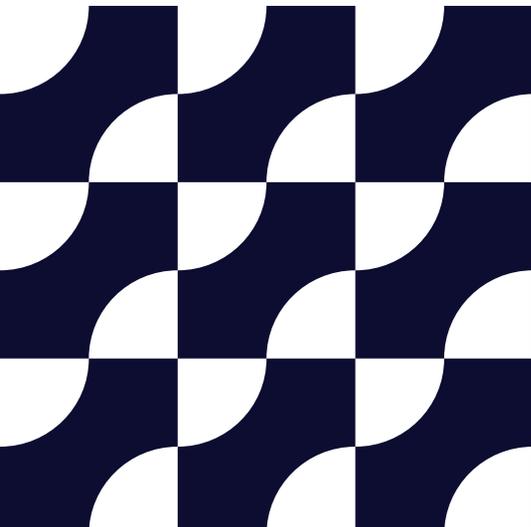
Créé en 1982, il compte 400 collaborateurs en France et développe son rayonnement à l'international depuis plusieurs années. Il est reconnu auprès des dirigeants des entreprises de tous les secteurs d'activités privés et publics.

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.

À propos





14, rue Gaillon  
75002 Paris, France

**TÉL**  
+33 (0)1 53 34 09 93

**EMAIL**  
contact@choiseul.info

[www.choiseul-france.com](http://www.choiseul-france.com)

**YOUTUBE**  
Institut Choiseul

**TWITTER / X**  
@instchoiseul

**LINKEDIN**  
Institut Choiseul

Cette Note ne peut être vendue.  
Dépôt légal : janvier 2025  
ISBN : 978 2 4938 3972 5  
Imprimé en France.  
© Choiseul 2025. Tous droits réservés.

INSTITUT  
CHOISEUL

Observatoire  
B2V des Mémoires

Avec le soutien de

EURO  
GROUP  
CONSULTING

Leading positive transformation

